

**Opleidingskundige condities  
die de loopbaanontwikkeling van oudere  
medewerkers bevorderen**

Bertien Rhebergen

ToPoS  
Vereniging van afgestudeerden aan de faculteit der Toegepaste Onderwijskunde  
Universiteit Twente / TO  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

*Jury ToPoS Afstudeerprijs:*

Gerrit Carleer  
Marianne Elshoud  
Paul Ket  
Peter Schramade  
Theo Visser

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Opleidingskundige condities die de loopbaanontwikkeling van oudere werknemers bevorderen /  
Bertien Rhebergen - Enschede : ToPoS (Reeks ToPoS Afstudeerprijs; no. 1).

Met lit. opg.

ISBN 90-365-0954-8

Trefw.: loopbaanontwikkeling; bedrijfsopleidingen

Druk: Print Partners Ipskamp, Enschede

Illustratie omslag: Jan IJben

Lay-out omslag: Bas Groen

Lay-out tekst: Ralf Maslowski

© 1997 B. Rhebergen/ToPoS

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de auteur en uitgever.

# Voorwoord

De voorliggende publicatie is gebaseerd op het onderzoek dat ik ter afronding van mijn studie Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente heb verricht. Het onderzoek, dat in opdracht van een groot chemisch concern werd uitgevoerd, had tot doel in kaart te brengen welke opleidingskundige condities de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers binnen de onderneming zouden kunnen bevorderen.

Graag wil ik op deze plaats de mensen bedanken die mij geholpen hebben het onderzoek met succes af te ronden. Mijn gedachten gaan ten eerste uit naar de medewerkers van de opdrachtgever, die mij de gelegenheid hebben geboden mijn afstudeeronderzoek in hun boeiende organisatie uit te voeren. Mijn afstudeerbegeleider van de afdeling Managementopleidingen en -consultancy, drs. A.B. Pirenc, wil ik bedanken voor zijn 'duwtjes in de goede richting'. De heer mr. R. Willemsen, de opdrachtgever, bedank ik voor de zorg die hij op zich genomen heeft het om benodigde draagvlak te creëren voor mijn project.

Verder heb ik veel steun ondervonden van de leden van mijn projectgroep. De heer dr. R.A. van Kesteren heeft een belangrijke bijdrage geleverd met zijn tips, ontleend aan zijn eerdere onderzoekservaringen. Ik denk tevens met veel plezier terug aan de vruchtbare gesprekken met de heer B. Tempelman, die mij wegwijs gemaakt heeft in de loopbaanproblematiek bij de opdrachtgever. In dit rijtje mag de heer G.J. van Gils niet ontbreken, die bereid is geweest zijn werkkamer 9 maanden lang met mij te delen, en altijd een 'luisterend oor' had. Tot slot wil ik mevrouw M. Linssen en mevrouw I. Weseman niet vergeten, die met hun serviceverlenende instelling altijd klaar stonden om mij te helpen met allerlei praktische problemen.

Zonder goede begeleiding vanuit de faculteit Toegepaste Onderwijskunde was het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van deze afstudeerscriptie niet mogelijk geweest. In de eerste plaats wil ik mevr. drs. A.A.M. Wognum bedanken voor alle voor mij vrijgemaakte tijd, en haar constructieve en kritische commentaar. Daarnaast wil ik supervisor prof. dr. J. Scheerens bedanken voor de wetenschappelijke ondersteuning. In dit verband moet ook Raoul Nap genoemd worden, die geheel op vrijwillige basis altijd beschikbaar was voor methodologische ondersteuning. Door toedoen van alle bovengenoemde personen heb ik mijn afstudertijd als een geweldig leerzame en plezierige periode ervaren.

Tot slot een opmerking van taalkundige aard. Ten behoeve van de leesbaarheid van de scriptie is de mannelijke vorm voor persoonsaanduidingen gebruikt. Overal waar hij/zijn staat kan ook zij/haar gelezen worden.

Helmond, maart 1997

Bertien Rhebergen

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

### Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1	De organisatie-context	7
1.2	Opleidingen bij de opdrachtgever	8
1.3	De relatie tussen opleidingen en loopbaanontwikkeling	10
1.4	Aanleiding onderzoek	12
1.5	Opbouw van het verslag	13

### Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1	Leeftijdsbewust personeelsbeleid	14
2.2	Loopbaanmanagement en -ontwikkeling	16
2.3	De relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling	18
2.4	Opleidingskundige condities	19
2.4.1	Beleidsmatige condities	20
2.4.2	Conditie op het niveau van de opleidingsactiviteiten	22
2.4.3	Conditie op het niveau van de individuele medewerker	23

### Hoofdstuk 3 Vooronderzoek

3.1	Het aanscherpen van de probleemstelling	25
3.2	Bepalen van de onderzoeksopzet	27
3.3	De kwaliteit van de onderzoeksopzet	29

### Hoofdstuk 4 Dataverzameling

4.1	Het proces van vragenlijstconstructie	30
4.2	Revisie van de vragenlijst	36
4.3	Responsverhogende maatregelen	36
4.4	De kwaliteit van de dataverzameling	37

### Hoofdstuk 5 Resultaten

5.1	Analyse van de non-respons	41
5.2	Normstelling	45
5.3	Het (opleidings)beleid	46
5.4	De rollen van de verschillende stakeholders	49
5.4.1	De medewerker	49
5.4.2	De leidinggevende	51
5.4.3	De adviesrol van personeelszaken	53

5.4.4	De adviesrol van de loopbaandeskundige	55
5.5	Opleidings- en leeractiviteiten	57
5.6	De stand van zaken: blijvende loopbaanontwikkeling	62
<b>Hoofdstuk 6 Verschillenanalyse</b>		
6.1	Verschillen tussen lokaties	64
6.1.1	De invulling van het beleid op lokatieniveau	65
6.1.2	Het functioneren van de afdeling Personeelszaken	67
6.1.3	Het functioneren van de loopbaandeskundigen	68
6.1.4	De rol van de leidinggevende op lokaal niveau	68
6.1.5	De rol van de individuele medewerker	71
6.1.6	Opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling	72
6.2	Verschillen tussen leeftijdsgroepen	75
6.2.1	Het beleid	75
6.2.2	Het functioneren van Personeelszaken	77
6.2.3	Het functioneren van loopbaandeskundigen	77
6.2.4	De rol van de leidinggevende	78
6.2.5	De rol van de medewerker	78
6.2.6	Opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling	79
6.3	Verschillen tussen business- en service-units	81
6.4	Verschillen tussen het leidinggevend management en medewerkers	82
6.5	Verschillen tussen mannen en vrouwen	84
<b>Hoofdstuk 7 Gewenste situatie</b>		
7.1	Toegekende prioriteiten	86
7.2	Prioriteiten gedifferentieerd naar groepen	88
7.2.1	Verschillen tussen lokaties	88
7.2.2	Verschillen tussen leeftijdsgroepen	89
7.2.3	Verschillen tussen business- en service-units	89
7.2.4	Verschillen tussen leidinggevend en medewerkers	89
7.2.5	Verschillen tussen mannen en vrouwen	90
<b>Hoofdstuk 8 Aanbevelingen</b>		
8.1	Aanbevelingen	91
8.1.1	Aanbevelingen ten aanzien van het beleid	91
8.1.2	Aanbevelingen voor de medewerker	94
8.1.3	Aanbevelingen voor het leidinggevend management	95
8.1.4	Aanbevelingen voor de personeelsfunctionarissen	95
8.1.5	Aanbevelingen voor Management Development	96
8.1.6	Aanbevelingen voor de opleidingsfunctionarissen	97
8.2	Conditie waaronder de aanbevelingen realiseerbaar zijn	98
<b>Hoofdstuk 9 Conclusie</b>		99
<b>Samenvatting</b>		103
<b>Referenties</b>		105

# Inleiding

*In dit inleidende hoofdstuk wordt een vijftal aspecten behandeld. In de eerste paragraaf wordt aandacht gegeven aan de organisatie-context waarin het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens wordt in paragraaf twee ingegaan op opleidingen bij de opdrachtgever. In paragraaf 1.3 wordt de relatie tussen opleidingen en loopbaanontwikkeling, zoals die bij de opdrachtgever gehanteerd wordt, belicht. De eerste drie paragrafen vormen de achtergrond voor de vierde paragraaf, waarin de aanleiding van het onderzoek uiteengezet is. In paragraaf 1.5 tenslotte wordt de opbouw van het verslag beschreven.*

## 1.1 De organisatie-context

Het onderhavige onderzoek is uitgevoerd in opdracht van een wereldwijd opererend chemisch concern met vestigingen in meer dan 50 landen en ongeveer 70.000 medewerkers, waarvan 19.500 in Nederland. De organisatie kent een business-unit structuur. Business-units zijn produkt-marktcombinaties, die verregaande bevoegdheden hebben binnen het door de Raad van Bestuur opgestelde strategische kader. Voor deze structuur is gekozen om zo alert mogelijk te kunnen reageren en anticiperen op marktontwikkelingen. De business-units richten zich, afhankelijk van hun produkt-marktcombinatie, op het produceren van vier groepen produkten, namelijk chemische specialiteiten, verven en lakken, geneesmiddelen en grondstoffen voor de farmaceutische industrie en vezels voor industriële en textiele toepassingen. Met dit produktenpakket worden markten over de hele wereld bediend. Op corporate-niveau is een aantal taken gecentraliseerd in stafafdelingen, teneinde coherent beleid mogelijk te maken. Dergelijke stafafdelingen zijn bijvoorbeeld Finance, Control, Legal Affairs, Strategy, Technology, Human Resources en Information Management. Het corporate niveau is er ter ondersteuning, facilitering en coördinatie van de business-units. De ondersteunende organisatiefuncties zijn ondergebracht in service-units.

De huidige structuur is het resultaat van een reorganisatie in 1989. Voorheen kende de opdrachtgever een divisiestructuur, waarvan de sporen in de huidige structuur ook qua positionering van opleidingen nog merkbaar zijn. De concrete invulling van de business- en service-units is tengevolge van de reorganisatie nog steeds actueel. Voor een aantal organisatie-

delen geldt dat de vraag naar de organisatorische inbedding, ressorteren onder corporate- of business-unit niveau, nog niet afdoende beantwoord is.

## 1.2 Opleidingen bij de opdrachtgever

Van oudsher kent de opdrachtgever een sterke opleidingstraditie. De totale opleidingskosten in Nederland bedragen op jaarbasis 104 miljoen gulden. Dit is 6% van de totale arbeidskosten. Opleidingsactiviteiten zijn formeel gedefinieerd als:

*'alle scholings-, vormings- en trainingsactiviteiten die worden uitgevoerd, en in overwegende mate worden gefinancierd, voor werknemers waarmee onze organisatie een arbeidscontract heeft'*

Inhoudelijk wordt onderscheid gemaakt in vier soorten opleidingen, namelijk introductie, inwerken, training on the job, vaktechnische opleidingen, managementopleidingen en sociale vaardigheidstrainingen. De wortels van het huidige opleidingsbeleid liggen in de CAO-afspraken die zijn gemaakt met de vakorganisaties in 1988. In deze CAO is het scholingsrecht opgenomen, dat iedere werknemer recht geeft op scholing, vorming en training ten behoeve van het adequaat uitoefenen van het werk. Opleidingen worden gezien als middel om het personeel weerbaar en inzetbaar te maken, maar ook om de organisatie slagvaardig en wendbaarder te maken. Het opleidingsbeleid is *inhoudelijk* als volgt gedefinieerd:

*'het opleidingsbeleid is erop gericht de werknemer toe te rusten en toegerust te houden voor zowel de huidige als de voorzienbare toekomstige functie, rekening houdend met de capaciteiten van de werknemer, deze zo nodig ontwikkelend, en rekening houdend met de ontwikkelingen zoals voorzien in de ondernemingsplannen'*

De verantwoordelijkheid voor het 'kwalificatie-onderhoud' ligt bij de werkgever én de werknemer. De werkgeversverantwoordelijkheid bestaat uit het voeren van een opleidingsbeleid dat aan de ontwikkelings- en opleidingsproblematiek voortdurend aandacht geeft, terwijl van de werknemer verwacht wordt dat hij van de beschikbare middelen optimaal gebruik maakt. De werkgeversverantwoordelijkheid voor het opleiden is gelegd bij het lijnmanagement. Opleiden wordt nuttig bevonden als het functioneren in het huidige werk verbetert, de kansen op doorstroom toenemen en het bedrijfsbelang gediend wordt. Het instrument opleiden heeft bij de opdrachtgever de volgende functies: (a) persoonsontwikkeling en loopbaanbegeleiding; (b) het onderhouden van know-how en vaardigheden; en (c) organisatie-ontwikkeling.

Opleidingsfunctionarissen hebben tot taak het lijnmanagement en de medewerkers te voorzien van professionele ondersteuning bij het ontwikkelen van medewerkers. De opleidingsfunctio-

narissen baseren zich bij de uitvoering van hun werk op de volgende uitgangspunten:

- *doelgericht werken*: op basis van een analyse van de behoeften van het bedrijf en de werknemer moeten er duidelijke opleidingsdoelen geformuleerd worden;
- *evaluatie*: de toegevoegde waarde van opleidingen moet regelmatig geëvalueerd worden;
- *synergie*: er moet gestreefd worden naar toegevoegde waarde door samenwerking;
- *services van buiten*: waar mogelijk moeten opleidingen ingekocht worden bij externe professionele instituten.

Met name het laatste uitgangspunt 'waar mogelijk services van buiten' kan een bedreiging zijn voor de interne opleidingsafdelingen. De werkzaamheden zullen zich steeds meer ontwikkelen richting de makelaarsfunctie, waarbij de opleidingsfunctionaris intermediair is tussen de opleidingsvrager en externe bureaus. Deze ontwikkeling doet zich vooral voor in algemene en vaardigheidstrainingen. Bedrijfsspecifieke cursussen en maatwerkopleidingen zullen in de toekomst onderdeel blijven van het takenpakket van interne opleidingsafdelingen.

De opdrachtgever verdeelt haar personeelsleden in drie groepen, namelijk 'top- en senior-executives' (de hoogste lagen), 'CAO-II' (hoger personeel) en 'CAO-I' (de lagere loongroepen). Elk niveau kan met haar opleidingsvragen terecht bij een eigen opleidingsafdeling of -functionaris. De globale verdeling van taken is uiteengezet in figuur 1.1.

*Figuur 1.1 Opleidingsafdeling per personeelsgroep*

Personeelsgroep	Opleidingsafdeling
Top-senior executives	Corporate Training and Education Department
CAO-II	Opleidingsafdelingen op (voormalig) Group-niveau, namelijk Fibers, Coatings, Chemicals of Pharma
CAO-I	Lokale opleidingsafdelingen

De geschetste verdeling was tot voor kort algemeen geldend. In paragraaf 1.1 is reeds gezegd dat de vorming van business- en service-units nog steeds actueel is. Ook voor opleidingsafdelingen geldt dat de organisatorische inbedding niet in alle gevallen duidelijk is. In figuur 1.1 is bewust gesteld dat het CAO-II personeel met opleidingsvragen terecht kan bij opleidingsfunctionarissen op het *voormalige* Group-niveau, waarmee het voormalige divisie-niveau bedoeld wordt. De feitelijke behandeling van opleidingsvragen kan echter anders aanpakken. Zo behoren personeelsleden met groeipotentieel dat uitstrekt tot het senior- of top-executive niveau allen tot de doelgroep van de corporate afdeling Training and Education, ongeacht hun huidige status in de personeelsverdeling. De indeling is dan ook te zien als de werkwijze wanneer iemands eindniveau bereikt is.



De uitvoering van de opdracht heeft plaatsgevonden vanuit de afdeling Managementopleidingen en -consultancy. Vertaald naar figuur 1.2 verzorgt de afdeling Managementopleidingen en -consultancy opleidingsactiviteiten voor het CAO-II personeel, werkzaam binnen Fibers. Het opleidingsaanbod van deze afdeling omvat drie poten: (a) sociale en managementvaardigheidstrainingen, en maatwerk cursussen; (b) project- en quality-services in de vorm van organisatieadvies; en (c) services ten behoeve van Organizational Development (OD). Opleidingsactiviteiten worden op deze afdeling in brede zin gedefinieerd, een opvatting die in dit onderzoek eveneens centraal staat.

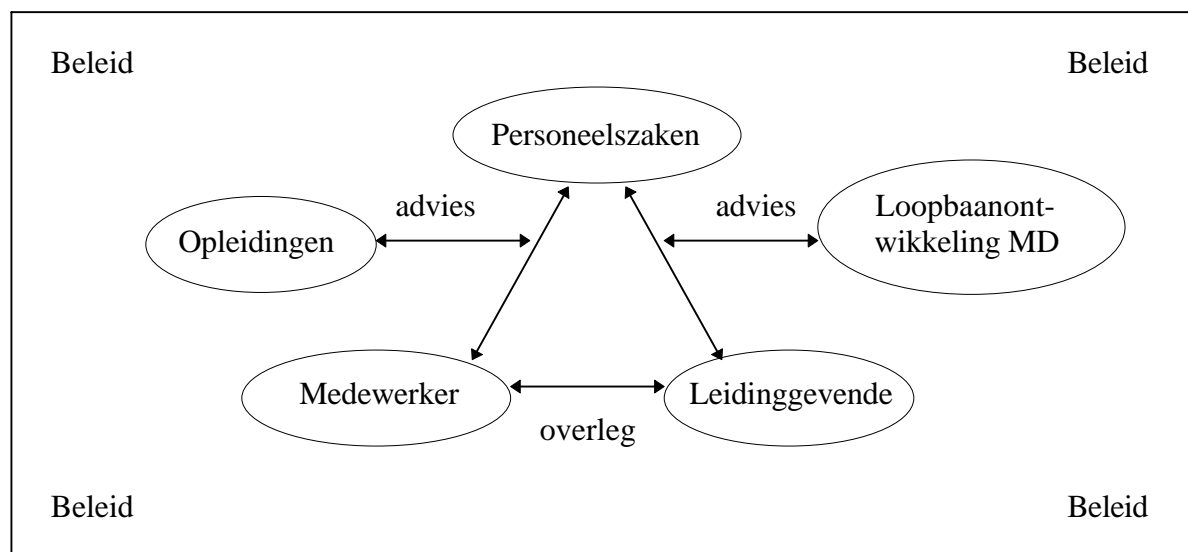
### **1.3 De relatie tussen opleidingen en loopbaanontwikkeling bij de opdrachtgever**

Opleidingen, loopbaanontwikkeling en Management Development (MD) hebben tot taak mensen te begeleiden in hun functieontwikkeling. Functieontwikkeling is een mobiliteitsvraagstuk én een punt van zorg van de opdrachtgever. De organisatie is van oudsher een organisatie waarin hiërarchie een belangrijke rol speelde. Medewerkers werden in het verleden aangenomen op basis van 'life-long employment', waarbij de werkgever de eindverantwoordelijkheid had voor loopbaanontwikkeling. Medewerkers zochten vooral satisfactie in verticale loopbaanstijgingen, mede omdat dit de overwegende mobiliteitsvorm was die de organisatie hanteerde. Horizontale mobiliteit werd in het verleden vooral toegepast als voorbereiding op een verticale loopbaanstap. Ontwikkelingen nopen tot een herbezinning op het loopbaanontwikkelingsvraagstuk. Door verplattung van de organisatiestructuur en uitdunning van de top is verticale groei voor steeds minder mensen mogelijk, waardoor er naar alternatieve mobiliteitsvormen gezocht moet worden. Een andere ontwikkeling is dat medewerkers in toenemende mate zelf verantwoordelijk gesteld worden voor hun loopbaanontwikkeling en het updaten van hun kennis- en ervaringsniveau, waarbij de organisatie faciliterend en begeleidend optreedt. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de organisatiedelen en functionarissen, die verantwoordelijk zijn voor loopbaanontwikkeling en opleidingen.

Loopbaanontwikkeling is bij de opdrachtgever gebaseerd op een basismodel, waarin de rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen duidelijk verdeeld zijn. Het model is weergegeven in figuur 1.2. De interactie tussen de verschillende actoren wordt beïnvloed door het gevoerde personeels-, loopbaan-, en opleidingsbeleid. De basisrelatie voor loopbaanontwikkeling is die tussen de medewerker en leidinggevende. Binnen deze wederkerige relatie is het de medewerker die met initiatieven behoort te komen, waarbij de leidinggevende een stimulerende, faciliterende en begeleidende rol heeft. Tevens heeft de leidinggevende tot taak de benodigde informatie te verschaffen als spreekbuis van werkgeverszijde. Personeelszaken heeft een adviserende rol, en kan door zowel de medewerker als de leidinggevende geraadpleegd worden voor advies. De driehoeksverhouding tussen medewerker, leidinggevende en personeelszaken is de kern van het loopbaanontwikkelingsproces. Personeelszaken heeft verschillende subspecialismen, waaronder Opleidingen en Management Develop-

ment. De term Management Development wordt bij de opdrachtgever voor alle loopbaanontwikkelingsactiviteiten gebruikt, ook als de activiteiten niet gericht zijn op het ontwikkelen van managementpotentieel. De opleidingsfunctionaris is adviseur op het gebied van opleidingsactiviteiten die loopbaanontwikkeling bevorderen, de loopbaandeskundige adviseert in ruimere zin inzake loopbaanontwikkeling.

*Figuur 1.2 Loopbaanontwikkeling bij de opdrachtgever*



De activiteiten op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleidingen zijn bij de opdrachtgever *organisatorisch* gescheiden. De koppeling tussen loopbaanontwikkeling en opleidingen is voor de hogere managementfuncties op top- en senior-executive-niveau vrij sterk. De corporate afdeling opleidingen is een serviceverlenende afdeling die Management Development bijstaat bij het ontwikkelen van (management)potentieel. Deze samenwerking heeft echter nog niet geresulteerd in een volledige integratie van het beleid. Het ligt in de verwachting dat de grenzen op termijn tengevolge van herstructureringen zullen vervagen. De koppeling tussen MD en opleidingsactiviteiten voor CAO-II functies is veel minder sterk. Functievereisten worden bijvoorbeeld zelden of nooit gerelateerd aan het CAO-II opleidingsaanbod. Vacatures worden vooral vervuld op basis van persoonlijke kwaliteiten, de gevolgde in-company opleidingen zijn pas in tweede instantie van belang. De zwakke koppeling tussen loopbaanontwikkeling en opleidingen voor het CAO-II personeel komt ten dele voort uit de aard van het opleidingsaanbod. De opleidingsactiviteiten richten zich veelal op het aanleren van sociale en managementvaardigheden, vaardigheden waarover een medewerker ook van nature kan beschikken. Een sterke koppeling lijkt daardoor minder relevant. Op corporate niveau richten de trainingen zich veel meer op bedrijfsspecifieke aspecten, zoals het beleid, trends en ontwikkelingen, waardoor de koppeling tussen MD en opleidingen versterkt wordt.

Functie-ontwikkeling en mobiliteit is in het verleden vooral een punt van aandacht voor jongeren geweest. 'Jong' betekent in de context van dit onderzoek jonger dan 35 jaar. Loopbaankeuzen en functiewisselingen worden voor en door deze groep zorgvuldig gemaakt. Essentieel is dat de functie nieuwe leerelementen bevat, het behoeft dus geen ingrijpende functieverandering te zijn. Op de gemiddelde leeftijd van vijfendertig jaar is de groeipotentie en de eindfunctie meestal bekend. Tachtig procent van de werknemers heeft na haar vijfendertigste geen groeipotentie in verticale zin meer. De kans op ervaringsconcentratie (Thijssen, 1992) neemt toe, indien nieuwe, andersoortige taken in de tweede helft van de loopbaan ontbreken. Ervaringsconcentratie houdt in dat medewerkers zich steeds verder specialiseren op het voor hen al bekende vakgebied. Het is voor zowel de werkgever als de werknemer van belang om ervaringsconcentratie te voorkomen.

#### **1.4 Aanleiding onderzoek**

In voorgaande paragrafen is een aantal ontwikkelingen genoemd, die een belangrijke rol spelen bij en voor de opdrachtgever. Actueel zijn met name de loopbaanontwikkeling van ouderen in de organisatie, het afnemend aantal mobiliteitsmogelijkheden, de toenemende eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor loopbaanontwikkeling en een dalend aantal arbeidscontracten op basis van life-longemployment. De gesignaleerde ontwikkelingen zijn niet bedrijfsspecifiek; in het algemeen ontstaat er in Nederlandse bedrijven een toenemende aandacht voor ouderen in de organisatie (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993), voor flexibele arbeidscontracten en is er een tendens waarneembaar richting 'zelfmanagement'. Het ouderen-vraagstuk wordt tengevolge van demografische ontwikkelingen steeds actueler. De laatste decennia is het aantal jongeren gedaald en het aantal ouderen toegenomen, de zogenaamde ontgroening en vergrijzing (Van der Kloet, Sikkema & Boom, 1994). In organisaties kan het personeelsbeleid zich daarom niet langer beperken tot de jongere doelgroep.

De opdrachtgever heeft in 1993 de vervroegde uittredingsregeling (VUT) afgeschaft. De VUT bleek een zeer kapitaalintensieve maatregel. Medewerkers geboren na 1952 moeten hun flexibele uittredingsregeling (FUT) in de toekomst zelf financieren. De verwachting is dat deze medewerkers langer zullen blijven werken om voldoende kapitaal op te bouwen. Dit betekent dat het aantal ouderen in de organisatie zal toenemen. Beleidsmatige aandacht voor ouderen is nodig om te zorgen dat deze groep gemotiveerd aan de slag blijft. De trend naar flexibilisering van arbeidscontracten geeft tevens de noodzaak aan van deze aandacht. Een levenslange werkgarantie wordt steeds zeldzamer, en de doorstroom van medewerkers wordt vergemakkelijkt indien zij voldoende capabel en vitaal zijn.

De opdrachtgever heeft een aantal initiatieven op weg naar een leeftijdsbewust personeelsbeleid genomen. Eén van de eerste stappen is gezet bij de CAO-onderhandelingen in 1993. In de collectieve arbeidsovereenkomst is met de vakbewegingen overeengekomen dat men *'studies zal verrichten met betrekking tot activerend ouderenbeleid'*. In datzelfde jaar

heeft een intern symposium over ouderenbeleid plaatsgevonden, waarin gepleit is voor aandacht voor opleiding, mobiliteit, sociale contacten en netwerken voor oudere medewerkers. Vervolgens is er in 1994 een project gestart, met het doel te onderzoeken welke middelen de manager kan gebruiken om samen met de ouder wordende medewerker een zinvolle invulling te geven aan de tweede helft van de loopbaan. De rol van opleidingen is in dit project buiten beschouwing gelaten. Het onderzoek dat centraal staat in dit verslag richt zich op de opleidingskundige kant van de problematiek. De resultaten van het onderzoek kunnen richtinggevend zijn bij het opstellen van adequate beleidsplannen. De volgende probleemstelling is het uitgangspunt geweest:

*'Hoe kan de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers met behulp van opleidingsactiviteiten ondersteund worden?'*

Een belangrijk doel is het bevorderen van een pro-actieve opstelling in de eigen loopbaanontwikkeling. Werknemers moeten niet passief wachten tot het management initiatieven ontplooit om medewerkers door de loopbaanpaden en opleidingstrajecten te sturen die de organisatie biedt, maar zelf initiatieven nemen.

## **1.5 Opbouw van het verslag**

Dit verslag beschrijft de stappen die concreet genomen zijn in het onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt een samenvatting gegeven van het theoretische kader dat eerder literatuuronderzoek opgeleverd heeft. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 beschreven welke activiteiten in het vooronderzoek uitgevoerd zijn om te komen tot een aanscherping van de probleemstelling en een onderzoeksopzet. In hoofdstuk 4 staat de constructie van het meetinstrument en de dataverzameling centraal. Hoofdstuk 5 geeft vervolgens een algemeen overzicht van de onderzoeksresultaten, waarna in hoofdstuk 6 ingegaan wordt op een aantal verschillenanalyses. Hoofdstuk 7 beschrijft de gewenste situatie. De onderzoeksbevindingen hebben geresulteerd in een aantal aanbevelingen, die beschreven zijn in hoofdstuk 8. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 een eindconclusie gegeven en wordt gereflecteerd op de gehanteerde onderzoeksopzet.

# T heoretisch kader

*Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie naar opleidingskundige condities, oftewel eisen en stimulerende factoren die kunnen bijdragen aan loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers. Doel van de literatuurstudie was het verkrijgen van een theoretisch denkkader over de genoemde problematiek. Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste bevindingen weer, die richtinggevend zijn geweest voor de uitvoering van het onderzoek. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op de vraag wat leeftijdsbewust personeelsbeleid concreet inhoudt. Vervolgens worden in paragraaf 2.2 relevante theorieën over loopbaanmanagement en -ontwikkeling behandeld. Paragraaf 2.3 gaat in op de relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling. Paragraaf 2.4 tot slot, behandelt de opleidingskundige condities*

### 2.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

In hoofdstuk 1 is geconstateerd dat er in het personeelsbeleid ten gevolge van demografische ontwikkelingen toenemende aandacht ontstaat voor de ouder wordende medewerker in organisaties. Uit bestudering van literatuur over ouderen in organisaties blijkt dat er globaal twee stromingen in de manier van denken over ouderen te onderscheiden zijn. Enerzijds is er de stroming van het 'activerend ouderenbeleid', anderzijds de stroming van het 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. De uitgangspunten van beide stromingen verschillen (Hoogeveen & Kooimans, 1992). Activerend ouderenbeleid is *reactief* van aard en richt zich specifiek op *ouderen*. Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft een *preventief* karakter en richt zich op *alle leeftijds-categorieën* in de organisatie. In dit verslag is leeftijdsbewust personeelsbeleid als uitgangspunt genomen. Een eerste argument voor deze keuze is dat alle personeelsleden in een organisatie aandacht behoeven. Het mag niet zo zijn dat aandacht voor ouderen ten koste gaat van de aandacht voor jongeren. Een tweede reden is dat een preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid een reactief corrigerend activerend ouderenbeleid overbodig maakt.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt in dat er zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de behoeften van medewerkers in verschillende leeftijds- en loopbaanfasen. Dit verslag concentreert zich binnen deze stroming op oudere personeelsleden. De definitie van leeftijdsbewust personeelsbeleid luidt daarom (Andries, Goudswaard, De Gier & Smulders, 1994):

*'een preventief beleid gericht op het zo lang mogelijk gezond en productief in dienst houden van de ouder wordende medewerker'.*

De grens tussen 'oud' en 'jong' is arbitrair, omdat in publikaties verschillende leeftijdsgrenzen gehanteerd worden. Om preventieve maatregelen te kunnen nemen is een relatief lage grens nodig, reden waarom alle medewerkers vanaf 35 jaar in dit onderzoek tot de categorie 'oudere medewerkers' behoren. Denkbeelden over deze 'oudere' medewerkers zijn beïnvloed door het gevoerde personeelsbeleid in de jaren '70 en '80. Een uitstapje naar het recente verleden leert dat het personeelsbeleid weinig ouderenvriendelijk was. De van overheidswege uitgevaardigde Ouderenrichtlijn (Alaerds, 1994) legitimeerde de uitstroom van oudere medewerkers bij reorganisaties. Van deze richtlijn werd door vele bedrijven gebruik gemaakt. De laatste tien jaar is de arbeidsparticipatie van ouderen dan ook gedaald. Van de 55 tot 59-jarigen werkt nog ongeveer een derde, van de 60 tot 64-jarigen werkt nog 11% (Van der Kloet, Sikkema & Boom, 1994).

De Stichting van de Arbeid noemt in haar nota 'Werkend ouder worden' (1993) een aantal redenen die aanleiding kunnen zijn voor de uitstroom van ouderen. Ten eerste zijn ouderen vaak te weinig toegerust voor de zich in snel tempo voltrekkende maatschappelijke, economische en technologische veranderingen. Ten tweede zouden ouderen moeilijker te motiveren zijn voor veranderingen, een gedachtengang die voortkomt uit de ongefundeerde negatieve beeldvorming over de mobiliteit en de inzetbaarheid van ouderen. Gevolg is dat zij niet meer betrokken worden bij nieuwe ontwikkelingen en onvoldoende gelegenheid krijgen om deel te nemen aan opleidings- en leeractiviteiten. De WRR (1992) stelt in dit kader dat de terughoudende opstelling van werkgevers ten aanzien van het investeren in om-, her-, en bijscholen van ouder wordende medewerkers de hoofdreden is voor het eventuele suboptimale functioneren van de oudere generatie.

Op 1 januari 1994 is de Ouderenrichtlijn afgeschaft, waardoor organisaties gedwongen zijn om de relatie met oudere medewerkers te herzien. Het belang van een leeftijdsbewust personeelsbeleid neemt daardoor om een aantal redenen toe (Andries, Goudswaard, De Gier & Smulders, 1994). Een eerste reden is het voorkomen van uitval en het opvangen van verminderde inzetbaarheid van oudere werknemers. Ten tweede willen bedrijven de kennis en ervaring van oudere werknemers behouden (Algemene Werkgevers Vereniging, 1992; Van Zuuren, 1994). Een derde reden is het bevorderen van de doorstroming van personeel in de organisatie, om verstarring van de organisatie door een toenemend aantal oudere medewerkers te voorkomen. Andries, Goudswaard, De Gier & Smulders (1994) noemen een viertal soorten 'leeftijdsbewuste' maatregelen:

- aanpassing van het werk aan de medewerker met behoud van salaris;
- aanpassing van het werk aan de medewerker met inlevering van salaris;
- begeleidende maatregelen in de sfeer van algemeen personeelsbeleid;
- vrijstelling van belastend werk op hogere leeftijd.

Het derde type maatregel is in het kader van de probleemstelling van dit onderzoek het meest van belang. Begeleidende maatregelen in de sfeer van algemeen personeelsbeleid zijn onder andere het verzorgen van opleidingsactiviteiten voor oudere medewerkers, hen begeleiden in hun loopbaanontwikkeling en het bevorderen van de kennisuitwisseling tussen oudere en jongere medewerkers.

## 2.2 Loopbaanmanagement en -ontwikkeling

Een planmatige en professionele aanpak van het managen en ontwikkelen van loopbanen is in de jaren vijftig gestart (Paffen, 1991). De aandacht voor loopbanen neemt de laatste tijd toe ten gevolge van de verplating van organisatiestructuren en een toename van het aantal ouderen in organisaties. Verplating van de organisatiestructuur houdt in dat het aantal functies op hogere niveaus afneemt. De verticale gerichtheid van medewerkers zal plaats moeten maken voor het gezichtspunt dat loopbaanontwikkeling beweging in allerlei richtingen kan betekenen (Begeer, 1990; Paffen, 1991). Door toename van het aantal ouderen in organisaties ontwikkelt de leeftijdsopbouw van organisaties zich naar een piramide met een smalle jonge basis en een brede oudere top. Dit noopt organisaties enerzijds tot het motiveren van jonge medewerkers om bij de organisatie te blijven werken, en anderzijds om oudere medewerkers in hun loopbaan te begeleiden.

In de literatuur over loopbanen wordt een veelheid aan termen gehanteerd. Het is van belang om begrippen die in dit onderzoek centraal staan te definiëren. Het begrip 'loopbaan' wordt in navolging van Hall & Goodale (1986) omschreven als:

*'a career is an individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work experiences and activities over the span of the person's life'.*

De loopbaan omvat zowel subjectieve aspecten, zoals waarden en houdingen, als objectieve aspecten (Van Maanen, 1977; Paffen, 1991). Objectieve aspecten zijn activiteiten en gedragingen, zoals bijvoorbeeld de specifieke posities die iemand inneemt.

Een tweede centraal begrip is 'loopbaanmanagement'. De definitie van loopbaanmanagement is ontleend aan Kluytmans & Hancké (1993):

*'loopbaanmanagement verwijst naar het sturen van personeelsstromen door de organisatie, teneinde een adequate en continue bezetting van de functies in de organisatie te realiseren en het creëren van optimale ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers'.*

Het begrip 'loopbaanmanagement' omvat een breed scala van activiteiten. In feite is het een

overkoepelend begrip voor alle termen die met het sturen en ontwikkelen van de loopbaan te maken hebben. In veel publikaties wordt 'loopbaanmanagement' gezien als een loopbaansysteem waarin de organisatie de belangrijkste inbreng heeft (Paffen, 1991). Het managen van de loopbaan kan echter zowel door het individu als de organisatie geschieden.

Een derde centraal begrip is 'loopbaanontwikkeling'. De definitie van loopbaanontwikkeling luidt (Boerlijst & Aïte-Peña, 1989):

*'loopbaanontwikkeling verwijst zowel naar het tot ontwikkeling komen als het tot ontwikkeling brengen van de loopbaan door middel van interventies van een persoon of instantie, gericht op de beïnvloeding van de loopbaan, in overeenstemming met bepaalde beleidsdoelstellingen'*

Een essentieel punt in loopbaanmanagement en -ontwikkeling is dat er gestreefd wordt naar afstemming van de behoeften van de organisatie en het individu. Vanuit het perspectief van de organisatie bekeken is loopbaanmanagement en -ontwikkeling een belangrijk instrument dat ten dienste staat van de continuïteit van de onderneming (Paffen, 1991). Door het gericht sturen en ontwikkelen van personeelsstromen kan voorzien worden in de personeelsbehoefte, waardoor posities adequaat bemand kunnen worden. Loopbaanmanagement en -ontwikkeling is voor de individuele medewerker van belang, omdat het werk voor veel mensen een breed spectrum van behoeften bevredigt, zoals zekerheid, contact, erkenning en zelfontplooiing (Paffen, 1991). De loopbaan bepaalt in belangrijke mate het zelfbeeld en de gevoelens van eigenwaarde. Kennis van loopbaanmanagement en -ontwikkeling stelt medewerkers in staat om ondernemend gedrag te vertonen in de eigen loopbaanontwikkeling.

*Loopbaanontwikkeling* kan op passieve of actieve wijze tot stand kan komen. *Actieve loopbaanontwikkeling* ontstaat ten gevolge van bewuste keuzes, terwijl *passieve loopbaanontwikkeling* 'je overkomt'. Actieve loopbaanontwikkeling omvat idealiter een aantal stappen. Een eerste stap is het stellen van doelen, een activiteit die samen met loopbaandeskundigen of leidinggevendenden kan plaatsvinden. Vervolgens worden de doelen opgenomen in een leercontract, in combinatie met een actieplan gericht op benodigde leerervaringen, opleidingen en kritische taakstellingen. Het actieplan wordt periodiek geëvalueerd, waarna de doelen en het leercontract bijgesteld worden. Dit proces mondt uit in loopbaanontwikkeling. Als de organisatie de loopbaan stuurt wordt gesproken over door de *organisatie gestuurd loopbaanmanagement*. Als de primaire verantwoordelijkheid voor het sturen van de loopbaan bij het individu ligt, waarbij de organisatie begeleidend en adviserend optreedt, wordt gesproken over *persoonlijk loopbaanmanagement*. Persoonlijk loopbaanmanagement impliceert het in kaart brengen van de eigen persoonlijkheid, mogelijkheden, sterkten en zwakten door middel van zelfonderzoek, en het ondernemen van vereiste acties om de loopbaan tot ontwikkeling te laten komen. Een mengvorm van deze twee uiterste vormen is ook mogelijk, in de vorm van een *gezamenlijke loopbaanverantwoordelijkheid*. Het begrip *loopbaanbegeleiding* tenslotte wijst op ondersteunings- en begeleidingsactiviteiten ter bevordering van loopbaanontwikkeling (Kluytmans &



Hancké, 1993).

In het verleden werd de loopbaan vooral door de organisatie gestuurd. De organisatie zocht passende functies voor medewerkers en bekeek de individuele wensen en verwachtingen vanuit haar eigen perspectief. Vanaf de jaren '70 is het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling steeds belangrijker geworden (Kerkhoff, 1992). De filosofie hierachter is dat medewerkers door het ontdekken van eigen grenzen en kwaliteiten (Hall, 1986; Paffen, 1991) in staat zijn om betere loopbaanbeslissingen te nemen. Voorwaarde hiervoor is dat zowel de organisatie als het individu hun wensen en verwachtingen expliciet maken. De organisatie kan door middel van planningsactiviteiten en personeelsinformatie in kaart brengen welk personeel nodig is om de doelen te realiseren. Het individu kan door zelfanalyse en door beoordelingen van anderen een adequaat beeld verkrijgen van 'het eigen kunnen'. Door wensen en verwachtingen van beide partijen te expliciteren, komen discrepanties naar voren. Met behulp van afstemmingsinstrumenten, zoals opleidingen, kunnen deze discrepanties worden verholpen (Paffen, 1991; Begeer, 1990). Opleidings-, ontwikkelings-, en leeractiviteiten kunnen er enerzijds aan bijdragen dat het loopbaanperspectief van medewerkers wordt verbeterd, en anderzijds de flexibiliteit van organisatie en medewerkers wordt vergroot. De toenemende eigen verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling dient daarbij nadrukkelijk een punt van aandacht te zijn. Opleidingen zullen zich moeten richten op de nieuwe rol van medewerkers.

### **2.3 De relatie tussen leeftijd en loopbaanontwikkeling**

Er bestaan verschillende theorieën over de invloed van leeftijd op loopbaanontwikkeling. De doelgroep van dit onderzoek, medewerkers vanaf 35 jaar en ouder, bevinden zich in het midden of einde van hun loopbaan, een periode die voor veel mensen problematisch is. Voorbeelden van problemen zijn de concurrentieslag met jongere collega's en het leren omgaan met het uitblijven van doorstroming naar de top. Medewerkers kunnen verschillend reageren op de ervaren problemen in het werk. Lorsch & Takagi (1986) schrijven de verschillen in reacties onder meer toe aan eerdere loopbaanervaringen en het daaraan ontleende zelfbeeld. Eerdere loopbaanervaringen vormen tezamen een bepaalde ervaringsopbouw. Thijssen (1992) stelt dat de kern van de relatie tussen leeftijd en ervaringsopbouw zich kenmerkt door twee facetten: (a) naarmate de leeftijd toeneemt neemt de hoeveelheid ervaringen toe; en (b) naarmate de leeftijd toeneemt neemt de verscheidenheid aan ervaringen af. Concreet betekent dit dat het gevaar bestaat van overspecialisatie en ervaringsconcentratie. De aard van de ervaringsopbouw heeft invloed op de opleidingsbereidheid, het opleidingsvermogen en de flexibiliteit van medewerkers. Aandacht voor loopbaanontwikkeling is nodig om vastroesten en ontwikkeling van een negatief zelfbeeld te voorkomen. Een belangrijke vraag in dit kader is hoe deze groep medewerkers gemotiveerd aan de slag gehouden kan worden. Voorwaarde is dat aangesloten wordt bij de specifieke behoeften van de doelgroep. Aanknopingspunten hiervoor worden geboden door Hall & Goodale (1986). Zoals in figuur 2.1 naar voren komt, beschikken

35-plussers in vergelijking met hun jongere collega's over een aantal middelen die hen uniek maken. Zij zijn in het algemeen realistisch, rijp en geduldig, hebben aanzien in de organisatie en macht om te innoveren, zijn bekwaam in het verkopen van ideeën en in staat om effectief om te gaan met het politieke spel in de organisatie. Tegenover de middelen staan de behoeften, die zich laten kenmerken door het willen blijven qua technische kennis, het behouden van energie, motivatie en enthousiasme, het vermijden van cynisme en het generatief bezig zijn. Het schema van Hall & Goodale (1986) heeft belangrijke gevolgen voor de opleidingskundige condities, die centraal staan in de volgende paragraaf.

*Figuur 2.1 Middelen en behoeften van beginnende medewerkers en 35-plussers (Hall & Goodale, 1986)*

beginnend medewerker		medewerker van 35 en ouder	
middelen	behoeften	middelen	behoeften
technische kennis			bijblijven wat technische kennis betreft
energie, enthousiasme en motivatie			behouden van energie, motivatie, enthousiasme
frisse blik, open voor nieuwe ideeën en innovatief	naïviteit vermijden	realisme	cynisme vermijden
optimistisch	verkrijgen van hulp bij invullen van loopbaan		jongeren helpen bij hun ontwikkeling (generatief)
	verkrijgen van macht en status in organisatie	status in organisatie en macht om te innoveren	
	leren en ontwikkelen politieke vaardigheden	ervaring, vaardig in 'organizational politics'	
	nieuwe ideeën leren verkopen	bekwaam in het verkopen van ideeën	
	leren geduldig om te gaan met veranderingen	rijp en geduldig	

## 2.4 Opleidingskundige condities

Opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten kunnen de mobiliteit, flexibiliteit, inzetbaarheid en veranderingsbereidheid van oudere medewerkers verbeteren. Een aantal condities kunnen opleidings- en leeractiviteiten stimuleren. In het vervolg van dit verslag zullen deze condities gedefinieerd worden als:

*'eisen die gesteld kunnen worden aan het (opleidings)beleid, de opleidingsactiviteiten en de leerbereidheid van individuele medewerkers, en stimulerende factoren, die de loopbaanontwikkeling van ouderen bevorderen'.*

Uit de definitie kan worden afgeleid dat een drietal groepen opleidingskundige condities van belang is: (a) beleidsmatige condities; (b) condities die gesteld kunnen worden aan opleidingsactiviteiten; en (c) condities die gesteld kunnen worden aan de individuele medewerker. Met opleidingsactiviteiten wordt een diversiteit aan leermogelijkheden bedoeld, zoals bijvoorbeeld formele opleidingen, informeel leren en leren op de werkplek. Kenmerkend voor al deze activiteiten is dat zij bijdragen aan de mentale vitaliteit van de medewerker en loopbaanontwikkeling. In schema 2.2 is een samenvatting gegeven van de opleidingskundige condities die in de literatuurstudie gevonden zijn.

*Figuur 2.2 Samenvattend schema van opleidingskundige condities*

Beleidsmatige condities	Eisen aan opleidingsactiviteiten	Eisen aan 35-plusser
Bewustworden ouderenproblematiek	Creëren geschikt leerklimaat	Intern ondernemerschap
Strategische inbedding maatregelen	Aandacht individuele leerbehoeften	Kritische zelfreflectie
Beschikbaar stellen van middelen	Inzicht in persoonlijk loopbaanmanagement	Lerende houding
Inspirerende rol management	Trainen management nieuwe rol	Creativiteit
Open communicatie/informatiestroom	Leeftijdsbewuste scholingsmethodiek	
Aangepaste beloningsstructuur		

#### *2.4.1 Beleidsmatige condities*

Het ondernemingsbeleid beschrijft de gewenste situatie waarnaar een organisatie zich wil begeven. De strategische ondernemingsdoelen geven richting aan het personeels- en opleidingsbeleid. Een duidelijk geformuleerd opleidingsbeleid kan de ontwikkeling van ouder personeel stimuleren. De in figuur 2.4 onderscheiden beleidsmatige condities, waarvan een stimulerende werking uitgaat, worden in deze paragraaf achtereenvolgens belicht.

*Bewustworden van de ouderenproblematiek.* Kennis en ervaring van oudere medewerkers blijft veelal onbenut (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). Het inzien van de noodzaak van een leeftijdsbewust personeels- en opleidingsbeleid is een noodzakelijke voor-

waarde voor het succes van opleidingsactiviteiten voor oudere medewerkers. Organisaties moeten zich daartoe bewustworden van de ouderenproblematiek en stereotiepe denkbeelden over de beperkte inzetbaarheid van oudere medewerkers bijstellen (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Overdijk, 1993).

*Strategische inbedding van 'leeftijdsbewuste' maatregelen in het ondernemingsbeleid.* Verschillende auteurs benadrukken dat het personeels- en opleidingsbeleid ingebed in en afgeleid moet zijn van het ondernemingsbeleid (Algemene Werkgevers Vereniging, 1992; Beer et al., 1984; Hall & Goodale, 1986; Kluytmans & Hancké, 1993; VNO/NCW, 1994). Leeftijdsbewuste opleidingskundige maatregelen die loopbaanontwikkeling bevorderen hebben een grotere kans van slagen, indien zij op strategisch niveau belangrijk gevonden worden (Hall & Goodale, 1986). Het management moet in het ontwikkelingsproces geloven en zich in haar beleidsplannen committeren.

*Het beschikbaar stellen van middelen.* Voor het nemen van opleidingskundige maatregelen gericht op loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers zijn middelen nodig. Deze middelen omvatten tijd, geld en immateriële middelen als de bereidheid om te investeren in de ouder wordende medewerker (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Van der Kloet, Sikkema & Boom, 1994). Belangrijk is dat organisaties de factor mens beschouwen als een belangrijk investeringsgoed met een lange economische levensduur. Oudere medewerkers krijgen doorgaans minder gelegenheid om opleidingen te volgen dan jongere collega's. Leeftijdsbewust scholingsbeleid, gericht op oudere medewerkers, heeft een grotere kans van slagen als het management bereid is te investeren in ouderen. Dit is noodzakelijk, omdat uit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van medewerkers een directe relatie heeft met stimuleringen in de vorm van opleidings- en leeractiviteiten (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993).

*De inspirerende rol van het management.* Het gevoerde beleid kan de opstelling van het management beïnvloeden. Het leidinggevend management kan een inspirerende, begeleidende en faciliterende rol in loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers vervullen (Begeer, 1990; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). De inspirerende rol van het leidinggevend management uit zich onder meer in het stimuleren van ontwikkeling, het verschaffen van informatie, het begeleiden van medewerkers en het voeren van regelmatige loopbaan gesprekken. De traditionele managementstijl is in een loopbaansysteem waarin medewerkers een belangrijke eigen verantwoordelijkheid dragen ongeschikt. Indien het leidinggevend management onvoldoende bekwaam is in de faciliterende rol, moet zij daarin getraind worden.

*Open communicatie- en informatiestroom.* De communicatie- en informatiestroom heeft betrekking op meerdere facetten. Ten eerste moet de ontwikkelingsstrategie van de organisatie naar de lagere echelons op een goede manier gecommuniceerd worden. Verwarring over de betekenis en het doel van ontwikkeling van ouderen kan de organisatiedoelen tegenwerken (Beer et al., 1984). Een tweede facet betreft de informatiestroom naar de medewerkers toe. Medewerkers kunnen hun eigen loopbaan niet managen als informatie over opleidingsmogelijkheden en loopbaanontwikkeling in de tweede helft van de loopbaan ontbreekt (Begeer, 1990; Hall & Goodale, 1986). Een derde aspect heeft betrekking op de openheid

over sterke en te verbeteren punten van medewerkers, zodat er reële loopbaanverwachtingen gewekt worden (Begeer, 1990; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Paffen, 1991). Kennis van 'het eigen kunnen' stelt medewerkers in staat om 'goede' opleidings- en loopbaanbeslissingen te nemen.

*Aanpassing van de beloningsstructuur.* De beloningsstructuur omvat zowel immateriële beloningen, zoals het erkennen en waarderen van ontwikkeling, als het materieel belonen. Aanpassing van de beloningsstructuur heeft een lagere prioriteit dan de andere beleidsmatige condities, en is te zien als een aanvullende stimulerende factor.

#### 2.4.2 *Conditie op het niveau van de opleidingsactiviteiten*

Als aan de beleidsmatige condities voldaan is, is de volgende stap het ontwikkelen van geschikte opleidings- en leeractiviteiten. De condities die gesteld kunnen worden aan de opleidings- en leeractiviteiten worden in deze paragraaf achtereenvolgens belicht.

*Creëren van een geschikt leerklimaat.* Een geschikt leerklimaat kenmerkt zich door een cultuur van openheid en vertrouwen, waarin het niet erg is 'iets niet te weten' (Begeer, 1990; Hale, 1990; WRR, 1992). Een ander facet van een gunstig leerklimaat is het stimuleren van kennisoverdracht tussen meer en minder ervaren medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van mentorrelaties (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Hall & Goodale, 1986). Een derde facet van een geschikt leerklimaat is creëren van functies waarin het continue leren is ingebouwd (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Deen, 1994; De Leeuw & De Leeuw, 1994; WRR, 1992). Leren vindt dan van nature plaats op de werkplek, doordat dagelijkse bezigheden op het werk een leersituatie vormen.

*Aandacht voor de individuele leerbehoeften.* De individuele loopbaan- en leerbehoeften van medewerkers dienen in ogenschouw te worden genomen bij de opzet van opleidingsactiviteiten (Hale, 1990; Hall & Goodale, 1986; Kluytmans & Hancké, 1993). De achterliggende filosofie is dat loopbaanontwikkeling alleen zinvol kan zijn als rekening wordt gehouden met het individu, in de vorm van een opleidings- en loopbaanplan 'op maat'.

*Verschaffen van inzicht in persoonlijk loopbaanmanagement.* Opleidingsactiviteiten, die loopbaanontwikkeling kunnen stimuleren, moeten niet alleen gericht zijn op het aanleren van algemene vaardigheden, maar ook op het verkrijgen van zelfkennis, het 'leren hoe te leren', en persoonlijk loopbaanmanagement (Begeer, 1990; Deen, 1994). Steeds meer ondernemingen zien in dat hun succes afhangt van het vermogen van medewerkers om nieuwe kennis te genereren en te gebruiken om voortdurend naar verbetering te streven. Inzicht in het eigen kunnen is een voorwaarde voor een zelfgestuurde loopbaanmanagementvorm (Paffen, 1991).

*Trainen van het management in de nieuwe rol.* De rol van het management moet zich ontwikkelen van een beheersfunctie naar het begeleiden en ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling (Begeer, 1990; Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Hall & Goodale, 1986; Kluytmans & Hacké, 1993). Eén van de manieren om dit te bereiken is het expliciet opnemen van ontwikkelingsdoelen in de taakstelling van leidinggevenden, waarop het

leidinggevend management afgerekend wordt. Het is van belang om managers te trainen in het ontwikkelen en begeleiden van medewerkers.

*Een leeftijdsbewuste scholingsmethodiek.* Een aantal auteurs stelt dat oudere medewerkers vragen om een specifieke benadering (Cramer & Thijssen, 1994; Hale, 1990; Van der Kloet, 1994; Prevoo & Thijssen, 1994). Een aantal grondprincipes of condities zijn bij de opzet van opleidingsactiviteiten voor oudere medewerkers van belang. De grondprincipes zijn zowel op hoger als lager opgeleide volwassenen van toepassing, maar alleen voor laagopgeleide volwassenen empirisch bewezen. Thijssen & De Greef (1989) refereren in dit verband aan zes condities: (1) actieve verwerking; (2) systematische feedback; (3) herkenbaar begripkader; (4) directe toepasbaarheid; (5) aangepaste sociale context; en (6) aangepaste logistieke context. Het eerste grondprincipe bij het opzetten van opleidingsactiviteiten voor oudere werknemers, een *actieve verwerking van de leerstof*, betekent dat de leerstof niet alleen gepresenteerd moet worden, maar tevens door middel van oefeningen geïntegreerd moet worden in de bestaande kennis van de werknemer. Het tweede principe, *systematische feedback*, duidt op het systematisch versterken van het juiste gedrag en het vroegtijdig signaleren van fouten, opdat deze 'foute kennis' geen kans krijgt om te beklijven. Het principe *herkenbaar begripkader* houdt in dat de medewerker de leerstof kan plaatsen en kan relateren aan relevante voorkennis. Het principe *directe toepasbaarheid* wil zeggen dat de vertaalslag tussen theorie en praktijk zo klein mogelijk gehouden moet worden. Kennis en vaardigheden moeten in de dagelijkse werkpraktijk bruikbaar zijn. Het vijfde principe *aangepaste sociale context* betekent dat het leren in een 'veilige' sfeer behoort plaats te vinden. Het laatste principe is *aangepaste logistieke context*. Onder een aangepaste logistieke context wordt onder meer verstaan een overzicht van het opleidingsprogramma vooraf, zodat de deelnemers weten wat er van hen verwacht wordt, een open programma-opbouw, waardoor ruimte ontstaat voor eigen inbreng, en een op de doelgroep aangepast leertempo.

### 2.4.3 *Conditie op het niveau van de individuele medewerker*

In paragraaf 2.3 is ingegaan op de verschuiving van de verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling van de organisatie naar het individu. De individuele medewerker moet daartoe de mogelijkheden om kwalificaties te ontwikkelen benutten, ongeacht of het gaat om meer formele of meer informele vormen van kwalificatievernieuwing. De condities die aan de individuele medewerkers gesteld kunnen worden, worden in deze paragraaf behandeld.

*Intern ondernemerschap.* Intern ondernemerschap duidt onder meer op het zelfstandig richting geven aan, en initiatieven nemen in loopbaanontwikkeling. Paffen (1991) stelt dat ondernemerschap van de eigen loopbaan betekent dat de loopbaan gezien wordt als een eigen onderneming, waarin de medewerker de rol van ondernemer heeft. De individuele medewerker moet niet wachten op initiatieven van de kant van de organisatie, maar zelfstandig op zoek gaan naar nieuwe loopbaankansen, loopbaandoelen stellen, en acties ondernemen om deze doelen te realiseren (Hattink, 1992; Paffen, 1991). Intern ondernemerschap hangt onder meer

samen met kritische reflectie, een lerende houding en creativiteit.

*Kritische reflectie en self-assessment.* Kritische reflectie verwijst naar het vermogen en de bereidheid tot zelfreflectie en -onderzoek, alsmede het verlangen om de eigen kwaliteiten te ontwikkelen (Hall & Goodale, 1986). Zelfonderzoek leidt tot inzicht in het capaciteitenpatroon (Hattink, 1992; Van der Kloet, 1994). Door kritische reflectie wordt het zelfbewustzijn vergroot en zijn medewerkers in staat om door middel van bewuste keuzen tot persoonlijke groei en ontwikkeling te komen.

*Een lerende houding.* Een lerende houding houdt in dat medewerkers bereid en gemotiveerd zijn om te leren (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993; Hall & Goodale, 1986; VNO/NCW, 1994). Een lerende houding vergt een flexibele instelling. In snel veranderende organisaties kunnen kwalificaties immers snel verouderen en wordt er van medewerkers verwacht dat zij bereid zijn om hun kennis- en vaardigheidsniveau aan te passen aan de nieuwe functievereisten. Medewerkers met een lerende houding gebruiken ervaringen en problemen in het bedrijf als leerstimulans en bedenken zelf wat zij nodig hebben om met nieuwe situaties om te gaan.

*Creativiteit.* Creativiteit als conditie voor loopbaanontwikkeling wordt door een klein aantal auteurs genoemd. Creativiteit is te zien als het vermogen om een probleem vanuit verschillende gezichtspunten te benaderen (De Leeuw & De Leeuw, 1994). Veranderingen moeten gezien worden als *kans*, ongeacht het karakter van de verandering. Door problemen vanuit verschillende invalshoeken te bekijken, wordt zicht op de positieve aspecten van het probleem vergroot.

# Vooronderzoek

*In het vooronderzoek is een aantal activiteiten verricht, gericht op het verhelderen van de voorlopige probleemstelling en het opstellen van een plan van aanpak voor het onderzoek. Paragraaf 3.1 gaat in op de eerste activiteit, de aanscherping van de voorlopige probleemstelling. Paragraaf 3.2 doet verslag van de tweede activiteit 'het bepalen van de onderzoeksstrategie en onderzoeksopzet'. Het survey als onderzoeksmethode staat centraal. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de kwaliteit van de onderzoeksopzet.*

### 3.1 Het aanscherpen van de probleemstelling

Het onderzoek is gestart met de volgende voorlopige probleemstelling:

*'Hoe kan de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers met behulp van opleidingsactiviteiten ondersteund worden?'*

Deze probleemstelling dient op een aantal punten aangescherpt te worden. Een aantal bronnen heeft bijgedragen aan deze aanscherping.

*Literatuur over onderzoeksmethoden en -technieken.* In literatuur over het uitvoeren van onderzoek wordt gesteld dat een eerste stap in het verhelderen van de probleemstelling het bepalen van het soort onderzoeksprobleem is (Baarda & De Goede, 1994). Problemen kunnen uitgedrukt worden in een 'wat-vraag', een 'waarom- of hoe-vraag' of een 'klopt het dat-vraag', die corresponderen met drie verschillende invalshoeken in onderzoek. Deze invalshoeken zijn beschrijvend, explorerend of toetsend van aard. In beschrijvend onderzoek gaat het louter om het beschrijven van een bepaald fenomeen. In exploratief onderzoek heeft de onderzoeker voorlopige verwachtingen over samenhangen tussen bepaalde variabelen; er zijn echter geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden. Toetsend onderzoek richt zich op het nagaan van de juistheid van bestaande theorieën en vooronderstellingen. Uit de probleemstelling blijkt dat het onderzoek zich kenmerkt door een 'hoe-vraag'. De literatuurstudie heeft een algemeen denkkader over de onderzoeksproblematiek opgeleverd, maar de informatie is onvoldoende 'hard' om een volledig toetsend onderzoek op te baseren. De keuze voor een exploratief on-



derzoek ligt daarom in de probleemsituatie voor de hand.

*Aanscherpingen op basis van de literatuurstudie.* Een verdere aanscherping van de voorlopige probleemstelling is mogelijk op basis van de in het vorige hoofdstuk beschreven bevindingen. Allereerst kan het begrip opleidingsactiviteiten, dat centraal staat in de probleemstelling verduidelijkt worden. Opleidingsactiviteiten worden op basis van de literatuurstudie gedefinieerd als:

*'alle leerervaringen, die bijdragen aan de mentale vitaliteit en het up-daten van het kennis- en vaardigheidsniveau van de medewerker'*

Te denken valt aan het deelnemen aan formele opleidingsactiviteiten als een cursus of training, leren op de werkplek, deelnemen aan project- of werkgroepen, het aangaan van mentorrelaties en dergelijke. De diversiteit aan mogelijke leerervaringen is de reden geweest voor het uitbreiden van het begrip 'opleidingsactiviteiten' tot 'opleidings- en leeractiviteiten'. Een tweede begrip dat op basis van de literatuurstudie verduidelijkt kan worden is 'ondersteuning van loopbaanontwikkeling'. Bedoeld wordt dat de kans op 'vastroesten' en ervaringsconcentratie (Thijssen, 1988) van oudere medewerkers geminimaliseerd wordt door middel van leeractiviteiten. Het uiteindelijke effect dat beoogd wordt is blijvende loopbaanontwikkeling, gedefinieerd als:

*'het volgen van een loopbaan waarin nieuwe taken en leerervaringen continue aanwezig zijn, die ongeacht de beoogde loopbaanrichting (verticaal, horizontaal of inclusie) bijdragen aan het vitaal houden van personeelsleden'*

Een derde aanscherping van de probleemstelling betreft de term 'oudere medewerker'. In hoofdstuk 2 is betoogd dat alle medewerkers vanaf 35 jaar tot de categorie oudere medewerkers behoren.

*Een nadere kennismaking met de opdrachtgever.* De opdrachtgever hanteert het loopbaanontwikkelingsmodel, zoals weergegeven in figuur 1.2. Personeelsfunctionarissen en loopbaandeskundigen (MD) hebben een belangrijke adviesrol. Om een goed totaalbeeld te krijgen van loopbaanontwikkeling van 35-plussers is het onderzoeken van deze adviesrollen wenselijk. Zij moeten daarom opgenomen worden in de probleemstelling. Een tweede aanscherping betreft de afbakening van de doelgroep. Besloten is om onderzoek te doen naar de percepties van medewerkers, omdat reeds bekende theorieën over loopbaanontwikkeling vooral vanuit de expertbenadering geschreven zijn. Ten tweede is besloten de onderzoeksgroep te beperken tot het CAO-II Fibers personeel. Een belangrijke reden hiervoor is dat het onderzoek geïnitieerd is vanuit de opleidingsafdeling, die voornamelijk opleidingsactiviteiten verzorgt voor deze personeelsgroep. Een onderzoek naar loopbaanontwikkeling van de 'hoogste' functionarissen, de top- en senior-executives, lijkt ook minder relevant, omdat de opdrachtgever relatief veel aandacht besteedt aan deze personeelsgroep. Een onderzoek vanuit het hoofdkantoor naar

loopbaanontwikkeling van lagere personeelsleden, het CAO-I personeel, ligt ook minder voor de hand, omdat het opleidings- en loopbaanbeleid voor deze doelgroep vooral een lokale aanpak is. De bovengenoemde bevindingen leiden tot de volgende definitieve probleemstelling:

*'Op basis van de in de literatuurstudie gevonden aanwijzingen hierover, onderzoeken hoe de loopbaan van het CAO-II personeel van 35 jaar en ouder, werkzaam binnen Fibers, met behulp van opleidings- en leeractiviteiten blijvend ontwikkeld kan worden, en welke rol de loopbaandeskundige, de opleidingskundige, de leidinggevende en de medewerker in blijvende loopbaanontwikkeling hebben'*

### **3.2 Bepalen van de onderzoeksopzet**

In paragraaf 3.1 is de keuze voor een exploratief onderzoek toegelicht. Afhankelijk van de probleemstelling en de onderzoeksvraag moet tevens gekozen worden voor een grondvorm van onderzoek (Baarda & De Goede, 1994). De drie belangrijkste vormen zijn het experiment, survey-onderzoek en een case-study. De onderzoeksvraag is direct afgeleid van de definitieve probleemstelling en luidt:

*'Welke opleidingskundige condities zijn van invloed op opleidings- en leeractiviteiten ter bevordering van blijvende loopbaanontwikkeling van 35-plussers en wat is de rol van de leidinggevende, de medewerker en de PZ-specialisten 'de loopbaandeskundige' en 'de opleidingskundige' in dit proces?'*

De onderzoeksvraag heeft een aantal subvragen:

- In welke mate richt het (opleidings)beleid van de opdrachtgever zich op 35-plussers?
- In welke mate wordt de loopbaan van 35-plussers op dit moment blijvend ontwikkeld?
- Welke rol heeft de leidinggevende, de individuele medewerker, personeelszaken en de loopbaandeskundige in blijvende loopbaanontwikkeling?
- Welke opleidings- en leeractiviteiten dragen bij aan blijvende loopbaanontwikkeling, en waardoor worden zij gekenmerkt?

Zoals blijkt uit de onderzoeksvragen zal de rol van de opleidingsfunctionaris niet apart onderzocht worden, omdat zijn functioneren afgeleid kan worden uit de percepties van de opleidings- en leeractiviteiten.

Op basis van de probleemstelling en de explorerende invalshoek van het onderzoek is de keuze voor een survey-onderzoek gemaakt. Survey-onderzoek heeft tot doel om (a) de aard van bestaande condities te beschrijven; (b) standaarden te identificeren waarmee condities vergeleken kunnen worden; of (c) de relaties tussen specifieke gebeurtenissen te bepalen (Cohen &

Manion, 1980).

Surveys kunnen op een aantal dimensies onderscheiden worden. Een eerste onderscheid wordt gemaakt tussen *kwalitatieve* en *kwantitatieve* surveys. In het kwantitatieve survey worden de respondenten benaderd met een standaardvragenlijst, waardoor een maximale vergelijkbaarheid van antwoorden verkregen wordt. In het kwalitatieve survey hoeven de voorgelegde vragen niet identiek te zijn (Nooij, 1990). Het kwantitatieve survey levert meer betrouwbare informatie op, het kwalitatieve survey maakt diepgang in dataverzameling mogelijk. Een tweede onderscheid betreft het aantal meetmomenten. Het zogenaamde cross-sectionele survey verzamelt de onderzoeksgegevens in één ronde. Dit in tegenstelling tot een longitudinaal survey, waarin de data op meerdere momenten verzameld worden. Een derde onderscheidende dimensie heeft betrekking op de wijze van dataverzameling, die mondeling, schriftelijk of telefonisch van aard kan zijn. De keuze voor een bepaald type survey is afhankelijk van het doel van het onderzoek, de middelen die ter beschikking staan, de grootte van de onderzoeksgroep en de aard van de informatie die verzameld moet worden.

Survey-onderzoek start met het opstellen van doelen en het bepalen van de informatie die het survey moet opleveren. De doelen van dit onderzoek en de benodigde informatie zijn beschreven in de onderzoeksvragen. Vervolgens kan in voorlopige termen nagedacht worden over de steekproefomvang en de data-analyse. In dit onderzoek speelt het bepalen van de steekproefomvang geen rol, omdat gekozen is voor populatie-onderzoek. De onderzoekspopulatie omvat 'Fibers-medewerkers van 35 jaar en ouder, waarop CAO-II van toepassing is' (N = 312), die werkzaam zijn op verschillende lokaties en in verschillende organisatiedelen. De keuze voor een populatie-onderzoek hangt nauw samen met de voorlopige analysebeslissingen, die in overleg met de opdrachtgever gemaakt zijn. Deze analysebeslissingen zijn gericht op het identificeren van verschillen in opleidingskundige condities tussen enerzijds vijf verschillende lokaties binnen de organisatie, en anderzijds de leeftijdsgroepen, zoals die gehanteerd worden in het personeelsinformatiesysteem van de opdrachtgever: 35-39 jaar, 40-44 jaar, 45-49 jaar, 50-54 jaar, 55-59 jaar, 60-64 jaar.

Daarnaast wenst de opdrachtgever een *algemeen* beeld te verkrijgen van verschillen tussen functiegroepen (productie, laboratorium, techniek c.q. technologie, commercie, administratief c.q. automatisering en de restcategorie), leidinggevenden en medewerkers, en mannen en vrouwen. Vanwege de onevenredige verdeling van de populatie over de onderscheiden analyse-eenheden is het trekken van een representatieve steekproef, op basis waarvan alle analyses uitgevoerd kunnen worden, niet eenvoudig. Dit is de belangrijkste reden geweest voor het uitvoeren van een populatie-onderzoek.

Resumerend: het onderzoek is te karakteriseren als een *kwantitatief cross-sectioneel schriftelijk* survey. Een kwantitatief survey maakt een betrouwbare vergelijking tussen groepen mogelijk, doordat de dataverzameling gestandaardiseerd plaatsvindt. Op basis van de grootte van de onderzoekspopulatie is gekozen voor schriftelijke dataverzameling. Omdat er sprake is van dataverzameling op één meetmoment is er sprake van een cross-sectioneel survey.

### 3.3 De kwaliteit van de onderzoeksopzet

De kwaliteit van een onderzoeksopzet wordt gewoonlijk afgemeten aan de geldigheid of validiteit van de conclusies van het onderzoek. Een belangrijk onderscheid is het onderscheid tussen interne en externe validiteit (Kirk & Miller, 1986; Van der Linden, Oosterloo & Vos, 1989). Interne validiteit refereert aan de mate waarin de gevonden effecten toegeschreven kunnen worden aan de gemeten variabelen (Baarda & De Goede, 1994). Een intern valide onderzoeksopzet impliceert dat storende factoren voor zover mogelijk uitgeschakeld zijn. De externe validiteit betreft de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar de gehele onderzoekspopulatie.

Voor de kwaliteit van een survey-onderzoek is een tweetal aspecten van evident belang: de kwaliteit van de steekproef en de kwaliteit van de dataverzameling. Omdat het een populatie-onderzoek betreft, levert de externe validiteit en de kwaliteit van de steekproef geen problemen op, zolang de generalisatie zich beperkt tot de CAO-II Fibers-medewerkers van 35 jaar en ouder. Een mogelijke externe validiteitsbedreiger is het 'proefkonijn-effect', waarmee bedoeld wordt dat mensen zich anders kunnen gedragen tijdens een onderzoek. Omdat de mens het onderzoeksobject is bestaat er bijvoorbeeld het gevaar van sociaal wenselijk antwoorden (Baarda & De Goede, 1994). Dit 'proefkonijn-effect' is moeilijk te voorkomen. Wel kan geprobeerd worden zoveel mogelijk te vragen naar feiten. Een andere bedreigende factor is de keuze voor schriftelijke dataverzameling, omdat de respons van schriftelijke enquêtes doorgaans laag is. Aandacht voor responsverhogende maatregelen is daarom vereist.

# Dataverzameling

*In de onderzoeksopzet is de keuze gemaakt voor kwantitatieve, gestructureerde dataverzameling. Dit hoofdstuk beschrijft de stappen die ondernomen zijn om de dataverzameling te optimaliseren. Paragraaf 4.1 gaat in op de constructie van de vragenlijst. In paragraaf 4.2 staat de revisie van de conceptvragenlijst centraal. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 de genomen responsverhogende maatregelen toegelicht. Paragraaf 4.4 gaat tenslotte in op de kwaliteit van de dataverzameling.*

### 4.1 Het proces van vragenlijstconstructie

In hoofdstuk 3 is gekozen voor schriftelijke dataverzameling middels een gestandaardiseerde, voorgestructureerde vragenlijst. Het ontwerpen van een voorgestructureerde vragenlijst is mogelijk op basis van de resultaten van het vooronderzoek en de literatuurstudie. Bij de vragenlijstconstructie is het tien-stappenmodel van Emans (1990) gebruikt: (1) bepalen van het doel van de vragenlijst; (2) bepalen van de theoretische variabelen; (3) opstellen van indiceringsmethoden; (4) bepalen van de ruwe variabelen; (5) opzetten van antwoord- en noteersystemen; (6) ontwerpen van instructies voor de vragen; (7) vragen op volgorde zetten; (8) beslissen omtrent lay-out, introductie en afsluiting; (9) conceptversie en revisie; (10) definitieve versie. Onderstaand worden deze stappen nader toegelicht.

#### *Stap 1: Bepalen van het doel van de vragenlijst*

Doel van de vragenlijst is een bevredigend antwoord te vinden op de onderzoeksvraag. Met uitzondering van de rol van de loopbaandeskundige en personeelszaken, zal de vragenlijst zich richten op de mate waarin de opleidingskundige condities voorkomen in de werkpraktijk van de opdrachtgever volgens de *percepties* van medewerkers.

#### *Stap 2 en 3: Opstellen van een lijst met theoretische variabelen en indicatoren*

Het opstellen van een lijst met *theoretische* variabelen heeft tot doel het type informatie dat de vragenlijst moet opleveren te specificeren. Deze variabelen vormen de *ideale* variabelen, omdat zij in de vragenlijst veelal bij benadering gebruikt kunnen worden. Theoretische variabelen,

die in hun oorspronkelijke vorm ongeschikt zijn als interviewvraag, moeten via *indicatoren* vertaald worden naar bruikbare items, de *ruwe* variabelen. Een veel gebruikte indiceringsmethode in onderzoek naar percepties is zelfbeschrijving, waarbij de respondenten wordt gevraagd het eigen gedrag te beschrijven. Zelfbeschrijving levert echter niet altijd betrouwbare informatie op, reden waarom tevens gezocht is naar representerende feiten, die een indicatie vormen voor het te onderzoeken gedrag.

In het onderzoek worden variabelen gemeten die betrekking hebben op het opleidingsbeleid, de rol van de leidinggevende, de individuele medewerker, personeelszaken en de loopbaandeskundige, opleidings- en leeractiviteiten en blijvende loopbaanontwikkeling. Indicatoren voor deze variabelen zijn afgeleid uit een literatuuronderzoek hiernaar (Rhebergen, 1995b), en verder geoperationaliseerd aan de hand van gesprekken met de opdrachtgever. Er is zoveel mogelijk geprobeerd de variabelen te operationaliseren in herkenbare feiten voor de medewerkers. Onderstaand wordt nader ingegaan op de verschillende opleidingskundige condities aan de hand waarvan variabelen en indicatoren zijn geformuleerd. Voor een complete opsomming van variabelen en de bijbehorende indicatoren wordt verwezen naar bijlage 1.

*1. Het beleid.* Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen die betrekking hebben op het (opleidings)beleid zal ten eerste gemeten moeten worden in welke mate het (opleidings) beleid gericht is op ouderen. Het bestaan van negatief stereotiepe denkbeelden over het functioneren van oudere personeelsleden vormt een tweede aspect dat gemeten moet worden. In hoofdstuk 2 is betoogd dat een leeftijdsbewust beleid grotere kans van slagen heeft als de maatregelen strategisch ingebed zijn in het ondernemingsbeleid. De koppeling tussen ondernemings- en personeelsbeleid zal daartoe tevens gemeten moeten worden. Vervolgens zal specifiek gekeken worden naar de mate waarin de werkgever bereid is tot het beschikbaar stellen van middelen voor opleidings- en leeractiviteiten van oudere personeelsleden. Een laatste conditie die onderzocht moet worden, is de mate waarin er een open communicatie- en informatiestroom is over loopbaanontwikkeling in de tweede helft van de loopbaan. De variabelen zijn gededuceerd uit de beschrijving van leeftijdsbewust personeelsbeleid in paragraaf 2.1 en de beleidsmatige condities in paragraaf 2.4.1.

*2. De rol van de leidinggevende.* De rol van de leidinggevende betreft de in paragraaf 2.4.1 beschreven beleidsmatige conditie 'inspirerende rol van het management'. Om een goed beeld te verkrijgen van de mate waarin de leidinggevende faciliterend en stimulerend optreedt in loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers moet een aantal aspecten gemeten worden. Belangrijke aspecten zijn bijvoorbeeld het opnemen van ontwikkelingstaken in de functieomschrijving waarop leidinggevendens aangesproken worden, het regelmatig voeren van gesprekken met medewerkers over hun opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden, het op de hoogte zijn (en blijven) van hun loopbaanverleden, het faciliteren van de transfer van nieuw geleerde kennis naar de werkpraktijk, en het belonen en waarderen van ontwikkeling. Een beschrijving van het belang van de metingen is gegeven in paragraaf 2.4.1.

3. *De rol van de medewerker.* Het derde blok met variabelen heeft betrekking op de eigen rol van de medewerker in loopbaanontwikkeling, een erg belangrijke rol omdat het initiatief voor het deelnemen aan opleidingsactiviteiten en loopbaanontwikkeling voor een groot deel van de medewerker zelf moet uitgaan. De architect van de loopbaan is immers in eerste instantie de medewerker zelf. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn variabelen als de mate waarin medewerkers zich ondernemend gedragen ten aanzien van hun eigen loopbaanontwikkeling, de mate waarin de medewerkers een lerende houding hebben en de mate waarin medewerkers in staat zijn tot kritische zelfreflectie van belang. Paragraaf 2.4.3 geeft een uitgebreidere beschrijving van deze variabelen. De conditie 'creativiteit' wordt niet gemeten, omdat deze conditie aanvullend van aard is.

4. *De adviesrol van personeelszaken en loopbaandeskundigen.* De adviesrol van personeelszaken en de loopbaandeskundige wordt tegelijkertijd behandeld, omdat beide rollen op dezelfde dimensies gemeten worden. Deze dimensies zijn de mate waarin personeelszaken en loopbaandeskundigen bereid zijn zich in te spannen voor oudere medewerkers, de mate waarin personeelszaken en loopbaandeskundigen adequaat adviseren over loopbaanontwikkeling en de mate waarin medewerkers een drempel voelen om personeelszaken en loopbaandeskundigen te raadplegen voor advies. In het vooronderzoek is reeds gezegd dat de belangrijke rol van beide functionarissen in de literatuurstudie veel minder naar voren gekomen is. De operationalisering heeft daarom plaatsgevonden op basis van gesprekken met de opdrachtgever. Naar de meeste variabelen wordt rechtstreeks gevraagd, omdat de variabelen al in verregaande mate gespecificeerd zijn. Een aanvullende indicator voor het functioneren van personeelszaken en loopbaandeskundigen is de mate waarin de verstrekte loopbaanadviezen opgevolgd worden, een representerend feit voor de ervaren kwaliteit van de adviezen.

5. *Opleidings- en leeractiviteiten.* Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag 'welke opleidings- en leeractiviteiten bijdragen aan blijvende loopbaanontwikkeling, en waardoor deze worden gekenmerkt' is het meten van variabelen nodig als: de mate waarin er sprake is van een geschikt leerklimaat voor ouderen, de mate waarin opleidings- en leeractiviteiten conform leeftijdsbewuste scholingsprincipes vormgegeven zijn en de mate waarin er aandacht besteed wordt aan persoonlijk loopbaanmanagement. Het meten van de mate waarin er sprake is van een geschikt leerklimaat voor ouderen geeft een algemeen beeld van de aandacht die besteed wordt aan het up-to-date houden van het kennis- en vaardigheidsniveau van oudere personeelsleden. Representerende indicatoren zijn onder meer te vinden in de mate waarin het opleidingsbeleid inspeelt op, en rekening houdt met de opleidingsbehoeften van medewerkers en de leerwaarde van functies. Een krachtige representerende indicator voor wat er feitelijk gebeurd op het gebied van opleidingen voor ouderen is de mate waarin oudere medewerkers recentelijk deelgenomen hebben aan opleidings- en leeractiviteiten. Te denken valt aan activiteiten als cursussen of trainingen, mentorrelaties, projectgroepen, beroepsopleidingen, het bijhouden van vakliteratuur, functieverrijkingen en detacheringen. Indicatoren voor deze variabelen zijn rechtstreeks ontleend aan paragraaf 2.4.2.

6. *Blijvende loopbaanontwikkeling*. Het laatste variabelenblok dat geoperationaliseerd moet worden betreft blijvende loopbaanontwikkeling. De definitie van blijvende loopbaanontwikkeling biedt een aantal aanknopingspunten voor het vinden van indicatoren:

*'Blijvende loopbaanontwikkeling houdt in dat een loopbaan continue nieuwe taken en leerervaringen omvat, die ongeacht de beoogde loopbaanrichting bijdragen aan het vitaal houden van personeelsleden'*.

Ten eerste blijkt dat nieuwe taak- en leerervaringen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan loopbaanontwikkeling. Belangrijke indicatoren die hiervan afgeleid kunnen worden zijn de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten, het aantal malen dat medewerkers gemiddeld van functie of takenpakket wisselen, en de leerwaarde van functies, die een voedingsbodem kan zijn voor de vitaliteit van personeelsleden. Voorwaarde is dat medewerkers leerbereid zijn en zich capabel voelen tot het uitvoeren van andere taken. Tevens neemt de kans op blijvende loopbaanontwikkeling toe als medewerkers ook in de toekomst blijven deelnemen aan opleidings- en leeractiviteiten.

Het geheel overziend blijkt dat een groot aantal theoretische variabelen zich kenmerkt door 'mate waarin-vragen'. Bedoeld wordt dat een indicatie verkregen moet worden van het *aantal* of het *percentage* oudere medewerkers van de totale onderzoekspopulatie dat de condities bevestigt.

#### *Stap 4 en 5: Opstellen van ruwe variabelen en antwoordsystemen*

In stap 3 zijn de theoretische variabelen met de bijbehorende indicatoren opgesteld. Als gekeken wordt naar de aard van de geïdentificeerde variabelen blijkt dat zij allen betrekking hebben op de inhoudelijke aspecten van het onderzoek. Om de analyses, die genoemd zijn in hoofdstuk 3, uit te kunnen voeren is aanvullende informatie nodig over een aantal persoonsgegevens en de organisatie-context. Benodigde persoonsgegevens zijn het geslacht, de leeftijd, de diensttijd, de gevolgde vooropleiding en de vraag of respondenten een leidinggevende functie hebben. Vereiste informatie over de organisatie-context is de lokatie, de functiecategorie en het organisatiedeel waarin de personeelsleden werkzaam zijn. Tevens is een toevoeging van een tweetal variabelen belangrijk voor het in kaart brengen van de onderzoeksproblematiek. Uit gesprekken met de opdrachtgever is gebleken dat er in 1994 een video gemaakt is over de oudere medewerker in de organisatie. De mate waarin medewerkers bekend zijn met deze video is geen specifieke indicatie voor één van de theoretische variabelen, maar geeft wel aan of medewerkers op de hoogte zijn van het voornemen van hun werkgever om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan voeren.

Een andere variabele die toegevoegd is, betreft de mate waarin medewerkers bekend zijn met het MD-formulier. Het MD-formulier inventariseert de functie-ontwikkeling van medewerkers en behoort jaarlijks doorgesproken en ondertekend te worden door zowel de medewerker als zijn chef. De bekendheid met dit formulier is geen indicator voor de *adviesrol*



van loopbaandeskundigen, maar geeft wel een algemeen beeld van de mate waarin loopbaanontwikkeling een structureel aandachtspunt is in gesprekken tussen leidinggevend en medewerkers.

Nu alle variabelen bekend zijn kan gestart worden met het opstellen van de ruwe variabelen, de items die opgenomen zullen worden in de vragenlijst. Een belangrijke keuze die gemaakt moet worden, betreft de keuze voor het type vragen. In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor een combinatie van *gesloten vragen* over de huidige situatie, *stellingen* over de huidige situatie (gemeten worden op een vierpuntsschaal) en *prioriteitsvragen* over de gewenste situatie. De keuze voor een gesloten antwoordvorm is in hoofdstuk 3 reeds toegelicht. Het belangrijkste motief dat pleit voor voorgestructureerde dataverzameling is de maximale vergelijkbaarheid van antwoorden. De keuze voor stellingen is gemaakt vanwege de prikkelende werking die van stellingen uitgaat. Zorgvuldig geformuleerde stellingen appelleren aan het gevoel van mensen, waardoor zij worden uitgenodigd om een kritisch standpunt in te nemen. De keuze voor een vierpuntsschaal levert een verdere bijdrage aan het kritisch beantwoorden van vragen, omdat de antwoordtendentie naar het midden, 'een neutrale keuze', ondervangen wordt. De keuze voor prioriteitsvragen over de gewenste situatie is nauw gerelateerd aan het resultaat dat het onderzoek moet opleveren, namelijk het geven van adviezen. Adviezen hebben tot doel de discrepanties tussen de huidige feitelijke situatie en de gewenste ideale situatie te verkleinen. Voor het opstellen van een adequaat advies is zicht op beide situaties vereist. De literatuurstudie heeft een theoretisch ideaalbeeld opgeleverd, dat aangevuld zal worden met de informatie die de prioriteitsvragen opleveren. De vragen over de gewenste situatie beperken zich tot de twee belangrijkste rollen in loopbaanontwikkeling, 'de medewerker' en 'de leidinggevende', en de beleidsmatige condities. De vergelijking tussen de huidige en de gewenste situatie is de basis voor het opstellen van een advies.

Na de vaststelling van het type vragen is gestart worden met de formulering van de vragen. De belangrijkste criteria waaraan vragen moeten voldoen zijn (Baarda & De Goede, 1994; Nooij, 1990): (a) een eenduidige en ééndimensionale formulering; (b) ondubbelzinnig; (c) eenvoudig en helder taalgebruik; (d) aansluitend op het referentiekader van de doelgroep; en (e) een neutrale formulering. De laatste eis geldt vanzelfsprekend in veel mindere mate voor de formulering van stellingen, die afhankelijk van de variabele die gemeten wordt, een positieve of negatieve lading hebben. De formulering van de vragen en stellingen is direct afgeleid van de indicatoren, zoals die weergegeven zijn in bijlage 1. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 2.

#### *Stap 6: Instructies voor de vragen*

De volgende stap betreft het schrijven van instructies voor de vragen. Een belangrijke keuze in dit kader is het geven van definitielijsten met moeilijke begrippen geweest. Ten behoeve van het invulgemak is de definitielijst op elke pagina herhaald. Vervolgens is er voor elk type vraag een antwoordinstructie geschreven, waarin het belang van de vraag én de scoringswijze is toegelicht. Een toelichting op het belang van de vragen is wat uitgebreider geweest bij de per-

soonsgegevens, omdat respondenten wellicht minder vrijuit antwoorden als zij het gevoel hebben traceerbaar te zijn. Nadrukkelijk is gezegd dat de gegevens anoniem behandeld zullen worden. De instructies zijn opgenomen in de vragenlijst en weergegeven in bijlage 2.

#### *Stap 7: Vragen op volgorde*

Als de instructies geschreven zijn kan een logische opbouw van de vragenlijst gemaakt worden. Een logische opbouw kent twee aspecten: enerzijds moet de vragenlijst gebruikersvriendelijk zijn voor de respondent, anderzijds is de onderzoeker gebaat bij een waarheidsgetrouwe informatieverzameling door het voorkomen van antwoordtendenties, het afwisselen van negatief en positief geformuleerde vragen en het inbouwen van controlevragen. Dit veroorzaakt een gecompliceerde balans. De vragenvolgorde moet daarom zorgvuldig bepaald worden. Op basis van de criteria 'van de huidige naar de gewenste situatie' en 'van persoonlijk, naar algemeen, naar persoonlijk' is gekozen is voor de volgende indeling:

Deel I	Persoonlijke en algemene gegevens
Deel II	Opleidings- en leeractiviteiten
Deel III	Beleid
Deel IV	Rol van de leidinggevende
Deel V	Rol van de individuele medewerker
Deel VI	Gewenste situatie

De vragenvolgorde binnen de delen is opgesteld op basis van het principe 'van algemeen naar specifiek'. Voor de inhoud van de delen wordt verwezen naar bijlage 2.

#### *Stap 8: Lay-out, introductie en afsluiting*

Een aantrekkelijk vormgegeven vragenlijst met een duidelijke introductie en afsluiting kan de respons bevorderen. De zorg voor de lay-out van de vragenlijst heeft geresulteerd in een aantal keuzes. Ten eerste is de vragenlijst ingebonden tot een boekje, om de vragenlijst 'body' te geven. Ten tweede is op de voorpagina een humoristische tekening geplaatst om de aandacht te vestigen op de onderzoeksproblematiek en de inhoud van de vragenlijst enigszins te relativiseren. Ten derde is gekozen voor een duidelijke, eenduidige tekststopmaak. Verder is een indicatie gegeven van de benodigde tijd voor het invullen van de vragen, is benadrukt dat de vragen ingevuld moeten worden vanuit de eigen situatie en ervaringen, en is een telefoonnummer gegeven voor het geval er onduidelijkheden zijn bij de beantwoording van vragen. In de afsluiting is schrijfruimte gegeven voor opmerkingen en reacties, en zijn medewerkers bedankt voor hun deelname aan het onderzoek.

#### *Stap 9 en 10: Concept- en definitieve versie*

Het doorlopen van de bovengenoemde stappen heeft geresulteerd in een conceptversie van de vragenlijst. Deze eerste versie is in een aantal ronden gereviseerd, waarna een definitieve versie ontstaan is. Op het revisieproces wordt in paragraaf 4.2 ingegaan.

## 4.2 Revisie van de vragenlijst

De uiteindelijke versie van de vragenlijst is in een aantal ronden tot stand gekomen. In de eerste revisieronde is de conceptvragenlijst voorgelegd aan de leden van de adviesgroep, die in het leven geroepen is om het onderzoek te faciliteren en te begeleiden. In de adviesgroep hebben vertegenwoordigers van alle disciplines die nodig waren voor het behalen van succes zitting genomen. De adviesgroep bestond uit een loopbaandeskundige, een opleidingskundige en een beleidsmedewerker (alle drie werkzaam bij de opdrachtgever) en de afstudeerbegeleider van de faculteit Toegepaste Onderwijskunde. De vragenlijst is door de adviesgroep beoordeeld op de vraagformulering, de relevantie van de verschillende vragen en stellingen en de vraagvorm. Concreet zijn hen de volgende vragen voorgelegd:

- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de vragenlijst?
- Zijn de vragen duidelijk en begrijpelijk geformuleerd?
- Hoe beoordeelt u de opbouw en structuur?

De opmerkingen en tips van de adviesgroep zijn verwerkt in een tweede versie. Vervolgens is de vragenlijst opnieuw besproken met de adviesgroep én voorgelegd aan de hoofden personeelszaken van de betrokken lokaties en business-units. Op het moment dat de formulering van vragen en de opbouw van de vragenlijst door de adviesgroep en personeelsfunctionarissen als voldoende beoordeeld werden, is een pilottest uitgevoerd. De pilot vragenlijst is ingevuld en beoordeeld door vijf proefpersonen, die qua leeftijd- en man-vrouwverdeling representatief zijn voor de samenstelling van de populatie. De vragenlijsten zijn met de betrokkenen tevens mondeling geëvalueerd. Vervolgens is een kwantitatieve betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Specifiek is gekeken naar de betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen. De betrouwbaarheidsanalyse is doorgesproken met een onderzoeksmethodoloog, en heeft geresulteerd in een aantal aanpassingen. Zo zijn items met een te lage variantie buiten beschouwing gelaten, omdat zij onvoldoende discrimineren tussen proefpersonen. Tevens zijn er nog een aantal tekstuele aanpassingen gedaan. Na revisie is de uiteindelijke versie van de vragenlijst ontstaan, zoals die weergegeven is in bijlage 2.

## 4.3 Responsverhogende maatregelen

Een veel genoemd nadeel van schriftelijke dataverzameling is de lage respons, waardoor het trekken van representatieve conclusies vrijwel onmogelijk is (Nooij, 1990). Aandacht voor de benadering van de personeelsleden en het commitment van de benodigde functionarissen is daartoe vereist. Daarom is een aantal responsverhogende maatregelen genomen.

*1. Een aankondigingsbrief met tekst en uitleg in een vroeg stadium.* De personeelsleden zijn in een vroeg stadium op de hoogte gebracht van het doel, de achtergrond en het be-

lang van het onderzoek middels een aankondigingsbrief, die in samenspraak met de opdrachtgever is opgesteld.

2. *Betrekken van de hoofden personeelszaken.* In de beginfase van het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met de personeelsfunctionarissen van de betrokken lokaties en business-units. Mogelijke weerstanden tegen 'wroeten in het werkveld' zijn daardoor voor een groot deel weggenomen; de onderzoeksproblematiek is een gedeeld probleem geworden. Benadrukt is dat personeelsfunctionarissen beter kunnen anticiperen op loopbaan- en opleidingsproblemen van de oudere medewerkers, indien zij de behoeften van hun medewerkers kennen. Deze responsverhogende maatregel is tevens genomen vanwege de implementatiebevorderende werking die ervan uit kan gaan; de personeelsfunctionarissen zullen vanwege hun betrokkenheid wellicht sneller geneigd zijn de gegeven adviezen in de praktijk te brengen.

3. *Persoonlijk bezorgen van de vragenlijsten.* De vragenlijsten zijn voor het grootste deel persoonlijk bezorgd. In een aantal gevallen was dit niet mogelijk, bijvoorbeeld omdat medewerkers recentelijk verhuisd waren, in beveiligde ruimtes werkzaam waren of afwezig waren. In deze gevallen is de vragenlijst via collega's of de personeelsfunctionaris gedistribueerd. Medewerkers hebben door het persoonlijk brengen van de vragenlijst een extra gelegenheid gehad tot het stellen van vragen. De voordelen voor de onderzoeker waren drieërlei: er zijn een aantal eerste reacties geïnventariseerd, er is beter zicht verkregen op de doelgroep en het belang van medewerking aan het onderzoek kon nog eens worden benadrukt.

4. *Een follow-up-brief.* Voorafgaand aan de deadline voor deelname aan het onderzoek is een herinneringsbrief gestuurd. In deze brief is tevens kort ingegaan op een aantal veel gemaakte opmerkingen van snelle inzenders. Een veel gehoorde opmerking betrof de anonimiteit van het onderzoek; met name vrouwelijke respondenten twijfelden over hun anonimiteit. In de herinneringsbrief is nog eens duidelijk gesteld dat de gegevens met de grootst mogelijke vertrouwelijkheid behandeld worden. De follow-up brief heeft geresulteerd in een nazending van een veertigtal vragenlijsten.

5. *Verstrekken van de resultaten aan de medewerkers.* Het vooruitzicht op terugkoppeling van de resultaten is een andere maatregel die responsverhogend heeft gewerkt, omdat alleen respondenten een samenvatting van de resultaten hebben ontvangen.

#### **4.4 De kwaliteit van de dataverzameling**

De dataverzameling moet voldoen aan drie eisen, namelijk objectiviteit, betrouwbaarheid en validiteit (Kirk & Miller, 1986; Scheerens, 1989). Objectiviteit refereert aan de mate waarin de dataverzameling vrij is van subjectiviteit. In dit exploratieve onderzoek staan percepties van mensen centraal. Subjectieve invloeden van menselijke onderzoeksinstrumenten moeten zoveel mogelijk worden tegengegaan. In dit onderzoek is in deze eis tegemoet gekomen middels *standaardisatie*, namelijk het verzamelen en analyseren van data via vooraf beschreven procedures. De tweede eis is betrouwbaarheid, en duidt op de mate waarin de meting van toeval

afhankelijk is (Baarda & De Goede, 1994). De betrouwbaarheid is optimaal als herhaling van de meting dezelfde resultaten oplevert. In dit onderzoek is slechts één meting op één tijdstip verricht, waardoor het berekenen van een test-hertest betrouwbaarheid niet mogelijk is. Wel is de betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen berekend met behulp van een homogeniteits-index. De kwaliteit van de dataverzameling wordt ten derde bepaald door de validiteit. Validiteit betekent dat je meet wat je wilt meten (Baarda & De Goede, 1994). Een meetinstrument is altijd een operationalisatie van een dimensie of construct. Door de betrouwbaarheid van de gehanteerde schalen te bepalen kan een indicatie verkregen worden van deze constructvaliditeit.

De data zijn verzameld met behulp van een schriftelijke vragenlijst. De vragenlijst is opgebouwd uit een aantal variabelenblokken, zoals uiteengezet in paragraaf 4.1. Elk van deze blokken is te zien als een schaal, die samengesteld is uit indicatoren voor de dimensie die gemeten wordt. De homogeniteit of betrouwbaarheid van een schaal bepaalt of de variabelen gecombineerd mogen worden tot een totaalscore. De volgende schalen zijn in dit onderzoek gebruikt:

1. *Beleid*. Mate waarin het personeels- en opleidingsbeleid van de opdrachtgever leeftijdsbewust is, en loopbaanontwikkeling van ouder wordende medewerkers bevordert;
2. *Rol van de leidinggevende*. Mate waarin de leidinggevende deelname aan opleidings- en leeractiviteiten én loopbaanontwikkeling stimuleert;
3. *Rol van de individuele medewerker*. Mate waarin de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn loopbaanontwikkeling, en initiatieven neemt om zijn kennis- en ervaringsbasis up-to-date te houden;
4. *Rol van personeelszaken en de loopbaandeskundige*. Mate waarin personeelszaken en MD als adviesorganen deelname aan opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling stimuleren;
5. *Opleidings- en leeractiviteiten*. Bestaande uit: (a) *deelname* aan opleidings- en leeractiviteiten; (b) het *belang* van opleidings- en leeractiviteiten voor toekomstige loopbaanontwikkeling; en (c) de *vormgeving* van opleidings- en leeractiviteiten conform een aantal leeftijdsbewuste instructieprincipes.

De schaal 'blijvende loopbaanontwikkeling' is in de betrouwbaarheidsanalyse buiten beschouwing gelaten, omdat deze schaal is samengesteld uit zowel ordinale als nominale variabelen. Het combineren van verschillende typen variabelen is in een betrouwbaarheidsanalyse niet mogelijk. De analyse van blijvende loopbaanontwikkeling heeft zich daarom beperkt tot een kwalitatieve analyse van gemiddelde scores en spreiding.

De betrouwbaarheid van een schaal wordt veelal uitgedrukt in de homogeniteitsindex Cronbach's alpha. Baarda & De Goede (1991) geven als vuistregel dat een alpha van 0.20 voor het combineren van scores *vereist* is. Voor complexe begrippen is een alpha van 0.60 *gewenst*. Verder geldt dat met name negatieve correlaties een indicatie zijn voor onbetrouwbare metingen. De homogeniteitsindex van de onderscheiden schalen is berekend met behulp van het statistische softwarepakket SPSS-PC+, en is weergegeven in tabel 4.1.

De schaal 'beleid' heeft een betrouwbaarheid van 0.77. Dit betekent dat de scores gecombineerd mogen worden tot een totaalscore. Concreet houdt dit in dat er uitspraken gedaan mogen worden over de mate waarin het *totale* beleid leeftijdsbewust van aard is en loopbaan-

ontwikkeling bevordert. De homogeniteit van de schaal die betrekking heeft op de leidinggevendenden is 0.87 en is dus voldoende. De betrouwbaarheid van de schaal 'rol van de individuele medewerker' is 0.56. De schaal is niet optimaal betrouwbaar, en kan inhouden dat scores op verschillende dimensies ten onrechte gecombineerd zijn tot één totaalscore. Zoals gezegd leggen Baarda & De Goede (1991) de norm voor 'voldoende betrouwbaar' bij 0.20. De gewenste alpha voor complexe begrippen ligt echter hoger (0.60), en geeft aan dat de totaalscore op de rol van de individuele medewerker met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moet worden. Uit analyse van de gecorrigeerde item-totaalcorrelaties blijkt dat de betrouwbaarheid iets verhoogt (0.58) als de variabele 'het onderhouden van kennis en vaardigheden krijgt voldoende aandacht in deze tijd van snelle veranderingen' buiten beschouwing gelaten wordt. Dit is begrijpelijk, omdat in deze vraag niet zozeer de eigen actieve rol van medewerkers centraal staat, als wel het algemene leerklimaat bij de opdrachtgever.

Tabel 4.1 De homogeniteitsindices voor de schalen gebruikt in de dataverzameling

Schaal	Homogeniteitsindex
Beleid	0.77
Leidinggevende	0.87
Medewerker	0.56
Personeelszaken	0.68
De loopbaandeskundige (MD)	0.85
Opleidingsactiviteiten	
Deelname	0.42
Belang	0.85
Vormgeving	0.74

De schaal die de rol van personeelszaken meet, heeft een homogeniteit van 0.68; de betrouwbaarheid van de schaal voor de rol van de loopbaandeskundige (MD) is 0.86. Beide schalen meten voldoende betrouwbaar. Als gekeken wordt naar de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten blijkt dat de betrouwbaarheid relatief laag (0.42) is. Een verklaring kan zijn dat een *diversiteit* aan opleidings- en leeractiviteiten gecombineerd zijn tot een totaalscore, zoals formele opleidingen, leeractiviteiten on-the-job, die wellicht niet op dezelfde dimensie meten. Bij de interpretatie van resultaten moet met deze optie rekening gehouden worden. De schaal waarop het belang van opleidings- en leeractiviteiten voor toekomstige loopbaanontwikkeling gemeten wordt heeft een betrouwbaarheid van 0.85, en is voldoende betrouwbaar om zinvolle uitspraken te doen. Tot slot is de betrouwbaarheid van de schaal 'leeftijdsbewuste scholingsmethodiek' eveneens bevredigend (0.74).



# Resultaten

*In dit hoofdstuk staat de analyse van onderzoeksgegevens centraal. Paragraaf 5.1 geeft een analyse van de non-respons weer, een noodzakelijke stap om de onderzoeksresultaten adequaat te kunnen interpreteren. In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op de normstelling die gehanteerd is bij de beoordeling van de onderzoeksresultaten. Vervolgens wordt ingegaan op de percepties van medewerkers op de onderscheiden variabelenblokken. In paragraaf 5.3 staat het beleid van de opdrachtgever centraal. Vervolgens worden in paragraaf 5.4 de rollen van de verschillende stakeholders in loopbaanontwikkeling belicht. Paragraaf 5.5 gaat in op de opleidings- en leeractiviteiten. Tot slot geeft paragraaf 5.6 antwoord op de vraag in welke mate de loopbaan op dit moment blijvend ontwikkeld wordt.*

### 5.1 Analyse van de non-respons

Een analyse van de non-respons heeft tot doel eventuele vertekeningen van de onderzoeksresultaten op te sporen, om de interpretatie van de resultaten te vergemakkelijken. Van de aangeschreven personeelsleden (N = 312) heeft 74% deelgenomen aan het onderzoek (n = 230). De analyses zijn echter uitgevoerd op basis van 225 vragenlijsten, omdat een vijftal vragenlijsten te laat ontvangen is. Een respons van 74% is hoog te noemen voor een schriftelijke vragenlijst. Enerzijds kan dit het gevolg zijn van de responsverhogende maatregelen; anderzijds kan de relatief hoge respons erop duiden dat de onderzoeksproblematiek leeft bij oudere personeelsleden.

De onderzoekspopulatie is op een aantal relevante aspecten te onderscheiden: de lokatie, de functiegroep en het organisatiedeel waarin de medewerkers werkzaam zijn. Bij de uitvoering van het onderzoek zijn medewerkers van vier *produktielokaties* en het *hoofdkantoor* betrokken geweest. Bij de berekening van het aantal personeelsleden op lokaties is de *fysieke* lokatie waar respondenten werkzaam zijn als uitgangspunt genomen. Belangrijke organisatiedelen zijn de business- en service-units. Echter, omdat de vorming van business- en service-units nog steeds actueel is, is dit onderscheidende criterium bij de analyse van de non-respons buiten beschouwing gelaten. Een derde onderscheidend kenmerk betreft de functiegroep. Deze functiegroepen zijn 'administratie of automatisering', 'commercie', 'laboratorium', 'productie', 'techniek' en 'rest'. Tabel 5.1 geeft de populatieverdeling van de aangeschreven personeelsleden



over lokaties en functiegroepen weer.

Tabel 5.1 De verdeling van de onderzoekspopulatie over lokaties en functiegroepen

Lokatie	N	Functiegroepen					
		administra- tie en auto- matisering	commercie	laborato- rium	produktie	techniek	rest
Hoofdkantoor	21	13 (62)	5 (24)	0 (00)	0 (00)	1 (04)	2 (10)
Produktielokatie 1	150	14 (09)	66 (44)	17 (11)	18 (12)	15 (10)	20 (13)
Produktielokatie 2	32	4 (12)	1 (03)	7 (22)	4 (13)	7 (22)	9 (28)
Produktielokatie 3	104	7 (07)	4 (04)	24 (23)	19 (18)	29 (28)	21 (20)
Produktielokatie 4	5	0 (00)	0 (00)	1 (20)	2 (40)	1 (20)	1 (20)
Totaal	312	38 (12)	76 (24)	49 (15)	43 (14)	53 (17)	53 (17)

N.B. Tussen haakjes zijn per lokatie de percentages vermeld van het aantal personeelsleden in de betreffende functiecategorie

De onderzoekspopulatie is onevenredig over de lokaties verdeeld. Produktielokatie 4 (N = 104) en produktielokatie 1 (N = 150) zijn onevenredig groot; produktielokatie 2 (N = 32), het hoofdkantoor (N = 21) en produktielokatie 4 (N = 5) zijn kleiner. De meeste personeelsleden zijn werkzaam in de functiegroep 'commercie' (N = 76), de categorie 'administratief en automatisering' is het kleinst (N = 38). Administratieve- en automatiseringsfuncties komen relatief veel voor op het hoofdkantoor. De meeste commerciële functies treft men aan op produktielokatie 1. Een laatste opvallend, maar logisch, punt is dat de produktielokaties relatief meer functies in de productie-, technische, of laboratoriumsfeer hebben.

Voor het onderzoeken van de non-respons is zicht op de verdeling van de *respondenten* over fysieke lokaties en functiegroepen vereist. Tabel 5.2 geeft de gegevens van de respondentgroep weer. De missing cases, mensen die de lokatie of functiegroep waarin zij werkzaam zijn niet ingevuld hebben, zijn buiten beschouwing gelaten, waardoor de absolute aantallen en de percentages cumulatief niet gelijk hoeven te zijn.

In totaal hebben 87 personeelsleden *niet* deelgenomen aan het onderzoek. De non-responscijfers kunnen meerdere betekenissen hebben: (a) zij hebben in het geheel *niet* deelgenomen aan het onderzoek; (b) de vragenlijst is *te laat* geretourneerd; of (c) medewerkers hebben wel deelgenomen, maar hebben de *invulling* van gegevens over de lokatie of de functiegroep *achterwege gelaten*.

Tabel 5.2 De verdeling van de respondentgroep over lokaties en functiegroepen

Lokatie	n	Functiegroepen (n = 197)					
		administra- tie en auto- matisering	commercie	laborato- rium	productie	techniek	rest
Hoofdkantoor	17	9 (53)	3 (18)	0 (00)	0 (00)	1 (04)	3 (08)
Produktielokatie 1	101	11 (11)	26 (26)	6 (06)	5 (05)	26 (26)	14 (14)
Produktielokatie 2	28	4 (12)	0 (00)	1 (04)	3 (11)	8 (29)	10 (36)
Produktielokatie 3	69	8 (12)	0 (00)	4 (06)	7 (10)	29 (28)	15 (22)
Produktielokatie 4	5	0 (00)	0 (00)	0 (00)	2 (40)	2 (40)	0 (00)
Totaal	220	32 (15)	29 (13)	11 (05)	17 (08)	66 (30)	42 (19)

N.B. Tussen haakjes zijn per lokatie de percentages vermeld van het aantal personeelsleden in de betreffende functiecategorie

In totaal hebben 5 medewerkers de lokatie niet ingevuld, het invullen van de functiegroep is door 26 medewerkers achterwege gelaten. Opvallend is dat de grote produktielokaties 3 (34%) en 1 (3 %) een relatief hoog percentage non-respondenten hebben. Op produktielokatie 3 is het invullen van de functiecategorie door 6 medewerkers achterwege gelaten en produktielokatie 1 heeft het grootste aantal non-respondenten op de variabele functiegroep (n = 13). Op het hoofdkantoor hebben 4 medewerkers (19%) niet deelgenomen hebben aan het onderzoek; een respondent heeft, ondanks deelname aan het onderzoek, de functiecategorie niet gescoord. Op produktielokatie 2 hebben tevens vier personeelsleden (13%) niet deelgenomen aan het onderzoek; de functiecategorie is door twee mensen niet ingevuld. Het grootste aantal non-respondenten van de gehele responsgroep is werkzaam in de functiecategorie 'commercie'. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat commerciële medewerkers veel 'op de weg' of 'op reis' zijn, en tijdens de afname van het onderzoek afwezig waren.

Uit een verdere vergelijking van tabel 5.1 met tabel 5.2 blijkt dat een aantal functiegroepen hoger gescoord is dan op basis van de populatiegegevens mogelijk is. Het abusievelijk scoren van de functiecategorie is een verschijnsel dat op alle lokaties voorkomt. Op produktielokatie 1 komt dit fenomeen het meest voor; met name de technische functies zijn te hoog gescoord. Een eerste reden hiervoor zou kunnen zijn dat personeelsleden 'niet beter weten'. Een tweede reden kan zijn dat mensen uit angst voor traceerbaarheid gegevens onjuist ingevuld hebben. Bewijs hiervoor is echter niet voorhanden. Wel hebben een aantal respondenten in de vragenlijst opgemerkt twijfels te hebben over de anonimiteit van het onderzoek, omdat traceren van mensen goed mogelijk is als de lokatie, leeftijd, diensttijd, functiecategorie, en het organisatiedeel waarin men werkzaam is bekend is. Duidelijke conclusies kunnen uit deze gegevens echter niet getrokken worden, omdat het onderzoek hiervoor te weinig aanknopingspunten biedt. Op grond van het bovenstaande blijkt dat een vergelijkend onderzoek naar

opleidingsactiviteiten en loopbaanontwikkeling in verschillende functiegroepen geen betrouwbaar beeld zal geven, en wordt daarom niet uitgevoerd.

De non-respons kan nader onderzocht worden aan de hand van een vergelijking van de leeftijd en diensttijd van enerzijds de responsgroep en anderzijds de gehele populatie, welke geregistreerd is in het personeelsinformatiesysteem. Tabel 5.3 geeft een cijfermatig overzicht.

Tabel 5.3 De leeftijd en diensttijd van de respondentgroep vergeleken met de populatie

Lokatie	leeftijd				diensttijd			
	gemidd. populatie (P)	gemidd. responsgroep (R)	stand. deviatie R	verschil (P-R)	gemidd. populatie (P)	gemidd. responsgroep R	stand. deviatie R	verschil (P-R)
Hoofdkantoor	49.4	51.2	6.7	- 1.8	23.7	25.8	7.8	- 2.1
Produktielokatie 1	47.8	47.5	6.9	+ 0.3	20.7	22.1	10.3	- 1.4
Produktielokatie 2	48.0	47.2	6.9	+ 0.8	19.4	19.9	11.1	- 0.5
Produktielokatie 3	48.6	47.2	7.6	+ 1.4	22.4	22.2	11.3	- 0.2
Produktielokatie 4	44.8	43.8	8.0	+ 1.0	18.0	19.8	15.5	- 1.8
Totaal	48.1	47.6		+ 0.5	21.3	22.1		- 1.1

N.B. De standaarddeviatie geeft een indicatie van de spreiding van de leeftijd en de diensttijd in de responsgroep

De gemiddelde leeftijd van de *populatie* is 48.1 jaar. In het algemeen blijkt dat de diensttijd toeneemt met de leeftijd. Dit komt omdat medewerkers in het verleden vooral op basis van life-long employment of een contract voor langere tijd aangenomen werden. De correlatie tussen diensttijd en leeftijd is 0.77 en bevestigt dit. Het CAO-II personeel op het hoofdkantoor is gemiddeld iets ouder (49.4 jaar) en de gemiddelde diensttijd is iets hoger (23.7 jaar). Een relatief hogere leeftijd (49.5 jaar) en diensttijd (23.5 jaar) hebben tevens de medewerkers die ressorteren onder produktielokatie 1. De jongste medewerkers met de kortste diensttijd zijn werkzaam op produktielokatie 4. Voor produktielokatie 2, 3 en 1 geldt in het algemeen dat de leeftijd en diensttijd dicht rond het gemiddelde ligt. Het CAO-II personeel op produktielokatie 2 is echter gemiddeld iets korter in dienst (19.4 jaar). Als gekeken wordt naar de gemiddelde leeftijd en diensttijd in de *responsgroep* blijkt dat dezelfde tendens zichtbaar is. Respondenten van het hoofdkantoor zijn gemiddeld wat ouder en hebben een langere diensttijd; op produktielokatie 4 ligt de gemiddelde leeftijd en diensttijd lager. De produktielokatie 2, 3 en 1 scoren ook in de responsgroep qua leeftijd en diensttijd dichter rond het gemiddelde en de gemiddelde diensttijd produktielokatie 2 is net als in de populatie wat lager.

Een vergelijking van de verschillen in leeftijd en diensttijd tussen populatie- en responsgemiddelden wijst uit dat de jongere medewerkers met een langere diensttijd vaker deelgenomen hebben aan het onderzoek. Een reden zou gelegen kunnen zijn in de ervaren loyaliteit ten opzichte van de werkgever. Vooral op produktielokatie 3 is dit het geval; de gemiddelde leeftijd in de populatie is 1.4 jaar hoger. Opvallend is dat de situatie op het hoofdkantoor precies andersom is: de respondenten zijn gemiddeld 1.8 jaar ouder dan de gehele onderzoeksgroep. Een reden zou kunnen zijn dat een vijftal, wellicht jongere, medewerkers van het hoofdkantoor per post benaderd is, omdat de precieze werkplek onbekend was vanwege recentelijke verhuizingen. Via het personeelsinformatiesysteem is het mogelijk de gemiddelde leeftijd en diensttijd van deze 'speciale' groep te berekenen, waardoor een vergelijking met de totale onderzoeksgroep mogelijk is. De gemiddelde leeftijd van de schriftelijk benaderde respondenten is 50.2, de gemiddelde diensttijd is 22.8 jaar. Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat het schriftelijk benaderen van deze groep geen gevolgen heeft gehad voor de non-respons, omdat de leeftijd en diensttijd hoger zijn dan het gemiddelde in de totale onderzoeksgroep. Het blijft daarom ingewikkeld om verklaringen te geven voor de non-respons van relatief jongere medewerkers op het hoofdkantoor.

Een opvallende constatering is dat respondenten van produktielokatie 4 een lagere leeftijd en hogere diensttijd ingevuld hebben dan in het personeelsinformatiesysteem geregistreerd staat. Deze bevinding is te bewijzen, omdat alle aangeschreven personeelsleden van produktielokatie 4 deelgenomen hebben aan het onderzoek. Voor de andere lokaties is controle op foutief invullen van leeftijd of diensttijd niet mogelijk, omdat niet alle benaderde personeelsleden gerespondeerd hebben.

Uit de analyse van de non-respons kan geconcludeerd worden dat de verdeling van de respondenten over lokaties een redelijk waarheidsgetrouwe weergave is van het gewicht van de lokaties in de populatie. Voorts blijkt dat relatief jongere medewerkers zich meer gecommitteerd hebben aan het onderzoek dan oudere medewerkers. Het gaat echter om marginale afwijkingen ten opzichte van de populatie. Uit bovenstaande blijkt dat de non-respons geen zwaarwegende gevolgen heeft voor de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

## **5.2 Normstelling**

Om een oordeel te kunnen geven over een al dan niet voldoende opleidingskundige conditie moeten criteria gesteld worden. Als algemene richtlijn wordt aangehouden dat een conditie voldoende is, indien 60% van de respondenten een positieve score gegeven heeft. De term 'positieve score' refereert aan het aantal respondenten dat 'geheel eens' of 'grotendeels eens' ingevuld heeft en betreft een gecombineerde score van twee antwoordcategorieën die gehanteerd zijn in het onderzoek. De interpretatie van de positieve score is afhankelijk van de accenten op de score 'geheel eens' of 'grotendeels eens'. Indien een conditie zeer belangrijk is, is een positieve score van 75% wenselijk. Het onderscheid tussen belangrijke en zeer belangrijke

condities is vergelijkbaar met het onderscheid dat in de definitie van opleidingskundige condities gemaakt is tussen eisen en stimulerende factoren. De zeer belangrijke condities worden in de tabellen aangegeven met een sterretje. Dit impliceert niet dat de andere condities onbelangrijk zijn, maar geeft aan waar de prioriteiten liggen. Een ander punt dat betrekking heeft op de werkwijze betreft de kolom 'missing' in de tabellen. Het percentage ontbrekende waarden is voor alle volledigheid in de tabellen vermeld, maar wordt niet toegelicht als het een minimaal percentage betreft. Indien van de omschreven normstelling afgeweken is, wordt dit in de tekst toegelicht.

### 5.3 Het (opleidings)beleid

Tabel 5.4 geeft de resultaten weer van de metingen die verricht zijn binnen het blok beleid. Een eerste aspect dat onderzocht is, is de strategische inbedding van het personeels- en opleidingsbeleid in de ondernemingsstrategie. Keuzen ten aanzien van het personeels- en opleidingsbeleid hebben immers een grotere kans van slagen als het hogere management zich in haar beleidsplannen committeert aan deze keuzen (Rhebergen, 1995a). Ongeveer de helft van de respondenten heeft een positieve score gegeven op de vraag of het personeelsbeleid integraal onderdeel is van het ondernemingsbeleid (47%). Het opleidingsbeleid wordt volgens 38% van de medewerkers duidelijk geconcretiseerd naar lagere echelons in de organisatie. Het accent ligt bij beide variabelen op de categorie 'grotendeels eens'. De strategische inbedding van het personeelsbeleid en de vertaalslag naar lagere niveaus zijn dus niet optimaal.

Een tweede aspect van het opleidingsbeleid is de mate waarin het beleid zich richt op, en inspeelt op de opleidingsbehoeften van oudere medewerkers. Variabelen die een indicatie vormen voor dit beleidsaspect zijn variabelen 3, 4, 5, en 7. De stelling 'het opleidingsbeleid richt zich op alle personeelsleden' is door 42% positief beoordeeld. Het grootste percentage medewerkers (41%) heeft echter op deze stelling 'ten dele oneens' ingevuld. Een klein aantal mensen (24%) karakteriseert het opleidingsbeleid als ouderenvriendelijk. Het accent van de scores op deze variabele ligt op de negatieve scores 'ten dele oneens' (44%) en 'oneens' (29%). De vraag of er in het opleidingsbeleid voldoende rekening gehouden wordt met specifieke leeftijdsbehoeften van medewerkers wordt door 12% geheel bevestigend beantwoord; 36% is het met deze stelling 'grotendeels eens'.

Ongeveer de helft van de medewerkers (47%) is van mening dat leeftijd geen rol speelt bij het vitaal houden van personeelsleden door middel van opleidingsactiviteiten. Deze score kan vanwege de onduidelijke vraagformulering op twee manieren uitgelegd worden. Enerzijds kan bedoeld worden dat er in het opleidingsbeleid rekening gehouden wordt met leeftijdsbehoeften. Anderzijds kan deze score geïnterpreteerd worden als 'opleidings- en leeractiviteiten zijn toegankelijk voor alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd'. Beide verklaringen zijn in het onderzoek expliciet onderzocht, reden waarom deze variabele in verdere analyses buiten beschouwing gelaten is. Concluderend kan gezegd worden dat het opleidingsbeleid niet optimaal

leeftijdsspecifiek is.

Tabel 5.4 Scoringspercentages beleidsitems (%)

variabelen	geheel eens	grotendeels eens	ten dele oneens	oneens	missing
1. Het personeelsbeleid is ingebed in het ondernemingsbeleid	6	41	35	16	2
2. Vertaling opleidingsbeleid top-down *	3	35	37	20	4
3. Het opleidingsbeleid richt zich op medewerkers van alle leeftijden *	15	27	41	14	2
4. Het opleidingsbeleid is ouderenvriendelijk *	3	21	44	29	3
5. Leeftijd speelt geen rol bij vitalisering middels opleidings- en leeractiviteiten	10	37	37	13	3
6. De werkgever brengt medewerkers basis-kennis persoonlijk loopbaanmanagement bij *	2	16	30	51	2
7. Het opleidingsbeleid houdt rekening met leeftijdsbehoeften van medewerkers	12	36	41	9	2
8. De werkgever is bereid tot investeren in scholing van ouderen	8	49	30	8	4
9. Medewerkers hebben voldoende informatie over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft loopbaan *	2	12	30	54	1
10. De loopbaanverwachtingen zijn reëel	14	39	34	7	7
11. De werkgever is bereid om opleidingen t.b.v. loopbaanontwikkeling te financieren	43	47	6	0	3
12. De werkgever stimuleert kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers	8	41	33	15	3
13. De heersende opvatting is dat de inzetbaarheid van medewerkers gelijk blijft als de leeftijd toeneemt *	20	35	33	9	3
14. Bij openstaande vacatures heeft men geen specifieke voorkeur voor jongeren	5	24	45	21	5

\* = een zeer belangrijke conditie

Een opvallend punt is dat medewerkers in hoge mate van mening zijn dat de werkgever bereid is om opleidingsactiviteiten te financieren, die loopbaanontwikkeling van ouderen bevorderen (90%). De algemene bereidheid om te investeren in scholing voor ouderen wordt veel minder erkend (57%). Wellicht moet het belang van de opleidings- of leeractiviteit voor de loopbaan van de oudere medewerker duidelijk zijn, alvorens de werkgever bereid is om te investeren. Deze variabelen scoren echter binnen het variabelenblokken 'beleid' het hoogst.

Een leeftijdsbewust opleidings- en loopbaanbeleid voor 35-plussers wordt bevorderd als stereotiepe denkbeelden over het functioneren van oudere medewerkers weggenomen worden. De mate waarin stereotiepe denkbeelden in de organisatie bestaan, is onderzocht aan de hand van variabelen 13 en 14. Ongeveer de helft van de medewerkers (55%) bevestigt dat de heersende opvatting binnen de organisatie is dat de inzetbaarheid van medewerkers gelijk blijft als de leeftijd toeneemt. De categorie 'grotendeels eens' is door 35% van de medewerkers gescoord en 20% is het met deze stelling geheel eens. Een andere indicatie voor het bestaan van stereotiepen geeft de vraag 'men heeft bij openstaande vacatures geen specifieke voorkeur voor jongere medewerkers'. Deze vraag wordt door 29% van de medewerkers bevestigend beantwoord. Een kanttekening is op zijn plaats, omdat de voorkeur afhankelijk zal zijn van de functievereisten. Medewerkers is echter gevraagd zoveel mogelijk vanuit de eigen situatie te oordelen, waardoor toch met enig voorbehoud gezegd kan worden dat negatief stereotiepe denkbeelden over de afnemende inzetbaarheid van oudere medewerkers in de dagelijkse werkpraktijk manifest kunnen zijn.

In hoofdstuk 2 is betoogd dat er vanaf de jaren '70 een trend waarneembaar is naar een toenemende werknemersverantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling. Voorwaarde is dat medewerkers voldoende kennis hebben van persoonlijk loopbaanmanagement, en over voldoende informatie beschikken om de eigen loopbaan te kunnen managen. De organisatie heeft tot taak haar medewerkers te begeleiden en faciliteren in dit proces. Een eerste aanzet kan het verschaffen van de benodigde informatie over persoonlijk loopbaanmanagement zijn. Een klein deel van de medewerkers (18%) is van mening dat de werkgever deze taak voldoende op zich neemt (variabele 6). Een relatief hoog percentage (51%) heeft op deze variabele 'geheel oneens' gescoord. Tevens is ongeveer de helft van de medewerkers (54%) het geheel oneens met de stelling dat medewerkers voldoende beschikken over informatie betreffende loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan (variabele 9). De loopbaanverwachtingen die mensen bij de start van hun loopbaan hebben blijken in 39% van de gevallen grotendeels reëel te zijn geweest (variabele 10).

Een laatste beleidsmatig aspect dat onderzocht is, is de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers (variabele 12). Kennisuitwisseling zou bijvoorbeeld in de vorm van mentorrelaties gestimuleerd kunnen worden. Ongeveer de helft van de respondenten beoordeelt de aandacht voor kennisuitwisseling positief (49%), alhoewel het accent op 'grotendeels eens' ligt.

Het geheel overziend blijkt dat een klein aantal variabelen in de optiek van medewerkers voldoet aan de gestelde criteria. De investeringsbereidheid onderscheidt zich in positieve zin. De grootste knelpunten op weg naar een leeftijdsbewust opleidings- en loopbaanbeleid zullen waarschijnlijk niet financieel van aard zijn. Wel kan voorzichtig geconcludeerd worden dat medewerkers meer verwachten van het opleidingsbeleid dan het mogen deelnemen aan, en vergoed krijgen van opleidings- en leeractiviteiten. Het beleid is onvoldoende toegespitst op, en houdt onvoldoende rekening met de aan leeftijd gerelateerde ontwikkelingsbehoeften. Tevens is de kennis van, en informatie over persoonlijk loopbaanmanagement die de werkgever ver-

schaft onvoldoende. In het algemeen blijkt dat de spreiding van de scores over de antwoordcategorieën tendeert naar de middencategorieën 'grotendeels eens' of 'ten dele oneens', waaruit geconcludeerd kan worden dat de beleidsmatige condities verbetering behoeven.

## **5.4 De rollen van de verschillende stakeholders**

In hoofdstuk 1 is de verdeling van taken en verantwoordelijkheden in loopbaanontwikkeling, zoals die in de organisatie gehanteerd wordt, toegelicht. Kern van het model is de relatie tussen de medewerker en zijn leidinggevende. De medewerker behoort met initiatieven te komen, de leidinggevende heeft een stimulerende en begeleidende rol. De afdeling Personeelszaken, Management Development en Opleidingen heeft een adviserende rol. De verschillende rollen zijn onderzocht aan de hand van de variabelen die behandeld zijn in hoofdstuk 4. De resultaten staan centraal in deze paragraaf.

### *5.4.1 De medewerker*

Tabel 5.5 geeft inzicht in de scores die gegeven zijn op de vragen die betrekking hebben op de eigen rol in loopbaanontwikkeling. In het algemeen beoordelen medewerkers hun eigen gedrag in loopbaanontwikkeling als behoorlijk ondernemend. Een eerste indicatie voor deze bevinding vormt het feit dat 91% van de medewerkers het geheel of grotendeels eens is met de stelling 'de architect van de loopbaan is in eerste medewerker zelf' (variabele 1). Deze variabele heeft raakvlakken met de vraag of loopbaanontwikkeling vooral de verantwoordelijkheid van de organisatie is (variabele 3), die door 28% van de medewerkers positief beantwoord is. Slechts 42% van de medewerkers geeft echter aan voldoende kennis van, en informatie te hebben over persoonlijk loopbaanmanagement (variabele 7). Het accent van de scores ligt echter op de antwoordcategorieën 'grotendeels eens' of 'ten dele oneens'. Medewerkers erkennen hun eigen loopbaanverantwoordelijkheid, maar hebben weinig informatie over het 'hoe en wat'.

Belangrijke voorwaarde voor persoonlijk loopbaanmanagement is dat medewerkers zicht hebben op de eigen sterke en te verbeteren punten (variabele 8), een conditie die door een groot deel van de medewerkers bevestigd wordt (76%). Op basis van deze zelfkennis geeft 73% aan in staat te zijn tot het nemen van doelgerichte loopbaanacties (variabele 9). Deze vaardigheid is echter niet optimaal ontwikkeld, gezien het kleine aantal medewerkers dat 'geheel eens' gescoord heeft (17%). Voor persoonlijk loopbaanmanagement is een lerende houding vereist. Medewerkers moeten bereid zijn om te investeren in hun eigen marktwaarde om ervaringsconcentratie te voorkomen. Bijna alle medewerkers (97%) zijn bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, om voorbereid te zijn op zich wijzigende omstandigheden (variabele 5). De grootste categorie medewerkers (64%) heeft 'geheel eens' gescoord. Slechts 43% vindt dat het onderhouden van kennis en vaardigheden in deze tijd van snelle veranderingen voldoende aandacht krijgt (variabele 2). Het grootste percentage medewerkers heeft de



categorie 'ten dele oneens' gescoord. De discrepantie tussen beide scores geeft wellicht aan dat medewerkers leerbereid zijn, maar onvoldoende in de gelegenheid zijn om te werken aan het onderhouden van hun eigen kennispotentieel.

*Tabel 5.5 Scoringspercentages items over de eigen rol van de medewerker in loopbaanontwikkeling (%)*

variabelen	geheel eens	grotendeels eens	ten dele oneens	oneens	missing
1. De architect van de loopbaan is de medewerker zelf *	48	43	7	2	0
2. Onderhoud van kennis en vaardigheden krijgt voldoende aandacht	12	31	46	9	1
3. Loopbaanontwikkeling is organisatietaak	4	25	58	12	1
4. Medewerkers hebben vrijheid in hun werk	32	54	12	2	0
5. Medewerkers zijn bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren *	64	33	2	0	0
6. Medewerkers voelen zich capabel tot het uitvoeren van andere taken *	56	34	5	3	1
7. Medewerkers hebben voldoende kennis van persoonlijk loopbaanmanagement *	9	33	38	19	1
8. Medewerkers zijn zich bewust van hun sterke en zwakke punten *	32	44	18	6	1
9. Medewerkers zijn op basis van hun zelfkennis in staat om doelgerichte loopbaanacties te nemen *	17	56	21	4	2
10. Als de capaciteiten van medewerkers toenemen, heeft dit een materiële beloning tot gevolg	4	26	36	31	3

\* = een zeer belangrijke conditie

Een lerende houding wordt gestimuleerd door het creëren van functies met een hoge leerwaarde, waarin medewerkers vrijheid hebben om hun werkzaamheden naar eigen inzichten vorm en inhoud te geven (Rhebergen, 1995b). Vrijheid in het werk impliceert dat de werkdagen niet volgens voorgeschreven regels en procedures verlopen, maar dat men afgerekend wordt op eindresultaten. Een leerrijke functie kan een voedingsbodem zijn voor mobiliteit. Een vastgeroeste medewerker is immers moeilijker te muteren dan een medewerker die gewend is aan afwisselend werk. Het grootste deel van de onderzochte personeelsleden (85%) zegt in meer (32%) of mindere (54%) mate vrijheid te hebben om werkzaamheden naar eigen inzichten vorm en inhoud te geven (variabele 4). Op de vraag of men zich capabel voelt tot het uitvoeren van andere taken (variabele 6) heeft 90% een positieve score gegeven. Meer dan de helft van de respondenten (56%) is het 'geheel eens' met deze stelling. Een laatste aspect dat onder-

zocht is betreft de materiële beloning voor ontwikkeling in het werk (variabele 10). Een derde deel van de medewerkers (29%) beaamt dat een toename van kwaliteiten een materiële beloning tot gevolg heeft. Dit is geen verontrustend laag percentage: materieel belonen *kan* een motivator zijn voor ontwikkeling, maar is geen noodzakelijke voorwaarde.

Het geheel overziend blijkt dat de 'zeer belangrijke condities' voldoen aan, of dicht scoren bij de gestelde norm van 75%. Uitzondering is de mate waarin medewerkers kennis hebben van, en informatie hebben over persoonlijk loopbaanmanagement. Voor de overige condities geldt dat vooral het onderhoud van kennis en vaardigheden en het materieel belonen door de medewerkers in mindere mate positief beoordeeld zijn.

#### 5.4.2 De leidinggevende

Een belangrijk deel van de medewerkers (64%) is van mening dat leidinggevendens ontwikkeling van personeel op alle leeftijden belangrijk vinden (tabel 5.6). Het accent ligt op de score 'grotendeels eens' (48%). Verdere ontwikkeling in het werk wordt volgens de medewerkers door 67% van de leidinggevendens erkend en gewaardeerd (variabele 11). Ontwikkeling van personeel is echter niet altijd als expliciete taak opgenomen in de functie-omschrijving (variabele 2) van het leidinggevend management (55%) en slechts 43% van de medewerkers is van mening dat leidinggevendens aangesproken worden op personeelsontwikkelingstaken (variabele 4). Het grootste deel van de respondenten (35%) heeft op deze stelling 'ten dele oneens' ingevuld. Variabele 3, de mate waarin leidinggevendens opgeleid of getraind worden in hun stimulerende en begeleidende rol in loopbaanontwikkeling, wordt door 44% van de onderzochte personeelsleden bevestigend beantwoord. Natuurlijk kan een leidinggevende van nature, of door opgedane werkervaring, over de noodzakelijke kennis en vaardigheden beschikken. Toch zegt dit lage percentage iets over de cultuur van de organisatie; het management wordt niet systematisch getraind in, en afgerekend op het ontwikkelen van mensen.

Voor blijvende loopbaanontwikkeling is het van belang dat leidinggevendens medewerkers de gelegenheid geven om hun kennis- en ervaringsniveau te onderhouden. De helft van de medewerkers (52%) vindt dat leidinggevendens de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten stimuleren (variabele 5). Ongeveer een derde (35%) van de leidinggevendens stelt tevens gerichte actieplannen op om in de opleidingsbehoeften van medewerkers te voorzien (variabele 6). Voorwaarde is dat leidinggevendens en medewerkers de opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig bespreken, een conditie die door 40% van de onderzochte personeelsleden bevestigend beantwoord wordt (variabele 7).

*Tabel 5.6 Scoringspercentages items over de inspirerende rol van leidinggevendens in loopbaanontwikkeling (%)*

variabelen	geheel eens	grotendeels eens	ten dele eens	oneens	missing
1. Leidinggevenden vinden ontwikkeling van personeel op alle leeftijden belangrijk *	16	48	23	12	1
2. In het takenpakket van leidinggevenden is ontwikkeling van personeel opgenomen	12	43	23	17	5
3. Leidinggevenden worden getraind in hun stimulerende en begeleidende rol	16	28	32	18	5
4. Leidinggevenden worden door het hogere management aangesproken op personeelsontwikkelingstaken	13	21	35	20	12
5. Leidinggevenden stimuleren de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten *	12	40	30	17	1
6. Leidinggevenden stellen actieplannen op voor opleidingsbehoeften van medewerkers	10	24	31	30	4
7. Leidinggevenden bespreken opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig met hun medewerkers *	9	31	31	27	2
8. Leidinggevenden zijn voldoende op de hoogte van het loopbaanverleden van medewerkers *	31	42	16	7	3
9. Leidinggevenden en medewerkers communiceren openlijk over sterke en te verbeteren punten *	39	42	14	2	1
10. Leidinggevenden geven medewerkers voldoende ruimte om de geleerde kennis toe te passen *	31	43	16	5	5
11. Verdere ontwikkeling in het werk wordt door leidinggevenden erkend *	20	47	20	10	3
12. Percentage medewerkers dat het afgelopen jaar functioneringsgesprek heeft gehad	96				
13. Percentage medewerkers dat de afgelopen vijf jaar contact heeft gehad met chef over loopbaanontwikkeling	86				

\* = een zeer belangrijke conditie

Wel heeft 86% van de medewerkers de afgelopen 5 jaar contact gehad met zijn chef over de ontwikkeling van de loopbaan (variabele 13) en heeft 96% in 1994 een functioneringsgesprek gehad (variabele 12). De kwaliteit, inhoud en frequentie van functioneringsgesprekken of andere contacten is echter niet gemeten. Het onderzoek geeft onvoldoende aanknopingspunten voor een mogelijke verklaring voor de discrepantie tussen de scores op variabele 13 en 14.

Uitgangspunt voor het adequaat begeleiden van medewerkers in loopbaanontwikkeling en het signaleren van hiaten in hun kennisbasis is dat leidinggevenden voldoende op de hoogte

zijn van het loopbaanverleden, de sterke en te verbeteren punten van medewerkers. Een groot deel van de onderzochte personeelsleden (73%) bevestigt dat leidinggevendende voldoende op de hoogte zijn van hun loopbaanverleden (variabele 8) en 81% beaamt dat men openlijk communiceert over sterke en zwakke punten (variabele 9). Op beide variabelen heeft een relatief groot percentage 'geheel eens' gescoord. Daarom kan gezegd worden dat leidinggevendende gemiddeld over voldoende loopbaaninformatie van medewerkers beschikken om loopbaanontwikkeling individuegericht te faciliteren. Een laatste aspect dat in de beïnvloedingssfeer van leidinggevendende ligt, is het bevorderen van transfer van geleerde kennis en vaardigheden naar de dagelijkse werkpraktijk (variabele 10). Een groot deel (74%) van de medewerkers beaamt dat leidinggevendende voldoende of veel ruimte geven om het geleerde in de praktijk toe te passen.

Het geheel overziend blijkt dat een aantal condities onvoldoende bevestigd wordt door de medewerkers. Met name variabelen 1 tot en met 7 zijn niet optimaal ontwikkeld, getuige het geringe aantal respondenten dat deze variabelen met 'geheel eens' beantwoordt heeft. Variabelen die substantieel laag scoren zijn de mate waarin leidinggevendende getraind worden in, en aangesproken worden op hun stimulerende rol in loopbaanontwikkeling en het opstellen van actieplannen om in opleidingsbehoeften van medewerkers te voorzien, alsmede het regelmatig bespreken van opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden. De overige condities scoren relatief dicht bij de gestelde norm.

#### *5.4.3 De adviesrol van personeelszaken*

Op de afdeling Personeelszaken zijn sector personeelschefs werkzaam onder leiding van het hoofd personeelszaken. In de periode 1990 tot en met heden heeft 36% van de respondenten contact gehad met de sector personeelschef (variabele 5), en 28% heeft met het hoofd personeelszaken gesproken over loopbaanontwikkeling (variabele 6) (tabel 5.7). Het geringe percentage dat het hoofd personeelszaken geraadpleegd heeft voor loopbaanadvies is weinig verrassend, omdat de sector personeelschef het eerste aanspreekpunt voor medewerkers is. Een eerste opvallend punt is dat een groot percentage medewerkers de antwoordcategorie 'neutraal' ingevuld heeft. Gezien het geringe percentage medewerkers dat contact heeft met personeelszaken komt deze keuze wellicht voort uit het feit dat medewerkers onbekend zijn met personeelszaken als gesprekspartner.

Slechts 22% van de onderzoeksgroep is van mening dat personeelszaken bereid is om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden (variabele 1); 37% ontkent deze bereidheid geheel. Personeelszaken wordt door 8% van de respondenten gezien als adequaat adviserend orgaan (variabele 2); een zeer groot percentage (64%) vindt de kwaliteit van de adviezen onvoldoende. Een andere indicatie voor de laag gewaardeerde kwaliteit van de adviezen is de mate waarin de adviezen opgevolgd worden (variabele 3). Men zal immers eerder geneigd zijn om een goed advies ter harte te nemen. De adviezen zijn door slechts 7% van de medewerkers opgevolgd. Deze lage waardering moet in perspectief bezien worden, omdat een niet gegeven advies ook niet opgevolgd kan worden. Het 'binnenlopen' bij

personeelszaken met vragen over loopbaanontwikkeling wordt door 50% van de respondenten als gemakkelijk ervaren (variabele 4).

Tabel 5.7 Scoringspercentages items over de adviesrol van de afdeling Personeelszaken (PZ) in loopbaanontwikkeling (%)

variabelen	eens	neutraal	oneens	missing
1. De afdeling PZ is bereid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen *	22	39	37	2
2. De afdeling PZ adviseert adequaat *	8	26	64	2
3. De loopbaanadviezen van personeelsfunctionarissen worden door oudere werknemers doorgaans opgevolgd	7	60	23	11
4. Oudere personeelsleden voelen geen drempel om personeelsfunctionarissen te raadplegen *	50	34	15	2
5. Percentage medewerkers dat vanaf 1990 contact heeft gehad met de sector personeelschef	36			
6. Percentage medewerkers dat vanaf 1990 contact heeft gehad met het hoofd personeelszaken	28			

\* = een zeer belangrijke conditie

Om juiste conclusies te kunnen trekken is zicht op waarderingen van medewerkers die wél contact hebben met de afdeling personeelszaken vereist. De onderzoeksresultaten zijn weergegeven in tabel 5.8. Uit de vergelijking van tabel 5.7 met tabel 5.8 blijkt dat medewerkers (n = 82) die contact hebben gehad met de *sector personeelschef* het functioneren van personeelszaken iets positiever beoordelen. De waargenomen bereidheid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen (variabele 1) wordt hoger ingeschat (9%), evenals de kwaliteit van de adviezen (variabele 2) (3%), terwijl de ervaren drempel om een personeelsfunctionaris te raadplegen lager wordt geschoord (variabele 4) (4%). Daarentegen worden de adviezen (variabele 3) in mindere mate opgevolgd (5%). Als deze cijfers vergeleken worden met de scores van medewerkers (n = 64) die contact hebben gehad met het *hoofd personeelszaken* blijkt dat het functioneren van personeelszaken hoger gewaardeerd wordt. De bereidheid van PZ zich in te zetten (variabele 1) en de kwaliteit van de adviezen (variabele 2) wordt in vergelijking met de totale responsgroep hoger ingeschat (resp. 17% en 8%), en de adviezen worden vaker opgevolgd (14%). Tot slot blijkt dat de ervaren drempel substantieel verlaagd wordt (23%). Een opvallende constatering is dat het aantal neutrale scores ondanks de contacten met personeelszaken hoog blijft. Wel neemt het aantal negatieve beoordelingen in het algemeen af. Nader onderzoek is nodig om te bepalen welke redenen aan deze negatieve beoordelingen ten grondslag liggen.

Tabel 5.8 Scoringspercentages items over de adviesrol van de afdeling Personeelszaken (PZ) voor medewerkers die hiermee contact hebben gehad (%)

variabelen	eens	neutraal	oneens
<i>Contact gehad met de sector personeelschef (n = 82)</i>			
1. De afdeling PZ is bereid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen *	31	38	37
2. De afdeling PZ adviseert oudere medewerkers adequaat over loopbaanontwikkeling *	11	33	54
3. De loopbaanadviezen van personeelsfunctionarissen worden door oudere werknemers doorgaans opgevolgd	5	70	20
4. Oudere personeelsleden voelen geen drempel om personeelsfunctionarissen te raadplegen *	54	31	15
<i>Contact gehad met het hoofd personeelszaken (n = 64)</i>			
1. De afdeling PZ is bereid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen *	39	41	17
2. De afdeling PZ adviseert oudere medewerkers adequaat over loopbaanontwikkeling *	16	36	45
3. De loopbaanadviezen van personeelsfunctionarissen worden door oudere werknemers doorgaans opgevolgd	14	61	20
4. Oudere personeelsleden voelen geen drempel om personeelsfunctionarissen te raadplegen *	73	19	15

\* = een zeer belangrijke conditie

Het geheel overziend blijkt dat het functioneren van de afdeling personeelszaken vanuit het oogpunt van de medewerkers bekeken nog veel verbetering behoeft. Geen enkele onderzochte conditie voldoet immers aan het gestelde criterium. Met name de kwaliteit van de adviezen scoort laag. Onder voorbehoud kan geconcludeerd worden dat het imago van personeelszaken niet erg ouderenvriendelijk is.

#### 5.4.4 De adviesrol van de loopbaandeskundige

Loopbaandeskundigen hebben tevens een adviserende rol in loopbaanontwikkeling. De adviseursrol van personeelszaken is inhoudelijk kleiner, omdat personeelsfunctionarissen op een breder gebied aanspreekpunt zijn. Loopbaandeskundigen houden zich full-time bezig met loopbaanmanagement- en ontwikkeling. Het functioneren van Management Development (MD) is op dezelfde dimensies beoordeeld als personeelszaken. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5.9. In de periode 1990 tot en met heden heeft 32% van de onderzochte perso-

neelsleden contact gehad met MD (variabele 5). Het MD-formulier, een beoordelingsformulier dat jaarlijks door zowel de leidinggevende als de medewerker ondertekend behoort te worden, is bij 44% van de medewerkers bekend (variabele 6). In totaal is 14% van de medewerkers van mening dat loopbaandeskundigen bereid zijn om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden (variabele 1). De kwaliteit van de adviezen wordt door 8% als 'adequaat' getypeerd (variabele 2) en de adviezen zijn door 7% van de medewerkers opgevolgd (variabele 3). Veertig procent van de respondenten heeft geen moeite om met vragen over loopbaanontwikkeling bij de MD-functionaris te rade te gaan (variabele 4).

*Tabel 5.9 Scoringspercentages items over de adviesrol van loopbaandeskundigen (MD) in loopbaanontwikkeling (%)*

variabelen	eens	neutraal	oneens	missing
1. Loopbaandeskundigen zijn bereid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen *	14	41	40	4
2. Loopbaandeskundigen adviseren oudere medewerkers adequaat over loopbaanontwikkeling *	8	27	61	4
3. De loopbaanadviezen van loopbaandeskundigen worden door oudere werknemers doorgaans opgevolgd	7	60	21	12
4. Oudere personeelsleden voelen geen drempel om loopbaandeskundigen te raadplegen *	40	41	13	5
5. Percentage medewerkers dat vanaf 1990 contact heeft gehad met MD	32			
6. Percentage medewerkers dat het MD-formulier kent	44			

\* = een zeer belangrijke conditie

Zicht op het oordeel van medewerkers die contact hebben gehad met de MD-functionaris is vereist om juiste conclusies te kunnen trekken. De cijfers zijn weergegeven in tabel 5.10.

De bereidheid tot inspanning (variabele 1) en de kwaliteit van de adviezen (variabele 2) blijkt gemiddeld twee maal zo hoog gewaardeerd te worden door medewerkers die wel contact hebben met MD. De loopbaanadviezen worden in 17% van de gevallen opgevolgd (variabele 3). Het percentage medewerkers dat de antwoordcategorie 'neutraal' ingevuld heeft, neemt echter niet substantieel af. Dit geldt wel voor de ervaren drempel om de MD-functionaris te raadplegen voor advies (variabele 4). Een opvallend resultaat is dat 40% van de medewerkers alsnog aangeeft onbekend te zijn met het MD-formulier (variabele 5), hoewel gesprekken aan de hand van dit formulier behoren plaats te vinden.

*Tabel 5.10 Scoringspercentages items over de adviesrol van loopbaandeskundigen (MD) in loopbaanontwikkeling voor medewerkers die hiermee contact hebben gehad (%)*

variabelen	eens	neutraal	oneens
1. Loopbaandeskundigen zijn bereid om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen *	28	36	32
2. Loopbaandeskundigen adviseren oudere medewerkers adequaat over loopbaanontwikkeling *	17	29	50
3. De loopbaanadviezen van loopbaandeskundigen worden door oudere werknemers doorgaans opgevolgd	17	60	15
4. Oudere personeelsleden voelen geen drempel om loopbaandeskundigen te raadplegen *	57	29	10
5. Percentage medewerkers dat het MD-formulier kent	60		

\* = een zeer belangrijke conditie

Samenvattend kan gezegd worden dat het functioneren van loopbaandeskundigen door medewerkers onvoldoende positief beoordeeld wordt. De onderzoeksresultaten moeten echter in perspectief gezien worden, omdat de organisatie een krimpende organisatie is. De top wordt steeds verder uitgedund, er zijn weinig vacatures, en het aantal mogelijke mutaties is beperkt. Voor zowel de afdeling Personeelszaken als Management Development geldt dat zij vaak 'slecht nieuws bringers' zijn, waardoor er weinig successen te behalen zijn. Nader onderzoek naar de rolverwachtingen die medewerkers hebben van Personeelszaken en Management Development is nodig om verdergaande uitspraken te kunnen doen.

## 5.5 Opleidings- en leeractiviteiten

Een relatief klein deel van de onderzochte medewerkers (16%) heeft in de periode 1990 tot en met heden contact gehad met een opleidingsfunctionaris over loopbaanontwikkeling (tabel 5.11). Dit lage percentage is op zich niet verrassend, omdat medewerkers doorgaans in eerste instantie bij de afdeling Personeelszaken of Management Development te rade te gaan. De opleidingsfunctionaris wordt betrokken in het proces als blijkt dat een opleidings- of leeractiviteit een geschikte loopbaaninterventie is.

In het blok 'opleidings- en leeractiviteiten' is ten eerste onderzocht of het leerklimaat in de organisatie ouderenvriendelijk is. Concreet is gemeten in hoeverre oudere personeelsleden de afgelopen vijf jaar deelgenomen hebben aan opleidings- en leeractiviteiten, welke activiteiten men zou willen ondernemen ten behoeve van de toekomstige loopbaanontwikkeling en de mate waarin de activiteiten conform leeftijdsbewuste scholingsprincipes vormgegeven zijn. De cijfers over de opleidingsdeelname in de periode 1990 tot en met heden zijn vermeld in tabel 5.11. Er zijn geen 'zeer belangrijke condities' onderscheiden, omdat het primair van belang is dat medewerkers deelnemen aan deze activiteiten.



Tabel 5.11 Scoringspercentages deelname opleidings- en leeractiviteiten in de periode 1990 tot heden en het belang dat hieraan wordt gehecht (%)

variabelen	deelname percentage medewerkers	gemiddeld aantal (absoluut)	belang activiteit *			
			groot	neutraal	klein	niet
1. Cursus of training	85	2.6	49	42	7	2
2. Mentorrelaties	26	0.7	45	43	9	4
3. Projectgroepen	56	2.3	53	35	7	6
4. Beroepsopleiding	12	0.1	58	35	7	0
5. Functieverrijking/verbreding	49	-	71	25	2	0
6. Bijhouden van vakliteratuur	60	-	35	53	8	4
7. Tijdelijke detachering	7	0.1	86	7	7	0
8. Percentage medewerkers dat contact heeft gehad met de opleidingsfunctionaris	16					

\* = Belang van de activiteiten is beoordeeld door de medewerkers die hieraan deelgenomen hebben

Uit de onderzoekscijfers blijkt dat het volgen van een cursus of training als opleidingsinterventie het meest gebruikt wordt; 85% van de onderzochte medewerkers heeft in de afgelopen 5 jaar deelgenomen aan een cursus of training met een gemiddelde van 2.6 keer. Ongeveer de helft van de medewerkers (49%) stelt dat deze cursussen of trainingen van groot belang zijn geweest voor de ontwikkeling van de loopbaan (variabele 1). Gezien de sterke opleidingstraditie die de organisatie heeft, is de frequente deelname aan cursussen of trainingen niet verrassend. Opvallend is dat 51% het belang van de cursus of training van 'neutraal', 'klein' of helemaal 'niet' van belang vindt voor loopbaanontwikkeling. Voor de interpretatie van dit percentage is het van belang te weten wanneer de cursus of training vanuit de perceptie van de medewerker bekeken wél van belang was geweest voor de ontwikkeling van de loopbaan. Als medewerkers hopen op een verticale loopbaanstap is deze lage score begrijpelijk. Door de verplattung van de organisatiestructuur en het beperkte aantal vacatures zijn er op dit moment immers weinig verticale loopbaanstappen mogelijk.

De tweede leeractiviteit (variabele 2) betreft het aangaan van mentorrelaties, een interventie die voor een groot deel van de medewerkers onbekend is (74%) en niet veel gehanteerd wordt (0.7 keer per 5 jaar). Mentorrelaties worden door 45% van groot belang gevonden voor de loopbaanontwikkeling. Een verklaring voor deze lage waardering zou kunnen zijn dat de minder ervaren -meestal jongere- medewerker meer profijt heeft van een mentorrelatie dan een oudere medewerker. Voor de oudere medewerker zijn er echter ook voordelen, zoals het updaten van kennis, aangestoken worden door 'jeugdige enthousiasme' en het ontwikkelen van nieuwe denkbeelden. Als een oudere medewerker de opgebouwde ervaring niet overdraagt op

jongere medewerkers gaat een schat aan kennis verloren, een verlies dat door de vorming van mentorrelaties ondervangen kan worden.

Werken in projectgroepen is een derde leeractiviteit die kan bijdragen aan de vitalisering van personeelsleden (variabele 3). Met name de veelal multi-disciplinaire samenstelling van projectgroepen, waardoor 'problemen' vanuit verschillende invalshoeken belicht worden, kan nieuwe inzichten verschaffen. Er wordt regelmatig in projecten gewerkt wordt: de afgelopen 5 jaar heeft 56% van de respondenten gemiddeld 2.3 maal in een projectgroep zitting gehad. Deze projecten wordt door 53% van groot belang bevonden voor de loopbaanontwikkeling. Het volgen van een voortgezette beroepsopleiding, de vierde leeractiviteit, wordt als waardevol voor de ontwikkeling van de loopbaan beschouwd (58%), maar komt relatief weinig voor: 12% heeft gemiddeld 0.1 maal een voortgezette beroepsopleiding gedaan (variabele 4). Dit lage percentage is niet erg verrassend, omdat het in de meeste gevallen zal gaan om 'zware' scholingsprogramma's. Omdat voortgezette beroepsopleidingen veelal bij externe instituten gevolgd worden, wordt op deze activiteit niet nader ingegaan.

Een vijfde leeractiviteit (variabele 5) betreft functieverrijkingen -of verbredingen door toevoeging van nieuwe taken, en wordt door een groot aantal mensen (71%) van groot belang gevonden voor de loopbaanontwikkeling. Ongeveer de helft van de onderzochte personeelsleden (49%) heeft de afgelopen vijf jaar te maken gehad met een functieverrijking. Het verrijken van functies scoort qua toegekend belang relatief erg hoog ten opzichte van andere opleidings- en leeractiviteiten. Opvallend is dat detacheringen, een andere activiteit waarbij de functie zich wijzigt (variabele 7), tevens door een groot percentage (86%) positief gewaardeerd wordt. Dit percentage is echter gebaseerd op de mening van een klein aantal mensen, omdat slechts 7% van de medewerkers in de periode 1990 tot en met heden gedetacheerd geweest is. Wellicht kan uit deze cijfers geconcludeerd worden dat met name functies met een hoge leerwaarde door medewerkers in het kader van loopbaanontwikkeling positief gewaardeerd worden.

Een zevende leeractiviteit die onderzocht is, is het bijhouden van vakliteratuur (variabele 6). Vele vakgebieden ontwikkelen zich razendsnel, waardoor vakkennis snel veroudert. De afgelopen vijf jaar heeft 60% vakliteratuur bijgehouden. Slechts 35% vindt deze activiteit van belang voor zijn loopbaanontwikkeling. Wellicht blijven medewerkers op andere wijze up-to-date, bijvoorbeeld door het bezoeken van congressen. Een indicatie voor deze 'andere manieren' kan verkregen worden door de restcategorie van de opleidingsactiviteiten te analyseren. Activiteiten die genoemd worden zijn bijvoorbeeld het bezoeken van congressen, seminars en het begeleiden van stagiaires. Gezien het lage percentage dat 'andere opleidingsactiviteiten' gescoord heeft, wordt op deze activiteiten niet nader ingegaan.

Het belang dat oudere personeelsleden toekennen aan het deelnemen aan opleidings- en leeractiviteiten in hun *verdere* loopbaan is tevens onderzocht. De resultaten zijn weergegeven in tabel 5.12.

Tabel 5.12 Scoringspercentages items over de inspirerende rol van leidinggevenden in loopbaanontwikkeling (%)

variabelen	geheel	grotendeels	ten dele	oneens	missing
1. Cursus of training	44 (46)	37 (38)	8 (8)	7 (5)	5 (4)
2. Mentorrelaties	24 (41)	30 (35)	12 (14)	12 (10)	22 (0)
3. Projectgroepen	37 (54)	32 (32)	8 (7)	6 (5)	16 (2)
4. Voortgezette beroepsopleiding	12 (39)	24 (23)	13 (23)	25 (8)	26 (8)
5. Functieverrijking/verbreding	53 (66)	23 (22)	5 (5)	6 (3)	13 (4)
6. Bijhouden van vakliteratuur	27 (32)	48 (50)	10 (12)	4 (2)	11 (5)
7. Tijdelijke detachering	13 (33)	24 (47)	16 (0)	20 (13)	28 (7)

Tussen haakjes zijn de percentages opgenomen van personeelsleden die recentelijk hebben deelgenomen aan opleidings- of leeractiviteiten

In het algemeen worden vooral functieverrijkingen en -verbredingen genoemd als geschikte opleidingsinterventie voor verdere loopbaanontwikkeling (53%). Ook worden cursussen, trainingen (44%) en het werken in projecten (37%) ten opzichte van de overige opleidings- en leeractiviteiten relatief hoog gewaardeerd. Opvallend is dat in alle gevallen een hoger belang toegekend is door medewerkers die recentelijk deelgenomen hebben aan opleidings- en leeractiviteiten. Tevens is het aantal missing cases bij deze groep medewerkers kleiner. Geconcludeerd kan worden dat de bekendheid met een bepaalde opleidings- of leeractiviteit van invloed is op de gegeven waardering. Als een activiteit onbekend is, is de meerwaarde ook in mindere mate bekend. Ten tweede blijkt dat personeelsleden die recentelijk deelgenomen hebben aan opleidings- en leeractiviteiten het toekomstige belang lager scoren. Wellicht is de wet van het afnemend grensnut van toepassing. Als men recentelijk deelgenomen heeft aan een bepaalde opleidings- of leeractiviteit is een tweede keer minder interessant.

Een derde facet dat onderzocht is binnen het blok 'opleidings- en leeractiviteiten' betreft de mate waarin opleidings- en leeractiviteiten vormgegeven zijn conform een aantal leeftijdsbewuste scholingsprincipes, die empirisch bewezen zijn voor *laag opgeleide* volwassenen. Onderzocht is welke waarde hoog opgeleide volwassenen aan deze instructieprincipes hechten. Enerzijds is gevraagd of de principes in reeds ondernomen opleidingsactiviteiten aandacht hebben gehad, anderzijds is gevraagd of men de principes in toekomstige opleidingsactiviteiten van belang vindt. Tabel 5.13 geeft de resultaten weer.

Uit de positieve scores blijkt dat medewerkers het verkrijgen van regelmatige en goede feedback erg belangrijk vinden (62%). Ongeveer de helft van de medewerkers (52%) is van mening dat er in daadwerkelijk aandacht besteed wordt aan het geven van constructieve feedback. De kwaliteit van de feedback zou dus nog verbeterd kunnen worden. Een tweede principe dat relatief hoog gewaardeerd wordt is de aandacht voor toepassing van de leerstof in de

werkpraktijk (61%). In deze behoefte wordt redelijk tegemoet gekomen (58%). Een derde principe dat relatief belangrijk gevonden wordt is ruimte voor eigen inbreng (57%), een principe waaraan in 46% van de gevallen daadwerkelijk aandacht besteed is. De genoemde drie principes scoren relatief het hoogst, maar voldoen *niet* aan de gestelde norm van 75% voor zeer belangrijke principes.

Tabel 5.13 Aandacht voor leeftijdsbewuste principes in reeds ondernomen en toekomstige opleidingsactiviteiten (%)

variabelen	feitelijke aandacht *	belang activiteit				
		groot	neutraal	klein	niet	missing
1. Oefenen met leerstof **	39	35	36	8	5	15
2. Regelmatige goede feedback **	52	62	21	5	4	8
3. Herkenbaar begrippenkader	44	29	44	8	4	16
4. Toepassen leerstof werkpraktijk **	58	61	22	2	4	12
5. Veilige sfeer	30	18	32	19	9	22
6. Eigen inbreng **	46	57	23	3	4	12
7. Gelijkwaardige relatie docent/ cursist	34	27	33	13	8	18
8. Informatie over doel en opzet	27	48	30	4	4	13
9. Aandacht individuele leerbehoeften **	27	36	29	11	4	20

\* = feitelijke aandacht is berekend over de respondenten die deelgenomen hebben aan een cursus, training of beroepsopleiding omdat dit specifieke opleidingsactiviteiten zijn waarin de principes worden toegepast

\*\* = een zeer belangrijk principe

Met uitzondering van variabele 8, informatie over doel en opzet van de cursus, en variabele 9, aandacht voor de individuele leerbehoeften, geldt voor de overige condities dat zij onder de gestelde norm scoren, maar voldoen aan de wensen van medewerkers.

Het geheel overziend kan gezegd worden dat er relatief veel deelgenomen wordt aan opleidings- en leeractiviteiten. Met name cursussen en trainingen worden veel gevolgd. De vorming van mentorrelaties, een veel genoemde adequate opleidingsinterventie in het kader van kennisuitwisseling tussen oudere en jongere medewerkers, is veel minder ontwikkeld. Een andere opvallende constatering is dat het belang van deelname aan *formele* opleidings- en leeractiviteiten door medewerkers in geringe mate herkend wordt. Er bestaat voorkeur voor leeractiviteiten die gerelateerd zijn aan de uitoefening van de functie of de verandering van taken. Tot slot blijkt dat leeftijdsbewuste scholingsprincipes in minder mate van toepassing zijn op hoger opgeleiden dan op laaggeschoolde medewerkers. Het belang wordt niet ontkend, maar ook niet groot geacht. Met name sfeeraspecten en principes op het sociale vlak, als een gelijkwaardige relatie tussen docent en cursist en het creëren van een veilige instructiesfeer worden

minder belangrijk gevonden. Deze principes worden daarom in verdere analyses buiten beschouwing gelaten.

## 5.6 De stand van zaken: blijvende loopbaanontwikkeling

Een aantal aspecten is van belang voor blijvende loopbaanontwikkeling. Enerzijds betreft het veranderingsaspecten die gerelateerd zijn aan de functie en het uitvoeren van nieuwe taken, anderzijds gaat het om het regelmatig opdoen van nieuwe leerervaringen in het algemeen. De onderzoeksresultaten in het blok blijvende loopbaanontwikkeling zijn weergegeven in tabel 5.14. De variabelen zijn allen even belangrijk, en moeten dus met uitzondering van het aantal mutaties voldoen aan de norm van 60%.

Tabel 5.14 Blijvende loopbaanontwikkeling

variabelen	
1. Aantal medewerkers dat te maken heeft gehad met toevoeging van nieuwe taken door functieverrijking	49%
2. Aantal medewerkers met vrijheid in hun werk	85%
3. Aantal medewerkers dat leerbereid is teneinde voorbereid te zijn op wijzigingen	97%
4. Aantal medewerkers dat zich capabel voelt tot uitvoeren van andere taken	91%
5. Gemiddeld aantal functiewisselingen	eens in de 6.6 jaar
6. Deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in afgelopen vijf jaar	zie paragraaf 5.4
7. Gewenste deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in de toekomst	zie paragraaf 5.4

Een eerste belangrijk aspect is het regelmatig doorbreken van de routine van werkzaamheden door het uitvoeren van nieuwe taken. Dit kan gerealiseerd worden door middel van functieverrijking of -verbreding (49%, tabel 5.14), detacheringen (7%, tabel 5.11), werken in projecten (56%, tabel 5.11) of mutaties (tabel 5.14). Opvallend is dat deze leeractiviteiten veel minder toegepast worden dan bijvoorbeeld het volgen van een cursus of training. De respondenten zijn gemiddeld eens in de 6.6 jaar van baan veranderd. Dit gemiddelde aantal is berekend op basis van de diensttijd en het gemiddelde aantal mutaties van medewerkers van 55 jaar en ouder ( $n = 44$ ), omdat zij zich in de 'laatste' fase van hun loopbaan bevinden en een totaalbeeld verschaffen van het gemiddelde aantal mutaties in de gehele loopbaan. Een belangrijke voorwaarde voor het adequaat muteren van medewerkers is dat zij zich in staat achten tot het uitvoeren van andere werkzaamheden. Een groot deel van de medewerkers (91%) bevestigt dat zij zich voldoende capabel voelt (variabele 4). Tevens kan de vrijheid die medewerkers krijgen

in de uitvoering van werkzaamheden een voedingsbodem zijn voor mobiliteit. Een zeer groot deel van de respondenten (85%) geeft aan vrijheid in het werk te hebben (variabele 2).

Zoals gezegd kan loopbaanontwikkeling tevens bevorderd worden door het regelmatig opdoen van nieuwe leerervaringen, die buiten de functie plaatsvinden. Voorwaarde is dat medewerkers bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, een conditie die door bijna alle medewerkers (97%) bevestigd wordt (variabele 3). De deelname aan opleidings- en leeractiviteiten wijst uit of deze leerbereidheid ook tot uiting komt in het daadwerkelijk nemen van acties, een analyse waarvan verslag gedaan is in paragraaf 5.4. Eén van de conclusies uit deze paragraaf is immers dat er vrij veel gedaan wordt in de sfeer van opleidings- en leeractiviteiten. Als echter gekeken wordt naar activiteiten die men in de toekomst zou willen ondernemen, blijkt dat alle activiteiten onder de gestelde norm scoren. Wellicht is er sociaal wenselijk gescoord op de variabele leerbereidheid. Een andere conclusie zou kunnen zijn dat medewerkers deelname aan opleidings- en leeractiviteiten minder belangrijk vinden, omdat zij zich voldoende capabel voelen tot het uitvoeren van andere taken.

Voor zover op dit moment onderzocht is, kan op basis van de resultaten in tabel 5.14 geconcludeerd worden dat de voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling zeker niet onvoldoende is. Medewerkers achten zichzelf voldoende capabel tot het uitvoeren van andere taken, zijn in hoge mate leerbereid, wisselen regelmatig van baan en nemen regelmatig deel aan opleidings- en leeractiviteiten. Wel blijkt dat het uitvoeren van nieuwe, andersoortige taken in de functie beter ontwikkeld kan worden en dat het gevoerde beleid en het functioneren van faciliterende actoren in loopbaanontwikkeling vanuit de percepties van medewerkers verbeterd kan worden. Een uitgebreidere analyse van het onderzoeksmateriaal is nodig om verdergaande uitspraken te kunnen doen.

# Verschillenanalyse

*Een aantal verschillenanalyses is van belang voor het opstellen van een adequaat advies aan de opdrachtgever. Verschillen tussen groepen worden doorgaans onderzocht met behulp van significantie-analyses. Voorwaarde is dat de groepen van gelijke grootte zijn. In onderzoeksliteratuur wordt echter aangegeven dat het **toetsen** van verschillen niet verstandig is als de variabelen op ordinale schaal gemeten zijn (Baarda & De Goede, 1991). In hoofdstuk 3 is ingegaan op de onderzoeksopzet. Omdat de samenstelling van groepen in de onderzoekspopulatie, zoals bijvoorbeeld lokaties en leeftijdsgroepen, nogal variëren qua grootte en gemeten is op ordinale schaal is gekozen voor een beschrijvende analyse, waardoor het alleen mogelijk is om tendenzen aan te geven. De belangrijkste analyses betreffen verschillen tussen lokaties en leeftijdsgroepen. Op deze verschillenanalyses wordt dan ook het meest uitgebreid ingegaan. De belangrijkste verschillen in opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling tussen business- en service-units staan centraal in paragraaf 6.3. Vervolgens wordt in paragraaf 6.4 kort ingegaan op enkele verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers en behandelt paragraaf 6.5 een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen.*

### 6.1 Verschillen tussen lokaties

Bij de uitvoering van het onderzoek zijn een vijftal lokaties betrokken geweest. Voor het doen van aanbevelingen is het van belang te weten of de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten en de mate waarin loopbaanontwikkeling plaatsvindt, lokaal bepaald is. De belangrijkste variabelen zijn omwille van dit doel volgens een standaardwerkwijze geanalyseerd. Ten eerste is de gemiddelde score per lokatie berekend op variabelen die gemeten zijn op een continuüm van 'geheel eens' tot 'oneens'. Vervolgens zijn deze gemiddelde scores gecombineerd tot een totaal-score voor het gehele variabelenblok, voor zover uit de betrouwbaarheidsanalyse gebleken is dat het combineren van variabelen geoorloofd is (zie paragraaf 4.4). Waar grote verschillen tussen de lokaties in de analyses naar voren kwamen, is vervolgens onderzocht welke specifieke variabelen deze verschillen mogelijkwijs veroorzaken. Waar van deze standaardwerkwijze is afgeweken, is dit in de tekst toegelicht.

### 6.1.1 De invulling van het beleid op lokatieniveau

De hoofdlijnen van het personeels-, loopbaan- en opleidingsbeleid worden uitgezet op het hoofdkantoor van de opdrachtgever. De concrete invulling van de beleidsplannen en de ver-  
taalslag van het beleid naar de eigen situatie kan per lokatie verschillen. Het totaaloordeel van  
medewerkers over het gevoerde beleid is berekend over de variabelen in tabel 6.1. De hoogst  
mogelijke score is 52, omdat op de variabelen maximaal 4 punten gescoord konden worden.

Tabel 6.1 Gemiddeld oordeel over het gevoerde beleid gedifferentieerd naar lokaties

variabelen	hoofd kantoor (n = 17)	produktie lokatie 1 (n = 101)	produktie lokatie 2 (n = 28)	produktie lokatie 3 (n = 69)	produktie lokatie 4 (n = 5)
1. Het personeelsbeleid is ingebed in het ondernemingsbeleid	2.70	2.16	2.70	2.45	2.60
2. Duidelijke vertaling van het opleidingsbeleid top-down	2.63	2.04	2.25	2.30	2.00
3. Het opleidingsbeleid richt zich op medewerkers van alle leeftijden	2.25	2.38	2.39	2.61	2.60
4. Het opleidingsbeleid is ouderenvriendelijk	1.81	1.85	2.04	2.10	2.00
5. De werkgever brengt haar medewerkers de basiskennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij	1.69	1.55	1.82	1.75	2.00
6. Het opleidingsbeleid houdt rekening met leeftijdsbehoeften van medewerkers	2.24	2.40	2.57	2.66	2.80
7. De werkgever is bereid tot investeren in scholing van ouderen	2.31	2.45	2.71	2.77	3.00
8. Medewerkers hebben voldoende informatie over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van hun loopbaan	1.59	1.47	1.54	1.79	2.00
9. Gewekte loopbaanverwachtingen zijn reëel	2.75	2.55	2.48	2.78	2.60
10. De werkgever is bereid om opleidingen t.b.v. van loopbaanontwikkeling te financieren	3.35	3.39	3.36	3.32	3.60
11. De werkgever stimuleert de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers	2.00	2.32	2.65	2.54	2.80
12. De heersende opvatting is dat de inzetbaarheid van medewerkers gelijk blijft bij het toenemen van de leeftijd	2.69	2.66	2.43	2.84	2.80
13. Bij openstaande vacatures heeft men geen specifieke voorkeur voor jongeren	1.94	2.01	2.04	2.42	2.00
Totaal	29.9	29.2	30.9	32.3	32.8



---

De resultaten laten zien dat *produktielokatie 4* (n = 5) de beleidsvoering in zijn totaliteit als meest adequaat en leeftijdsbewust beoordeelt (32.8). Opvallend is dat condities die in de totale reponsgroep laag scoren op produktielokatie 4 het meest positief gewaardeerd zijn. In de optiek van medewerkers worden zij het best geïnformeerd over persoonlijk loopbaanmanagement (variabele 5), en houdt het opleidingsbeleid voldoende rekening met de aan leeftijd gerelateerde opleidingsbehoeften (variabele 6). Medewerkers hebben relatief meer kennis van loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van hun loopbaan (variabele 8), en de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers wordt in vergelijking met andere lokaties in grote mate gestimuleerd (variabele 11). De vertaling van het opleidingsbeleid naar lokatieniveau wordt daarentegen ten opzichte van andere lokaties het laagst gewaardeerd (variabele 2).

*Produktielokatie 3* (n = 69) beoordeelt het beleid eveneens relatief positief (32.3). Negatief stereotiepe denkbeelden worden door medewerkers het minst herkend (variabele 12 en 13). Tevens vindt men het opleidingsbeleid gemiddeld het meest ouderenvriendelijk (variabele 4) en toegespitst op alle leeftijdsgroepen (variabele 3). De gewekte loopbaanverwachtingen zijn voor hen tevens het meest reëel gebleken (variabele 9). *Produktielokatie 2* (n = 28) neemt een middenpositie in (30.9). De inbedding van het personeelsbeleid in het ondernemingsbeleid wordt op deze lokatie het hoogst gewaardeerd (variabele 1). De opvatting dat de inzetbaarheid van medewerkers *afneemt* naarmate de leeftijd toeneemt, leeft bij de medewerkers van deze lokatie sterker dan elders (variabele 12). Voor de overige variabelen geldt dat geen uitgesproken negatieve of positieve oordelen gegeven zijn; antwoorden liggen rond het gemiddelde.

Medewerkers van het *hoofdkantoor* (n = 17) beoordelen het beleid minder positief (29.9) dan veel van hun collega's. De strategische inbedding van het personeels- en opleidingsbeleid en de vertaling van het beleid naar lokatieniveau, wordt daarentegen door medewerkers van het hoofdkantoor als goed geclassificeerd (variabele 1 en 2). De hoge scores op deze variabelen beïnvloeden de totaalscore in positieve zin, want voor de overige variabelen geldt dat de laagste waarderingen veelal door medewerkers van het hoofdkantoor gegeven zijn. Tot slot beoordelen de medewerkers van *produktielokatie 1* (n = 101) de beleidsmatige condities in zijn totaliteit als minst leeftijdsbewust en ouderenvriendelijk (29.2). Op produktielokatie 1 hebben medewerkers in hun eigen optiek de minste informatie over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan (variabele 8). Andere verschillen manifesteren zich niet zozeer op afzonderlijke variabelen, als wel op de algehele negatieve trend van de antwoorden.

Het trekken van algemeen geldende conclusies is moeilijk, omdat het oordeel over het beleid gebaseerd is op een sterk variërend aantal medewerkers. Het positieve oordeel van produktielokatie 4 is bijvoorbeeld gebaseerd op 5 respondenten. Als gekeken wordt naar de 'zeer belangrijke condities' op de grote lokaties blijkt het beleid door medewerkers van produktielokatie 3 als het meest ouderenvriendelijk geclassificeerd te worden. Medewerkers van produktielokatie 1 tonen zich het meest ontevreden over het gevoerde beleid. De mate waarin de werkgever bereid is om loopbaanontwikkelingsgerichte opleidingsactiviteiten te financieren

blijkt marginaal te verschillen tussen lokaties.

### 6.1.2 Het functioneren van de afdeling Personeelszaken

Elke lokatie heeft haar eigen afdeling personeelszaken. Om een antwoord te geven op de vraag of de rol van de afdeling personeelszaken in loopbaanontwikkeling per lokatie verschilt, zijn de drie variabelen die in hoofdstuk 5 zijn aangemerkt als 'zeer belangrijke conditie' geanalyseerd. Anders dan bij de analyse van het lokale beleid is geen *gemiddelde* totaalscore berekend, maar is het percentage medewerkers dat een conditie in positieve zin bevestigt als uitgangspunt genomen. Reden voor deze keuze is dat de antwoordcategorie 'neutraal' opgenomen is in de antwoordschaal, waardoor een gemiddelde score onvoldoende discriminerende waarde heeft. Om de scores in een kader te kunnen plaatsen zijn de positieve scores gerelateerd aan het percentage medewerkers dat de afgelopen vijf jaar contact heeft gehad met de afdeling personeelszaken over loopbaanontwikkeling.

Het functioneren van de afdeling Personeelszaken op *produktielokatie 2* wordt door de medewerkers ervaren als het meest toegankelijk, bereidwillig en adequaat adviserend. Het feitelijke contact met sector personeelschefs is niet opvallend hoger dan op andere lokaties. Wel heeft een relatief hoog percentage medewerkers (39%) contact gehad met het hoofd personeelszaken. De afdeling Personeelszaken op *produktielokatie 4* en *produktielokatie 3* worden qua positieve totaalscore ongeveer gelijk beoordeeld. Verschillen tussen deze lokaties manifesteren zich echter op alle variabelen. De inspanningsbereidheid en de kwaliteit van de adviezen wordt op *produktielokatie 3* iets positiever bevonden. Op *produktielokatie 4* wordt de afdeling personeelszaken toegankelijker bevonden, maar vindt geen enkele medewerker dat er adequaat geadviseerd wordt. Op *produktielokatie 3* heeft een veel groter percentage medewerkers contact gehad met de sector personeelschef (38%) dan op *produktielokatie 4* (0%). De gegevens van produktielokatie 4 zijn echter niet zonder vergelijkbaar, omdat deze kleine lokatie tevens een kleinere afdeling personeelszaken heeft.

Op het *hoofdkantoor* heeft het grootste percentage medewerkers contact gehad met de sector personeelschef (59%). De contacten met het hoofd personeelszaken liggen eveneens in vergelijking met andere lokaties vrij hoog (29%). Tegen deze achtergrond is het vreemd dat de ervaren drempel om personeelszaken te raadplegen voor advies ten opzichte van andere lokaties als het hoogst ervaren wordt. De bereidwilligheid om oudere werknemers ten dienst te zijn, en de mate waarin personeelszaken adequaat adviseert worden echter relatief groot bevonden. Het kwaliteitsoordeel over de invulling van de personeelsfunctie op *produktielokatie 1* is vergeleken met andere lokaties het laagst; een relatief laag oordeel manifesteert zich op alle variabelen. De contacten met sector personeelschefs en het hoofd personeelszaken zijn niet substantieel lager of hoger dan op andere grote lokaties.

Concluderend kan gezegd worden dat de personeelsfunctie op *produktielokatie 2* op alle variabelen het meest ouderenvriendelijk bevonden wordt. Een groot aantal medewerkers heeft hier contact met het hoofd personeelszaken over loopbaanontwikkeling. Medewerkers van

*produktielokatie 1* zijn het meest ontevreden over het functioneren van personeelszaken.

### 6.1.3 Het functioneren van de loopbaandeskundigen

Loopbaandeskundigen voor het CAO-II personeel hebben hun werkplek op het hoofdkantoor. Het oordeel van medewerkers over het functioneren van loopbaandeskundigen zou kunnen verschillen, bijvoorbeeld doordat medewerkers van het hoofdkantoor en produktielokatie 1 in dezelfde stad gevestigd zijn en een kleinere *fysieke* afstand hoeven te overbruggen om de loopbaandeskundige te raadplegen. Het functioneren van loopbaandeskundigen is op dezelfde wijze geanalyseerd als het functioneren van de afdeling Personeelszaken.

Opvallend is dat -de kleinere- *produktielokatie 4* en het *hoofdkantoor* het functioneren van loopbaandeskundigen het meest positief beoordelen. Met name de bereidheid van loopbaandeskundigen om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden, en de kwaliteit van de loopbaanadviezen worden, vergeleken met andere lokaties, hoger gewaardeerd. Tevens geeft een iets hoger percentage medewerkers van deze lokaties aan in de afgelopen vijf jaar contact te hebben gehad met loopbaandeskundigen. De grotere *produktielokaties 1, 2 en 3* hebben een minder positief oordeel gegeven over de ouderenvriendelijkheid van loopbaandeskundigen. Met name de kwaliteit van de adviezen wordt erg laag gewaardeerd. De oordelen over de bereidwilligheid van loopbaandeskundigen om zich in te zetten voor de loopbaanontwikkeling van ouderen, en het percentage medewerkers dat op de grote lokaties contact heeft gehad met Management Development, verschillen marginaal. Een opvallende constatering is dat medewerkers van *produktielokatie 3* alle variabelen het laagst gewaardeerd heeft. Medewerkers van *produktielokatie 2* tenslotte ervaren Management Development als meest toegankelijk (50%).

Concluderend kan gezegd worden dat aspecten als de fysieke afstand geen invloed lijken te hebben op het kwaliteitsoordeel over het functioneren van loopbaandeskundigen. Wel bestaan er substantiële verschillen tussen kleinere en grotere lokaties. Het trekken van algemeen geldende conclusies is moeilijk, omdat relatief positievere waarderingen door een klein aantal mensen gegeven is. Produktielokatie 3 heeft de invulling van de MD-functie in totaal het laagst gewaardeerd.

### 6.1.4 De rol van de leidinggevende op lokaal niveau

De mate waarin leidinggevend stimulerend en faciliterend optreden in loopbaanontwikkeling is geanalyseerd op basis van de 11 variabelen die opgenomen zijn in 6.2. Leidinggevend stimuleren en ondersteunen loopbaanontwikkeling optimaal, indien de totaalscore 44 bedraagt (11 maal de maximale score van 4 punten).

Het leidinggevend management wordt op produktielokatie 3 het meest positief beoordeeld (30.1). De totaalscore verschilt echter minimaal met produktielokatie 4 (30.0) en het hoofdkantoor (29.8). Op *produktielokatie 3* zijn personeelsontwikkelingstaken in de optiek van medewerkers het meest expliciet opgenomen in de functie-omschrijving (variabele 2) en

leidinggevend worden het best opgeleid in hun stimulerende rol in loopbaanontwikkeling (variabele 3). De deelname aan opleidings- en leeractiviteiten wordt in hoge mate gestimuleerd (variabele 5) en leidinggevend zijn veelal voldoende op de hoogte van het loopbaanverleden van medewerkers (variabele 8). Medewerkers krijgen daarentegen minder ruimte om nieuw geleerde kennis in de praktijk toe te passen (variabele 10). Als gekeken wordt naar contacten tussen medewerkers en leidinggevend over loopbaanontwikkeling (84%) blijkt dat deze gemiddeld scoren.

*Tabel 6.2 Gemiddeld oordeel over het functioneren van leidinggevend gedifferentieerd naar lokaties*

variabelen	hoofd kantoor (n = 17)	productie lokatie 1 (n = 101)	productie lokatie 2 (n = 28)	productie lokatie 3 (n = 69)	productie lokatie 4 (n = 5)
1. Leidinggevend vinden ontwikkeling van personeel op alle leeftijden belangrijk	2.63	2.62	2.54	2.81	3.00
2. In takenpakket van leidinggevend is ontwikkeling van personeel opgenomen	2.43	2.40	2.46	2.69	2.60
3. Leidinggevend worden getraind in hun stimulerende en begeleidende rol	2.60	2.27	2.11	2.72	2.60
4. Leidinggevend worden door het hogere management aangesproken op personeelsontwikkelingstaken	2.46	2.25	1.96	2.43	2.60
5. Leidinggevend stimuleren deelname aan opleidings- en leeractiviteiten	2.50	2.42	2.14	2.64	2.80
6. Leidinggevend stellen actieplannen op voor de opleidingsbehoeften van medewerkers	2.13	2.01	2.21	2.28	2.60
7. Leidinggevend bespreken opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig met hun medewerkers	2.31	2.17	2.26	2.28	2.00
8. Leidinggevend zijn voldoende op de hoogte van loopbaanverleden medewerkers	3.06	2.89	3.04	3.12	3.00
9. Leidinggevend en medewerkers communiceren openlijk over sterke en te verbeteren punten	3.31	3.11	3.29	3.23	2.60
10. Leidinggevend geven medewerkers ruimte om nieuw geleerde kennis in praktijk toe te passen	3.27	2.92	3.15	3.10	3.20
11. Verdere ontwikkeling in het werk wordt door leidinggevend erkend	3.07	2.74	2.79	2.79	3.00
Totaal	29.8	27.8	28.3	30.1	30.0

---

Op *produktielokatie 4* worden de condities die gesteld kunnen worden aan het leidinggevend management grillig gescoord: men is in vergelijking met andere lokaties óf erg positief óf erg negatief. Medewerkers zijn het meest positief over de mate waarin leidinggevendenden de ontwikkeling van personeel belangrijk vinden (variabele 1), de mate waarin deelname aan opleidings- en leeractiviteiten gestimuleerd wordt (variabele 5) en het opstellen van actieplannen om in opleidingsbehoeften van medewerkers te voorzien (variabele 6). In de optiek van medewerkers worden leidinggevendenden op produktielokatie 4 tevens door het hogere management het meest aangesproken op personeelsontwikkelingstaken (variabele 4). Opvallend is dat variabelen die betrekking hebben op de dialoog tussen medewerkers en leidinggevendenden, zoals het bespreken van opleidingsbehoeften, loopbaanmogelijkheden en sterke en te verbeteren punten, relatief laag scoren. Gerelateerd aan de opmerkingen die gemaakt zijn over de invulling van het beleid op produktielokatie 4 is deze score op zijn minst vreemd. Wellicht wordt de informatie over persoonlijk loopbaanmanagement en loopbaanmogelijkheden op andere wijze verschaft dan in contacten met het leidinggevend management. De relatief lage scores op communicatieve aspecten is begrijpelijk als gekeken wordt naar het lage percentage medewerkers dat in de afgelopen vijf jaar contact gehad heeft over loopbaanontwikkeling met hun chef (60%). Daarentegen hebben alle medewerkers in 1994 een functioneringsgesprek gevoerd.

Het *hoofdkantoor* scoort het meest positief op de variabelen 7 en 9, die betrekking hebben op de communicatie met het leidinggevend management over loopbaanontwikkeling. Alle medewerkers hebben de afgelopen 5 jaar contact gehad met hun chef over de ontwikkeling van de loopbaan en opleidingsbehoeften, loopbaanmogelijkheden, sterke en zwakke punten worden in vergelijking met andere lokaties het meest regelmatig en openlijk besproken. Tevens wordt ontwikkeling in het werk volgens medewerkers op deze lokatie het meest gewaardeerd (variabele 11) en wordt de meeste aandacht besteed aan de transfer van nieuw geleerde kennis naar de werkpraktijk (variabele 10).

Medewerkers die werkzaam zijn op *produktielokatie 1* (27.8) en 2 (28.3) beoordelen de leiderschapsstijl op hun lokatie in het algemeen als minder ouderenvriendelijk en stimulerend. Op *produktielokatie 2* heeft een relatief laag percentage (79%) in de periode 1990 tot en met heden contact gehad met de leidinggevende over loopbaanontwikkeling. Functioneringsgesprekken zijn daarentegen met 96% van de medewerkers gevoerd. Aspecten die op produktielokatie 2 ten opzichte van andere lokaties opvallend laag scoren zijn de mate waarin leidinggevendenden de ontwikkeling van personeel op alle leeftijden belangrijk vinden (variabele 1), deelname aan opleidings- en leeractiviteiten stimuleren (variabele 5), getraind worden in hun inspirerende rol (variabele 3) en de mate waarin het hogere management leidinggevendenden aanspreekt op personeelsontwikkelingstaken (variabele 4).

Medewerkers van *produktielokatie 1* hebben op alle condities die betrekking hebben op het functioneren van het leidinggevend management relatief laag gescoord. Leidinggevendenden zijn in vergelijking met andere lokaties in mindere mate op de hoogte van het loopbaanverle-

den van medewerkers (variabele 8), bespreken opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden minder regelmatig (variabele 7), stellen in mindere mate actieplannen op voor de opleidingsbehoeften van medewerkers (variabele 6) en men krijgt relatief minder ruimte om nieuw geleerde kennis en vaardigheden in de praktijk toe te passen (variabele 10). De dialoog tussen medewerkers en chefs is op produktielokatie 1 eveneens minder ontwikkeld: 88% van de medewerkers heeft recentelijk contact gehad met de chef over loopbaanontwikkeling en een functioneringsgesprek is in 1994 met 88% van de medewerkers gevoerd.

Concluderend kan gezegd worden dat medewerkers van produktielokatie 1 relatief het meest ontevreden zijn over de stijl van leiding geven. In de optiek van medewerkers is de rol van leidinggevend op produktielokatie 4 en 3 het meest stimulerend.

#### *6.1.5 De rol van de individuele medewerker*

Uit de betrouwbaarheidsanalyse (zie paragraaf 4.4) is naar voren gekomen dat het combineren van variabelen die betrekking hebben op de rol van de individuele medewerker niet zonder risico is. Omwille van deze reden is besloten de analyse van verschillen te beperken tot de variabelen waarin het meest expliciet gevraagd is naar het eigen ondernemende gedrag in loopbaanontwikkeling en de mate waarin medewerkers kennis hebben van persoonlijk loopbaanmanagement, omdat deze kennis een voedingsbodem is voor ondernemend gedrag. De hoogst mogelijke totaalscore hierbij is 20.

De totaalscores van het *hoofdkantoor* (15.1), *produktielokatie 1* (15.4) en 2 (15.2) verschillen marginaal. Medewerkers van *produktielokatie 1* achten zichzelf het meest in staat tot ondernemend gedrag. Zij karakteriseren zichzelf als het meest leerbereid, geven aan over relatief veel kennis van persoonlijk loopbaanmanagement te beschikken, en achten zichzelf goed in staat om doelgerichte loopbaanacties te nemen. De hoge score van produktielokatie 2 wordt vooral veroorzaakt door het feit dat medewerkers zich sterk bewust zijn van hun eigen kwaliteiten, mogelijkheden en beperkingen. Op het hoofdkantoor zijn medewerkers zich erg bewust van hun eigen verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling.

Medewerkers van produktielokatie 3 (14.9) en 4 (14.6) oordelen minder positief over hun eigen rol. Op *produktielokatie 3* is de overtuiging het sterkst dat de organisatie medearchitect is van de loopbaan. Medewerkers van *produktielokatie 4* achten zichzelf het minst leerbereid, en zijn zich in mindere mate bewust van de eigen kwaliteiten. Opvallend is dat men zichzelf wel, ondanks de geringere zelfkennis, het best in staat acht om doelgerichte loopbaanacties te nemen. In de analyse van het beleid, personeelszaken en het leidinggevend management is gebleken dat medewerkers van produktielokatie 3 en 4 een relatief positief oordeel gegeven hebben over het functioneren van andere stakeholders in loopbaanontwikkeling. Wellicht worden medewerkers van produktielokatie 3 en 4 in mindere mate aangesproken op hun eigen rol, doordat zij in hun loopbaanontwikkeling beter begeleid worden.

### 6.1.6 Opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling

Per lokatie is onderzocht in welke mate er deelgenomen wordt aan opleidings- en leeractiviteiten, welk belang medewerkers toekennen aan in het verleden uitgevoerde activiteiten en in welke mate medewerkers deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in het kader van hun verdere loopbaanontwikkeling wenselijk vinden. Het onderzoeken van verschillen in leeftijdsbewuste scholingsprincipes is achterwege gelaten, omdat gebleken is dat deze principes vooral op laag opgeleide volwassenen van toepassing zijn.

De opleidingscijfers van medewerkers van het *hoofdkantoor* wijzen uit dat zij in vergelijking met medewerkers van andere lokaties in mindere mate en minder frequent deelgenomen hebben aan cursussen en trainingen. Een opvallende constatering is dat deze opleidingsinterventie in de optiek van medewerkers wel van groot belang is geweest voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Tijdelijke detacheringen, het werken in projecten en het volgen van voortgezette beroepsopleidingen komen op deze lokatie relatief veel voor. Beroepsopleidingen en detacheringen blijken op deze lokatie in hoge mate van belang te zijn geweest voor de loopbaanontwikkeling. Opvallend is dat mentorrelaties in het verleden geen positieve invloed hebben gehad op de loopbaanontwikkeling, maar in het kader van de verdere loopbaanontwikkeling wel relatief belangrijk gevonden worden. Functieverrijkingen of -verbredingen worden als meest adequate interventie voor de toekomstige loopbaanontwikkeling gezien. Gemiddeld vindt men deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in de toekomst in vergelijking met andere lokaties het minst van belang. Tevens is men in mindere mate bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, om voorbereid te zijn op zich wijzigende omstandigheden. Wellicht heeft dit te maken met de hogere leeftijd van medewerkers op het hoofdkantoor.

Op *produktielokatie 1* heeft een relatief hoog percentage medewerkers (88%) de afgelopen vijf jaar deelgenomen aan een cursus of training. Een groot aantal medewerkers geeft aan de voor hen relevante vakliteratuur bij te houden, en recentelijk zijn vele functies verrijkt of verbreed. Het *aantal* gevolgde opleidings- en leeractiviteiten is op deze lokatie niet opvallend hoger dan op andere lokaties. Gemiddeld worden de activiteiten die ondernomen zijn in de periode 1990 tot en met heden echter hoog gewaardeerd. Het belang van mentorrelaties voor loopbaanontwikkeling wordt in vergelijking met andere lokaties het hoogst gewaardeerd (48%). Tevens is men het meest leerbereid en overtuigd van het belang van deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in de toekomst. Cursussen, trainingen en functieverrijkingen worden in dit kader als belangrijke opleidingsinterventies gezien.

Op *produktielokatie 2* heeft een relatief groot percentage medewerkers zitting gehad in projectgroepen. Het aantal medewerkers dat een cursus of training gedaan heeft is daarentegen laag. De gevolgde cursussen en trainingen hebben de loopbaanontwikkeling van medewerkers op produktielokatie 2 minder gestimuleerd dan op andere lokaties. Het belang van toekomstige deelname aan opleidings- en leeractiviteiten wordt in het algemeen tevens lager inge-

schat. Op de vraag of men bereid is om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, om voorbereid te zijn op zich wijzigende omstandigheden, is echter relatief hoog gescoord.

Het opleidingsklimaat op *produktielokatie 3* blijkt het meest ouderenvriendelijk te zijn. De medewerkers nemen ten opzichte van andere lokaties het meest frequent deel aan opleidings- en leeractiviteiten en het belang van deze activiteiten voor de ontwikkeling van de loopbaan wordt in hoge mate erkend. Relatief veel voorkomende leeractiviteiten zijn de vorming van mentorrelaties, functieverrijkingen en -verbredingen en het werken in projectgroepen. In de toekomst vindt men deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in vergelijking met andere lokaties tevens het belangrijkste. De leerbereidheid scoort echter niet opvallend hoger.

Tot slot blijkt *produktielokatie 4* volgens de medewerkers het minst 'opleidingsminded' te zijn. Alhoewel alle medewerkers recentelijk deelgenomen hebben aan een cursus of training is de deelname aan overige leeractiviteiten het laagst. Activiteiten die gezien worden als stimulerend voor de ontwikkeling van de loopbaan zijn het werken in projectgroepen en een functieverrijking of -verbreding. Vergeleken met andere lokaties is men het minst bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren en het belang van deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in de toekomst wordt gemiddeld gewaardeerd.

Om een vertaalslag te maken van hetgeen gezegd is over opleidings- en leeractiviteiten naar loopbaanontwikkeling moet nog een aantal variabelen onderzocht worden. Het betreft de vrijheid in het werk, de mate waarin medewerkers zich capabel voelen tot het uitvoeren van andere werkzaamheden en het aantal mutaties. In de analyse van hoofdstuk 5 is reeds gezegd dat deze variabelen in het algemeen hoog scoren. De voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling lijkt op de *produktielokaties 1 en 2* het meest aanwezig. In de optiek van medewerkers is de voedingsbodem minder aanwezig op het *hoofdkantoor* en *produktielokatie 4*. *Produktielokatie 3* neemt een middenpositie in.

Medewerkers van *produktielokatie 2* hebben in vergelijking met andere lokaties de meeste vrijheid om de werkzaamheden naar eigen goeddunken vorm en inhoud te geven, en voelen zich in hoge mate capabel tot het uitvoeren van andere werkzaamheden. Medewerkers van het *hoofdkantoor* geven aan over relatief weinig vrijheid te beschikken wat de vormgeving van hun werk betreft. Daarnaast geven zij aan, evenals medewerkers van *produktielokatie 3*, zich minder capabel te voelen tot het uitvoeren van andere taken. Op *produktielokatie 4* hebben medewerkers substantieel minder vrijheid in hun werk en achten medewerkers zich tevens in mindere mate in staat tot het uitvoeren van andere werkzaamheden.

Het gehele blok loopbaanontwikkeling overziend kan op basis van de onderzoeksresultaten gezegd worden dat de *voedingsbodem* voor blijvende loopbaanontwikkeling in de optiek van medewerkers het grootst is op de *produktielokatie 1*. Het belang van deelname aan opleidings- en leeractiviteiten wordt op deze lokatie het grootst geacht, medewerkers karakteriseren zichzelf als meest leerbereid en in staat om ondernemend gedrag te vertonen in de eigen loopbaanontwikkeling. Het aantal mutaties is op deze lokatie in vergelijking met lokaties met een vergelijkbare gemiddelde leeftijd tevens het hoogst. Een opvallende constatering is dat het



beleid en de stimulerende rol van andere stakeholders in loopbaanontwikkeling op deze lokatie juist negatief beoordeeld zijn.

Op *produktielokatie 4* en het *hoofdkantoor* lijkt de *kans* op verdere loopbaanontwikkeling vanuit de percepties van medewerkers bekeken het kleinst. Benadrukt moet worden dat dit oordeel puur op basis van de onderzoeksresultaten uitgesproken wordt. De deelname aan opleidings- en leeractiviteiten is immers relatief laag, het belang van deze activiteiten voor de loopbaanontwikkeling wordt door medewerkers in mindere mate ingezien, medewerkers zijn in mindere mate bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, en men acht zichzelf in vergelijking met andere lokaties het minst in staat om ondernemend gedrag te vertonen in de eigen loopbaanontwikkeling. Het aantal functiewisselingen is op produktielokatie 4 tevens het laagst (gemiddeld 3.2 verschillende functies bij de huidige werkgever). Het gemiddelde aantal mutaties op het hoofdkantoor daarentegen is beduidend hoger (5.2). Beide lokaties wijken wat betreft gemiddelde leeftijd af van het leeftijdsgemiddelde binnen de gehele organisatie, waardoor het verschil in functiewisselingen verklaard zou kunnen worden. De produktielokaties 2 en 3 nemen in dit opzicht een middenpositie in. Het aantal gemiddeld aantal functiewisselingen is op beide lokaties relatief laag (3.7). Dat is opvallend gezien het feit dat op beide lokaties de condities voor loopbaanontwikkeling op een aantal punten duidelijk positief beoordeeld zijn. Op *produktielokatie 2* wordt het eigen gedrag als behoorlijk ondernemend beoordeeld, en de afdeling personeelszaken van deze lokatie komt het meest positief uit het onderzoek. Opvallende positieve punten op *produktielokatie 3* zijn de sterk ontwikkelde opleidingsfunctie en de stimulerende rol van het leidinggevend management in loopbaanontwikkeling. Het onderzoeksmateriaal biedt onvoldoende aanknopingspunten om verdergaande uitspraken te doen. Wel kan een totaaloverzicht gepresenteerd worden van de scores op de verschillende aspecten, zoals gegeven is in tabel 6.3.

*Tabel 6.3 Relatieve totaalordelen per lokatie op de in het onderzoek onderscheiden aspecten*

variabelen	hoofd kantoor	produktie lokatie 1	produktie lokatie 2	produktie lokatie 3	produktie lokatie 4
Beleid	lager	lager	gemiddeld	hoger	hoger
Personeelszaken	lager	lager	hoger	gemiddeld	gemiddeld
Loopbaandeskundigen	hoger	gemiddeld/ lager	gemiddeld/ lager	lager	hoger
Leidinggevenden	hoger	lager	lager	hoger	hoger
Medewerker	hoger	hoger	hoger	lager	lager
Opleidingsfunctie	lager	gemiddeld	gemiddeld	hoger	hoger
Loopbaanontwikkeling	lager	hoger	hoger	gemiddeld	lager

Op basis van tabel 6.3 kan gezegd dat expliciete aandacht voor één van de aspecten op lokaties meestal ten koste gaat van de aandacht voor een ander aspect. Er is immers geen enkele lokatie die onverdeeld hoog of laag scoort. Wellicht heeft het oordeel te maken met de functiegroep samenstelling en de specifieke situatie waarin een lokatie zich bevindt. Het doen van verdergaande uitspraken is echter op basis van het onderzoeksmateriaal niet mogelijk. Wel kan geconcludeerd worden dat de aanbevelingen die in hoofdstuk 8 gegeven zullen worden voor de ene lokatie een hogere prioriteit hebben dan voor de andere lokatie.

## **6.2 Verschillen tussen leeftijdsgroepen**

De leeftijd van de medewerkers speelt een centrale rol in dit onderzoek. Het in kaart brengen van de verschillen tussen leeftijdsgroepen geeft nader inzicht in de relatie tussen leeftijd, opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling. In het personeelsinformatiesysteem van de opdrachtgever worden vijf leeftijdsgroepen onderscheiden: (1) medewerkers van 35 tot en met 39 jaar; (2) medewerkers van 40 tot en met 44 jaar; (3) medewerkers van 45 tot en met 49 jaar; (4) medewerkers van 50 tot en met 54 jaar; en (5) medewerkers van 55 jaar en ouder.

De verschillen tussen de percepties van deze leeftijdsgroepen zijn op dezelfde wijze onderzocht als de verschillen tussen lokaties. Voor een beschrijving van de werkwijze wordt verwezen naar paragraaf 6.1. Bij de uitvoering van de analyse is gebleken dat de oordelen van de oudste en jongste leeftijdsgroep veelal wel verschillen, maar dat de interpretatie van deze verschillen bemoeilijkt wordt door het grillige scoringspatroon van de drie middelste leeftijdsgroepen. Aanvullend is daarom een tweede analyse uitgevoerd tussen de groepen 'oud' en 'jong', om algemene trends zichtbaar te maken. De grens tussen jong en oud is gelegd bij de gemiddelde leeftijd van 47 jaar.

### *6.2.1 Het beleid*

Uit de analyse van beleidsmatige condities (tabel 6.4) blijkt dat het gevoerde beleid door de jongste personeelsgroep het meest positief beoordeeld is (31.6). Het kwaliteitsoordeel neemt vervolgens af naarmate de leeftijd toeneemt en is het negatiefst in de leeftijdsgroep '45-49 jaar' (29.1). Vanaf 50 jaar wordt het oordeel over het beleid weer iets positiever (30.3). Het bestaan van negatief stereotiepe denkbeelden wordt door de jongste medewerkers het minst herkend (variabelen 12 en 13). Jongere medewerkers vinden dat de gewekte loopbaanverwachtingen het meest reëel zijn (variabele 9), bevestigen in hoge mate dat de werkgever bereid is om te investeren in scholing van oudere personeelsleden (variabele 7) en vinden dat het opleidingsbeleid zich op alle medewerkers richt (variabele 1) en voldoende rekening houdt met de aan leeftijd gerelateerd opleidingsbehoeften (variabele 6).

Zoals gezegd zijn de 45 tot en met 49-jarigen het meest ontevreden over het gevoerde beleid. Deze groep heeft de vraag naar de mate waarin de loopbaanverwachtingen reëel zijn

gebleken het negatiefst beoordeeld, en heeft tevens de meest negatieve score gegeven op de vraag of bij openstaande vacatures een voorkeur bestaat voor jongere medewerkers (variabele 13). In de literatuur over loopbaanontwikkeling wordt deze problematiek aangeduid met de term 'plateauvorming' of 'het basaltblok van de veertigers' (Rhebergen, 1995b). Bedoeld wordt dat een groep medewerkers ontstaat die geen groeiperspectief meer heeft; de loopbaangroei of -ontwikkeling voldoet onvoldoende aan de ambities van medewerkers. Wellicht ligt hier een kritieke leeftijdsgrens.

*Tabel 6.4 Gemiddeld oordeel over het gevoerde beleid gedifferentieerd naar leeftijds-groepen*

variabelen	35-39 jaar (n = 46)	40-44 jaar (n = 30)	45-49 jaar (n = 42)	50-54 jaar (n = 62)	55 jaar en ouder (n = 44)
1. Het personeelsbeleid is ingebed in het ondernemingsbeleid	2.27	2.13	2.56	2.43	2.49
2. Duidelijke vertaling van het opleidingsbeleid top-down	2.09	1.97	2.33	2.18	2.45
3. Het opleidingsbeleid richt zich op medewerkers van alle leeftijden	2.86	2.47	2.34	2.31	2.28
4. Het opleidingsbeleid is ouderenvriendelijk	2.12	2.63	1.98	1.79	2.07
5. De werkgever brengt haar medewerkers de basiskennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij	1.56	1.40	1.68	1.76	1.93
6. Het opleidingsbeleid houdt rekening met leeftijdsbehoeften van medewerkers	2.72	2.53	2.43	2.51	2.73
7. De werkgever is bereid tot investeren in scholing van ouderen	2.77	2.43	2.73	2.52	2.55
8. Medewerkers hebben voldoende informatie over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van hun loopbaan	1.53	1.37	1.91	1.57	1.67
9. Gewekte loopbaanverwachtingen zijn reëel	2.72	2.54	2.53	2.70	2.68
10. De werkgever is bereid om opleidingen t.b.v. van loopbaanontwikkeling te financieren	3.41	3.40	3.43	3.41	3.21
11. De werkgever stimuleert de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers	2.36	2.43	2.49	2.35	2.52
12. De heersende opvatting is dat de inzetbaarheid van medewerkers gelijk blijft bij het toenemen van de leeftijd	2.84	2.57	2.71	2.68	2.52
13. Bij openstaande vacatures heeft men geen specifieke voorkeur voor jongeren	2.32	2.21	2.02	2.12	2.03

Medewerkers in deze leeftijdsfase geven wel aan voldoende informatie te hebben over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan (variabele 8). De oudste groep personeelsleden, medewerkers vanaf 55 jaar en ouder, is van mening dat de werkgever haar taak om medewerkers de basiskennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij te brengen het best volbrengt (variabele 5) en ook de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers het meest stimuleert (variabele 11). Tevens vindt men de inbedding van het personeelsbeleid in het ondernemingsbeleid én de vertaling van het opleidingsbeleid naar lagere organisatiedelen het meest duidelijk (variabele 1 en 2).

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat de mate waarin het beleid leeftijdsbewust van aard is negatiever bevonden wordt door oudere medewerkers. De mate waarin het opleidingsbeleid gericht is op personeel van alle leeftijden wordt steeds negatiever beoordeeld naarmate de leeftijd toeneemt. Tevens worden negatief stereotiepe denkbeelden door ouderen meer herkend. Daarentegen neemt de mate waarin de werkgever kennis van, en informatie verschafft over persoonlijk loopbaanmanagement en loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan met de leeftijd toe.

### *6.2.2 Het functioneren van Personeelszaken*

Een eerste opvallend punt bij de analyse van het functioneren van de afdeling personeelszaken is dat jongere medewerkers duidelijk meer contact hebben met personeelsfunctionarissen over loopbaanontwikkeling dan oudere medewerkers. Contacten met de sector personeelschefs zijn het meest intensief in de groep 35 tot en met 39-jarigen (57%); de groep 40 tot met 44-jarigen heeft het meest frequent contact met het hoofd personeelszaken (53%). Het intensievere contact heeft overigens niet tot gevolg dat personeelszaken toegankelijker wordt gevonden. In tegendeel, de drempel blijkt lager te liggen naarmate de leeftijd toeneemt. Medewerkers van 45 tot en met 49 jaar vinden de kwaliteit van de adviezen het hoogst. De mate waarin personeelszaken adequaat adviseert wordt in de overige leeftijdsgroepen ongeveer gelijk gewaardeerd. De bereidheid van personeelszaken om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen wordt door medewerkers van 45 tot en met 54-jaar het negatiefst beoordeeld.

Het bovenstaande overziend blijkt dat vooral de contacten met de afdeling personeelszaken en de ervaren drempel aan leeftijd gerelateerd zijn. Het oordeel over de kwaliteit van de adviezen is niet substantieel van de leeftijd afhankelijk. De bereidheid van personeelszaken wordt door relatief jonge medewerkers en de relatief oudste groep medewerkers het hoogst gewaardeerd. De middengroep scoort de bereidheid iets lager.

### *6.2.3 Het functioneren van loopbaandeskundigen*

Bij de analyse van het functioneren van loopbaandeskundigen valt op dat het percentage medewerkers dat de afgelopen 5 jaar contact gehad heeft met Management Development substantieel afneemt naarmate de leeftijd toeneemt. Ongeveer de helft van de jongste groep medewerkers (46%) is geadviseerd door de loopbaandeskundige, van de oudste groep medewerkers heeft slechts 9% zich laten adviseren door Management Development. Het functioneren van loopbaandeskundigen wordt *inhoudelijk* door de middengroep het hoogst gewaardeerd. Zowel de bereidheid van loopbaandeskundigen om zich in te spannen voor de ontwikkeling van de loopbaan van oudere personeelsleden, als de mate waarin er adequaat geadviseerd wordt is door deze medewerkers het hoogst gescoord. De relatie tussen leeftijd en het oordeel over de kwaliteit van de adviezen stijgt tot ongeveer het 47-ste levensjaar en neemt daarna weer af. Tot slot blijkt eenzelfde trend op te treden als in de relatie met Personeelszaken: de ervaren drempel om Management Development te raadplegen voor advies neemt af als men ouder wordt.

#### *6.2.4 De rol van de leidinggevende*

De faciliterende, stimulerende en inspirerende rol van leidinggevenden blijkt door oudere personeelsleden positiever beoordeeld te worden dan door jongere medewerkers. Opvallend is dat verwachtingen die op basis van de literatuurstudie zouden kunnen bestaan in het onderzoek niet worden bevestigd. Een voorbeeld kan dit illustreren. In de literatuurstudie is gebleken dat oudere personeelsleden relatief minder deelnemen aan opleidings- en leeractiviteiten dan jongere personeelsleden. Een voor de hand liggende verwachting is dat het leidinggevend management de ontwikkeling van personeel op hogere leeftijd in mindere mate stimuleert. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat leidinggevenden in de optiek van medewerkers oudere personeelsleden zelfs (iets) meer stimuleren om deel te nemen aan opleidings- en leeractiviteiten. Wel blijkt dat contacten tussen chefs en medewerkers, waarin opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden besproken worden minder frequent plaatsvinden. Daarentegen heeft een groter percentage van de jongste groep medewerkers in 1994 *geen* functioneringsgesprek gehad. Het beschikbare onderzoeksmateriaal biedt onvoldoende aanknopingspunten om andere trends aan te geven, omdat scores op de afzonderlijke variabelen tussen leeftijdsgroepen fluctueren.

#### *6.2.5 De rol van de medewerker*

Het eigen ondernemende gedrag van de medewerker scoort in de leeftijdsgroep van 55 jaar en ouder het laagst. De oudste personeelsleden tonen zich het minst bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren. De stelling dat 'de architect van de loopbaan in eerste instantie de medewerker zelf is' wordt door deze groep minder dan door jongere personeelsgroepen onderschreven. De middelste leeftijdsgroep, de 45 tot en met 49-jarigen, acht zichzelf het meest in staat tot ondernemend gedrag en het nemen van doelgerichte loopbaanacties. Deze score is

begrijpelijk wanneer hierbij het kwaliteitsoordeel over het gevoerde beleid, betrokken wordt. Men wil de loopbaan graag verder ontwikkelen, maar is ontevreden over de mogelijkheden. De twee jongste leeftijdsgroepen beoordelen de eigen rol eveneens relatief hoog. Kennis van persoonlijk loopbaanmanagement is in deze groep, alhoewel in mindere mate door de werkgever verschaft, het meest aanwezig. In deze leeftijdsgroepen blijkt men verder in hoge mate bereid om het eigen kennis- en ervaringsniveau op peil te houden.

### *6.2.6 Opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling*

De deelname aan cursussen en trainingen blijkt af te nemen naarmate de leeftijd toeneemt. Alle medewerkers in de jongste leeftijdsgroep hebben de afgelopen 5 jaar een cursus of training gevolgd met een gemiddelde van 3.2 keer. Van de oudste leeftijdsgroep heeft 66% deelgenomen met een gemiddelde van 1.5 keer. Eenzelfde trend blijkt op te gaan voor het werken in projectgroepen, het volgen van een voortgezette beroepsopleiding, en het verbreden of verrijken van functies. Het aangaan van mentorrelaties komt in de groep 40 tot en met 44-jarigen het meest frequent voor. De vakliteratuur wordt in het algemeen minder bijgehouden naarmate de leeftijd toeneemt; de groep 45 tot en met 49-jarigen geeft hieraan echter de meeste aandacht. De relatie tussen tijdelijke detacheringen en leeftijd is minder duidelijk, omdat de antwoorden hierop per leeftijdsgroep een grote variatie laten zien. Wel is het percentage medewerkers en het aantal malen dat men tijdelijk gedetacheerd geweest is, in de jongste leeftijdsgroep het grootst.

De stimulerende invloed en het belang van gevolgde cursussen en trainingen, functieverrijkingen en -verbredingen voor de ontwikkeling van de loopbaan wordt naarmate de leeftijd toeneemt lager gewaardeerd. De perceptie van het belang van mentorrelaties laat tot de leeftijdsgroep '50-54 jaar' eenzelfde scoringspatroon zien, maar wordt in de hoogste leeftijdsgroep weer wat hoger ingeschat. De ervaren stimulerende invloed van deelname aan projectgroepen en het bijhouden van vakliteratuur op loopbaanontwikkeling laat geen duidelijke trend zien. Dit geldt eveneens voor het belang dat aan tijdelijke detacheringen wordt toegekend, omdat hiervan weinig gebruik blijkt te worden gemaakt. Opvallend is dat het bijhouden van vakliteratuur door de oudste leeftijdsgroep met het oog op de toekomst als het meest belangrijk wordt aangeduid. Samenvattend kan gezegd worden dat de factor leeftijd een belangrijke invloed heeft op de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten. In het algemeen neemt het ervaren belang en de wenselijkheid van deelname aan opleidingsinterventies voor de loopbaanontwikkeling met het toenemen van de leeftijd af.

Voor de vertaalslag naar de blijvende loopbaanontwikkeling is het van belang te onderzoeken in welke mate medewerkers tot op hoge leeftijd leerbereid blijven, over vrijheid in hun werk beschikken, zich capabel voelen tot het uitvoeren van andere werkzaamheden, en de mate waarin zij gemiddeld van functie veranderen (tabel 6.5). De leerbereidheid en ervaren vrijheid in het werk blijkt het laagst te liggen in de oudste personeelsgroep. De groep 40-44-jarigen is het meest bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren.

Tabel 6.5 *Gemiddeld oordeel over de voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling gedifferentieerd naar leeftijdsgroepen*

variabelen	35-39 jaar (n = 46)	40-44 jaar (n = 30)	45-49 jaar (n = 42)	50-54 jaar (n = 62)	55 jaar en ouder (n = 44)
1. Medewerkers zijn bereid nieuwe kennis en vaardigheden te leren	3.63	3.83	3.67	3.57	3.48
2. Medewerkers hebben vrijheid in hun werk	3.13	3.10	3.24	3.24	2.98
3. Medewerkers voelen zich capabel tot het uitvoeren van andere taken	3.80	3.90	3.45	3.26	3.09
4. Aantal functieveranderingen binnen de organisatie	3.09	3.23	4.24	4.52	4.74

De mate waarin medewerkers zich capabel voelen tot het uitoefenen van andere taken, blijkt substantieel lager te liggen bij oudere personeelsleden. Het aantal veranderingen in functie blijkt met het toenemen van de leeftijd een normaal verloop te hebben: oudere medewerkers zijn vaker van functie veranderd dan jongere medewerkers. De correlatie tussen de leeftijd en het aantal verschillende functies is echter niet erg hoog (0.34). Wellicht kan deze lage correlatie verklaard worden uit het feit dat de piek in het aantal functieveranderingen tussen het 44-ste en 49-ste levensjaar ligt. Wellicht is de grootste (verticale) loopbaangroei rond deze leeftijd reeds gemaakt. In tabel 6.6 is een totaaloverzicht gegeven van de scores op de verschillende aspecten.

Tabel 6.6 *Relatieve totaalordelen per leeftijdsgroep op de in het onderzoek onderscheiden aspecten*

variabelen	35-39 jaar	40-44 jaar	45-49 jaar	50-54 jaar	55 jaar en ouder
Beleid	hoger	gemiddeld	lager	gemiddeld	hoger
Personeelszaken	lager	hoger	gemiddeld	gemiddeld	hoger
Loopbaandeskundigen	lager	hoger	hoger	gemiddeld	gemiddeld
Leidinggevenden	gemiddeld	lager	gemiddeld	hoger	hoger
Medewerker	hoger	gemiddeld	hoger	gemiddeld	lager
Opleidingsfunctie	hoger	hoger	gemiddeld	lager	lager
Loopbaanontwikkeling	hoger	hoger	lager	lager	laagst

Het geheel overziend kan geconcludeerd worden dat de voedingsbodem voor blijvende loopbaanontwikkeling in de huidige situatie voor jongere medewerkers groter is dan voor oudere medewerkers. Sterke indicaties voor deze stellingname zijn de afnemende bereidheid en feitelijk lagere deelname aan opleidings- en leeractiviteiten van oudere personeelsleden. Oudere personeelsleden voelen zich tevens minder capabel tot het uitvoeren van andere werkzaamheden, een bevinding die wellicht voortkomt uit het feit dat men minder kansen grijpt en creëert om het eigen kennis- en ervaringsniveau te up-daten. De actoren in loopbaanontwikkeling lijken oudere medewerkers niet significant anders te benaderen, hoewel contacten over loopbaanontwikkeling afnemen. Deze bevindingen hebben gevolgen voor de mate waarin aanbevelingen in hoofdstuk 8 van belang zijn voor jongere en oudere personeelsgroepen.

### **6.3 Verschillen tussen business- en service-units**

De business-unit structuur is het resultaat van een topstructuurwijziging in 1989. De doelgroep van dit onderzoek heeft het grootste deel van hun loopbaan echter in een divisiestructuur gewerkt, waarin de grenzen van Fibers met andere Groups, en de grenzen tussen lokaties een veel belangrijker rol speelden dan in de huidige en toekomstige structuur het geval zal zijn. De invulling van business- en service-units is nog steeds actueel. Vanwege het prille stadium waarin de business- en service-unitvorming zich bevindt, is het te vroeg voor een complete analyse van opleidingskundige condities. Omwille van deze reden heeft de analyse zich beperkt tot een kwalitatieve algemene analyse van de opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling.

Het grootste deel van de personeelsleden is werkzaam in een business-unit ( $n = 121$ ); 75 respondenten zijn werkzaam in een service-unit. De overige respondenten (8%) zijn in andere organisatiedelen werkzaam, die vanwege de geringe omvang buiten beschouwing gelaten zijn. De verschillen in deelname aan opleidings- en leeractiviteiten blijken zich het meest nadrukkelijk te profileren op drie soorten opleidingsinterventies, namelijk het volgen van een voortgezette beroepsopleiding, de mate waarin functies recentelijk verbreed of verrijkt zijn en het bijhouden van vakliteratuur. In service-units heeft een relatief groter percentage medewerkers recentelijk een voortgezette beroepsopleiding gevolgd. Tevens hebben deze medewerkers aan het bijhouden van vakliteratuur substantieel meer aandacht besteed. Daarentegen heeft een groter percentage medewerkers van business-units in de periode 1990 tot en met heden te maken gehad met een functieverrijking of -verbreding. Het aangaan van mentorrelaties en het werken in projectgroepen komt frequenter voor in service-units. Wellicht is de keuze voor een bepaald type opleidingsinterventie afhankelijk van het primaire proces of de functie van de unit. Deze relatie is echter niet onderzocht. Het belang van deelname aan opleidings- en leeractiviteiten wordt niet substantieel hoger of lager beoordeeld door medewerkers van service- of business-units. Als gekeken wordt naar de voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling



blijkt dat medewerkers van business-units zich capabeler achten tot het uitvoeren van andere werkzaamheden. Zij zijn tevens vaker van functie veranderd.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan gezegd worden dat de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten en de voedingsbodem voor blijvende loopbaanontwikkeling, met uitzondering van de punten waarop in bovenstaande tekst ingegaan is, minimaal beïnvloed lijkt te worden door het feit of men in een business- of service-unit werkzaam is. Wellicht bestaan er significante verschillen tussen afzonderlijke business- en service-units. Deze analyse valt echter buiten de grenzen van het onderzoek.

#### **6.4 Verschillen tussen het leidinggevend management en medewerkers**

Het *merendeel* van de respondenten heeft een leidinggevende functie (n = 120). Gemiddeld geeft men aan 17 mensen leiding, met een -zeer grote- standaarddeviatie van 61.1. Uit deze cijfers kan worden afgeleid dat het over het geheel genomen 'zware' leidinggevende functies betreft. Het leidinggevend management is in meerdere mate betrokken bij de uitvoering van het beleid en het opstellen van een ontwikkelingsstrategie dan de individuele medewerker. Het totale beleid wordt dan ook door leidinggevend positiever beoordeeld. Veel meer leidinggevend vinden dat het opleidingsbeleid gericht is op medewerkers van alle leeftijden en rekening houdt met specifieke leeftijdsbehoeften. Leidinggevend schatten tevens de bereidheid van de werkgever om te investeren in scholing van oudere personeelsleden hoger in en verwachtingen ten aanzien van de eigen zijn voor meer leidinggevend uitgekomen. De mate waarin de werkgever de kennisuitwisseling tussen medewerkers stimuleert wordt ook hoger ingeschat door leidinggevend. Tevens wordt het bestaan van negatief stereotiepe denkbeelden door leidinggevend minder herkend, met name de eventuele voorkeur voor jongeren bij openstaande vacatures wordt krachtiger ontkend. Wat opvalt is dat medewerkers vaker dan leidinggevend vinden dat zij over voldoende informatie beschikken over loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan. Tevens vinden zij de vertaling van het opleidingsbeleid naar lagere organisatieniveaus duidelijker.

De inspirerende rol van het leidinggevend management in loopbaanontwikkeling wordt door leidinggevend eveneens positiever beoordeeld. Contacten met het management over loopbaanontwikkeling zijn daarentegen voor medewerkers en leidinggevend ongeveer gelijk. Leidinggevend scoren substantieel hoger op de vraag of zij door het hogere management aangesproken worden op personeelsontwikkelingstaken. Tevens beamen zij krachtiger dat ontwikkelingstaken in de functie-omschrijving van chefs opgenomen zijn en dat leidinggevend getraind worden in deze taken. Voor de overige condities geldt dat medewerkers in het algemeen gelijk of lager scoren. Uitzondering op deze algemene tendens is de mate waarin leidinggevend deelname aan opleidings- en leeractiviteiten stimuleren; in de optiek van medewerkers worden zij in hogere mate gestimuleerd. De interpretatie van deze onderzoeksresultaten is ingewikkeld. Enerzijds lijkt de managementlaag boven leidinggevend in de CAO-II

groep loopbaanontwikkeling meer te stimuleren. Respondenten is immers gevraagd om de vragenlijst vanuit de ervaringen met de chef te beantwoorden. Anderzijds kunnen leidinggevendenden vanuit een loyaliteitsgevoel ('het behoren tot het leidinggevend management') een hogere waardering gegeven hebben. Nader onderzoek is vereist om de onderzoeksgegevens naar waarheid te kunnen interpreteren.

Met betrekking tot verschillen in deelname aan opleidings- en leeractiviteiten en de voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling blijkt dat leidinggevendenden in de afgelopen 5 jaar vaker hebben deelgenomen aan opleidings- en leeractiviteiten. Opvallende verschillen doen zich voor in de deelname aan projecten en de toevoeging van nieuwe taken aan de functie. Leidinggevendenden vinden tevens het belang van recentelijk ondernomen opleidings- en leeractiviteiten voor de ontwikkeling van de loopbaan groter. Opleidingsinterventies waaraan een krachtige stimulerende werking toegeschreven wordt zijn het volgen van cursussen of trainingen, werken in projectgroepen en het verbreden en verrijken van functies. Medewerkers vinden daarentegen het bijhouden van vakliteratuur belangrijker. In de toekomst vinden medewerkers de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten gemiddeld iets belangrijker dan leidinggevendenden; zij karakteriseren zichzelf tevens in hogere mate leerbereid. Leidinggevendenden kennen echter een relatief groter belang toe aan het volgen van cursussen en trainingen. Als gekeken wordt naar de voedingsbodem voor loopbaanontwikkeling blijkt dat er geen grote verschillen bestaan tussen leidinggevendenden en medewerkers. De mate waarin men vrijheid heeft in het werk en zich voldoende capabel voelt tot het uitvoeren van andere werkzaamheden verschillen minimaal. Wel zijn leidinggevendenden gemiddeld iets vaker van functie veranderd, een opvallende constatering omdat medewerkers gemiddeld een langere diensttijd hebben. In tabel 6.7 is een overzicht hiervan gegeven.

*Tabel 6.7 Relatieve totaaloordelen per hiërarchische positie op de in het onderzoek onderscheiden aspecten*

variabelen	Leidinggevend	Medewerkers
Beleid	hoger	lager
Leidinggevendenden	hoger	lager
Opleidingsfunctie	hoger	lager
Loopbaanontwikkeling	ongeveer gelijk	ongeveer gelijk

Opvallend is dat leidinggevendenden een meer uitgesproken mening ('geheel eens' of 'geheel oneens') hebben gegeven. Medewerkers scoren meer rond het gemiddelde ('grotendeels eens' of 'ten dele oneens'). Het leidinggevend management beoordeelt het beleid en de rol van de chef gemiddeld positiever en doen regelmatigere nieuwe leerervaringen op. Wellicht voelen medewerkers dit als een gemis, getuige het feit dat zij het belang van de deelname aan opleidings-

en leeractiviteiten in de toekomst hoger inschatten en in hogere mate bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden te leren om voorbereid te zijn op zich wijzigende omstandigheden. Het onderzoek biedt onvoldoende aanknopingspunten voor het doen van uitspraken over de kans op blijvende loopbaanontwikkeling. Een belangrijke aanvulling op de bestaande cijfers zou een arbeidssatisfactie onderzoek zijn, omdat het lijkt dat leidinggevendenden tevredener zijn over hun loopbaanontwikkeling dan medewerkers. In de aanbevelingen zal aan een mogelijk arbeidssatisfactie onderzoek aandacht besteed worden.

## 6.5 Verschillen tussen mannen en vrouwen

De responsgroep bestaat voor het grootste deel uit mannen (n = 208). Slechts 17 vrouwen hebben deelgenomen aan het onderzoek. Een eerste opvallend verschil tussen mannen en vrouwen betreft de strategische inbedding van het personeelsbeleid in het ondernemingsbeleid en de vertaling van de ontwikkelingsstrategie naar lagere echelons minder ontwikkeld vinden. Beleidsmatige condities die door vrouwen substantieel positiever beoordeeld worden zijn de mate waarin de werkgever haar personeelsleden informatie verschaft over persoonlijk loopbaanmanagement, de mate waarin het opleidingsbeleid rekening houdt met leeftijdsbehoeften van medewerkers en de mate waarin de verwachtingen ten aanzien van de loopbaan reëel gebleken zijn.

Een tweede opvallend punt is dat vrouwen een relatief hogere drempel ervaren om personeelsfunctionarissen te raadplegen voor loopbaanadvies. Vrouwen hebben echter vaker contact gehad met het *hoofd personeelszaken*. Mannen blijken daarentegen vaker contact te hebben gehad met Management Development. Het totaaloordeel van mannen over het functioneren van Management Development is dan ook veel positiever. Het oordeel over de rol van het leidinggevend management verschilt minimaal. Het grootste verschil is dat mannen van mening zijn dat zij in hogere mate openlijk communiceren met hun leidinggevendenden over sterke en te verbeteren punten.

Het *totaaloordeel* over het eigen ondernemende gedrag verschilt marginaal tussen mannen en vrouwen. Het oordeel over de afzonderlijke vragen verschillen echter wel. Vrouwen hebben in hun eigen optiek substantieel meer kennis van persoonlijk loopbaanmanagement en hun eigen kwaliteiten. Mannen achten zichzelf echter beter in staat om doelgerichte loopbaanacties te nemen en zijn in hogere mate bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren. Het gemiddelde belang dat toegekend wordt aan de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten in het kader van loopbaanontwikkeling verschilt amper.

Vrouwen blijken hun vakliteratuur goed bij te houden en nemen relatief vaak deel aan een cursus of training, terwijl mannen veelvuldiger blijken te participeren in projectgroepen. Activiteiten die vrouwen in het kader van hun toekomstige loopbaanontwikkeling relatief belangrijk vinden zijn mentorrelaties, werken in projectgroepen, en het verbreden of verrijken van de functie. Een opleidingsinterventie die mannen in de toekomst belangrijker vinden is het

volgen van een cursus of training. Voor de overige geldt dat er geen of marginale verschillen bestaan tussen de percepties van mannen en vrouwen. Tabel 6.8 geeft een totaaloverzicht van de verschillen.

*Tabel 6.8 Relatieve totaaloordelen per sexe op de in het onderzoek onderscheiden aspecten*

variabelen	Mannen	Vrouwen
Beleid	ongeveer gelijk	ongeveer gelijk
Personeelszaken	hoger	lager
Loopbaandeskundigen	hoger	lager
Leidinggevenden	ongeveer gelijk	ongeveer gelijk
Medewerker	lager	hoger
Opleidingsfunctie	ongeveer gelijk	ongeveer gelijk
Loopbaanontwikkeling	iets hoger	iets lager

Het geheel overziend blijkt dat een aantal verschillen tussen mannen en vrouwen zich duidelijk manifesteren, zoals in bovenstaande tekst toegelicht is. Wellicht worden de gesignaleerde verschillen veroorzaakt door een verschil in benaderingswijze. Vrouwen vormen immers vanwege hun ondervertegenwoordiging een minderheidsgroep. Het onderzoek biedt echter onvoldoende aanknopingspunten voor het doen van verdergaande uitspraken.

# Gewenste situatie

*In hoofdstuk 5 en 6 is verslag gedaan van de huidige situatie op het gebied van opleidings- en leeractiviteiten en blijvende loopbaanontwikkeling. Medewerkers is in de vragenlijst gevraagd een aantal prioriteiten toe te kennen aan mogelijke verbeterpunten. Deze verbeterpunten staan in dit -korte- hoofdstuk centraal en vormen de opstap naar de aanbevelingen die in het volgende hoofdstuk beschreven zullen worden. In paragraaf 7.1 staan de prioriteiten van de gehele onderzoeksgroep centraal. Vervolgens wordt in paragraaf 7.2 ingegaan op een aantal kenmerkende verschillen tussen lokaties en leeftijdsgroepen, business-units en service-units, medewerkers en chefs, en mannen en vrouwen.*

### 7.1 Toegekende prioriteiten

Om zicht te krijgen op belangrijke verbeterpunten is medewerkers gevraagd prioriteiten aan te geven in het beleid en de rol van het leidinggevend management en medewerkers, die in de toekomstige situatie verbetering behoeven. De toegekende prioriteiten zijn weergegeven in tabel 7.1. Bij de interpretatie van de gegevens moet gecorrigeerd worden voor de verschillende antwoordschalen die gebruikt zijn. De beleidsmatige prioriteiten zijn gemeten op een vijfpuntschaal; de prioriteiten op de rol van het lijnmanagement en de medewerker zijn gemeten op een driepuntschaal. De totale gemiddelde prioriteiten op de drie blokken zijn op dezelfde schaal gemeten. Voor alle prioriteiten geldt dat een hoger getal overeenkomt met een hogere prioriteit.

*Binnen* het blok beleid is de hoogste prioriteit toegekend aan het verhogen van de beleidsmatige aandacht voor loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers (verbeterpunt 1). Tevens vindt men verbetering van de communicatie over loopbaanontwikkeling belangrijk (verbeterpunt 5). De strategische inbedding van opleidingsactiviteiten heeft gemiddelde prioriteit (verbeterpunt 4). Het verhogen van de investeringsbereidheid (verbeterpunt 2) en het wegnemen van stereotiepe denkbeelden over de inzetbaarheid van 35-plussers (verbeterpunt 3) is in de optiek van medewerkers in mindere mate van belang. De standaarddeviaties binnen het blok beleid zijn in vergelijking met andere variabelenblokken vrij hoog, waaruit geconcludeerd kan worden dat medewerkers het niet onverdeeld eens zijn over de toegekende prioriteiten.

De toegekende prioriteiten *binnen* het blok leidinggevend management wijzen uit dat medewerkers het werken aan de inspirerende rol van leidinggevendenden in loopbaanontwikkeling

het belangrijkste vinden (verbeterpunt 7). Het verbeteren van de begeleiding van opleidings- en leeractiviteiten (verbeterpunt 8) wordt gemiddeld belangrijk gevonden en het verhogen van de (im)materiële beloning heeft de laagste prioriteit (verbeterpunt 9).

Tabel 7.1 Toegekende prioriteiten aan verbeterpunten

verbeterpunten	gemiddelde	standaard deviatie
<i>Beleid</i>		
1. Toenemende beleidsmatige aandacht voor de loopbaan vanaf 35-plus	3.85	1.17
2. Investeringsbereidheid in opleidingsactiviteiten voor 35+ verhogen	2.87	1.19
3. Wegnemen stereotiepe denkbeelden over de inzetbaarheid van 35+	2.42	1.46
4. Betere inbedding opleidingsactiviteiten in de ondernemingsstrategie	3.00	1.09
5. Op open wijze communiceren over loopbaanontwikkeling	3.68	1.42
6. Totale gemiddelde prioriteit op beleidsmatige condities	2.34	0.78
<i>Lijnmanagement</i>		
7. Werken aan de inspirerende rol van leidinggevend in loopbaanontwikkeling	2.39	0.72
8. Verbeteren van de begeleiding van opleidingsactiviteiten op de werkplek	1.91	0.75
9. Verhogen van de (im)materiële beloning voor ontwikkeling	1.89	0.80
10. Totale gemiddelde prioriteit op condities aan leidinggevend	1.78	0.78
<i>De medewerker</i>		
11. Ondernemend gedrag vertonen in de eigen loopbaanontwikkeling	2.31	0.71
12. Bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden te leren	2.18	0.84
13. Toenemende aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement	1.95	0.79
14. Totale gemiddelde prioriteit op condities aan de medewerker	2.00	0.77

Ten aanzien van de eigen rol in loopbaanontwikkeling wordt het vertonen van ondernemend gedrag *binnen* dit blok het belangrijkste gevonden (verbeterpunt 11). De tweede prioriteit ligt bij het verhogen van de bereidheid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren (verbeterpunt 12). Toenemende aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement heeft de laagste prioriteit (verbeterpunt 13), ondanks het tekort aan deze kennis in de huidige situatie.

Een vergelijking *tussen* de verschillende variabelenblokken wijst uit dat medewerkers beleidsmatige aandacht voor de ontwikkeling van 35-plussers als meest belangrijke aandachtspunt voor de toekomst zien. Vervolgens moet er gewerkt worden aan de eigen rol in loopbaanontwikkeling. Werken aan de faciliterende rol van leidinggevend heeft in zijn totaliteit de laagste prioriteit.

## 7.2 Prioriteiten gedifferentieerd naar groepen

De toegekende prioriteiten zijn tevens geanalyseerd voor de verschillende groepen, zoals die onderzocht zijn in hoofdstuk 6. Kenmerkende verschillen tussen organisatiedelen, tussen leidinggevenden en medewerkers en tussen mannen versus vrouwen worden in de navolgende paragrafen kort, vanuit een kwalitatieve invalshoek, belicht.

### 7.2.1 Verschillen tussen lokaties

#### *Hoofdkantoor*

Het wegnemen van stereotiepe denkbeelden over het functioneren van oudere werknemers (verbeterpunt 3) én het verbeteren van de begeleiding van opleidings- en leeractiviteiten (verbeterpunt 8) wordt op het hoofdkantoor in vergelijking met andere lokaties het meest belangrijk gevonden. Wellicht heeft dit te maken met de hogere gemiddelde leeftijd van medewerkers op deze lokatie. Aspecten waarover medewerkers in vergelijking met andere lokaties redelijk tevreden lijken te zijn, zijn de strategische inbedding van opleidings- en leeractiviteiten (verbeterpunt 4), de open communicatie over loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 5), de inspirerende rol van het leidinggevend management (verbeterpunt 7) en het eigen ondernemende gedrag in loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 11).

#### *Produktielokatie 1*

Een relatief hoge prioriteit wordt in vergelijking met andere lokaties toegekend aan het openlijk communiceren over loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 5), het verhogen van de investeringsbereidheid (verbeterpunt 2) en het verhogen van de beloning voor ontwikkeling (verbeterpunt 9). De overige prioriteiten zijn niet opvallend hoger of lager dan op andere lokaties.

#### *Produktielokatie 2*

Beleidsmatige aandacht voor de loopbaan vanaf 35 jaar en verbetering van de inspirerende rol van leidinggevenden in loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 1) is op deze lokatie een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst (verbeterpunt 7). Het verhogen van de leerbereid (verbeterpunt 12) en aandacht voor de totale rol van medewerkers (verbeterpunt 14) heeft op deze lokatie in de optiek van medewerkers lagere prioriteit, alhoewel 'zelf ondernemend gedrag vertonen' wel erg belangrijk gevonden wordt (verbeterpunt 11).

#### *Produktielokatie 3*

In het algemeen hebben medewerkers gemiddelde prioriteiten toegekend, waaruit wellicht geconcludeerd kan worden dat medewerkers in vergelijking met andere lokaties minder ontevreden zijn over de bestaande situatie. Relatief hoge prioriteiten zijn toegekend aan toenemende beleidsmatige aandacht voor de loopbaan vanaf 35-plus (verbeterpunt 1) en verbeteren van de inbedding van opleidingsactiviteiten in de ondernemingsstrategie (verbeterpunt 4). Het wegnemen van stereotiepe denkbeelden (verbeterpunt 3), verhogen van de beloning voor ontwikke-

ling (verbeterpunt 9) en de aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement (verbeterpunt 13) vindt men op deze lokatie minder belangrijk.

#### *Produktielokatie 4*

Het verhogen van de leerbereidheid (verbeterpunt 12) en een toenemende aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement (verbeterpunt 13) heeft op produktielokatie 4 in de optiek van medewerkers de meeste verbetering. De inspirerende rol van leidinggevend wordt reeds ervaren (verbeterpunt 7 en 10). Voorts heeft de inbedding van de opleidingsactiviteiten in het ondernemingsbeleid aandacht (verbeterpunt 4) en heeft men behoefte aan transparantere communicatie over loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 5).

#### *7.2.2 Verschillen tussen leeftijdsgroepen*

Een belangrijk verschil in toegekende prioriteiten tussen jongere en oudere medewerkers betreft het wegnemen van negatief stereotiepe denkbeelden over de inzetbaarheid van oudere personeelsleden (verbeterpunt 3). Verbetering van dit aspect wordt naarmate men ouder wordt steeds belangrijker gevonden. Dezelfde tendens gaat, zij het in mindere mate, op voor de verbetering van de begeleiding van opleidings- en leeractiviteiten op de werkplek (verbeterpunt 8) en het verhogen van de leerbereidheid (verbeterpunt 12). Openlijke communicatie over loopbaanontwikkeling (verbeterpunt 5) en verhoging van de (im)materiële beloning voor ontwikkeling (verbeterpunt 9) wordt door de jongste leeftijdsgroep belangrijker gevonden dan door de oudste leeftijdsgroep.

#### *7.2.3 Verschillen tussen business- en service-units*

Medewerkers van business-units kennen in vergelijking met medewerkers van service-units een hoge prioriteit toe aan verbetering van de communicatie over loopbaanontwikkeling, ondernemend gedrag in de eigen loopbaanontwikkeling en aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement. Medewerkers van service-units daarentegen vinden toenemende aandacht voor de loopbaan vanaf 35-plus en het verhogen van de investeringsbereidheid belangrijker. In zijn totaliteit verschillen de toegekende prioriteiten marginaal: eerst moet er gewerkt worden aan het beleid, dan aan de eigen rol van medewerkers in loopbaanontwikkeling en de rol van het leidinggevend management heeft de minste verbetering.

#### *7.2.4 Verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers*

Opvallende verschillen tussen leidinggevenden en medewerkers openbaren zich vooral ten aanzien van het wegnemen van stereotiepe denkbeelden en het verhogen van de leerbereidheid. Verbetering van beide aspecten worden door medewerkers belangrijker gevonden. Minder grote verschillen manifesteren zich tussen toegekende prioriteiten aan het openlijk communiceren over loopbaanontwikkeling en het verhogen van de stimulerende rol van leidinggeven-



den, aspecten die door het leidinggevend management belangrijker gevonden worden.

### *7.2.5 Verschillen tussen mannen en vrouwen*

Tot slot hechten vrouwen substantieel meer belang aan beleidsmatige aandacht voor de ontwikkeling van de loopbaan van 35-plussers, een betere strategische inbedding van opleidings- en leeractiviteiten en het intensiveren van de stimulerende rol van leidinggevend. Mannen daarentegen kennen een hogere prioriteit toe aan het verhogen van de investeringsbereidheid, het intensiveren van de begeleiding van opleidings- en leeractiviteiten op de werkplek en werken aan de eigen rol in loopbaanontwikkeling.

# Aanbevelingen

*Een aantal punten behoeft verbetering om te komen tot de gewenste situatie. De aanbevelingen die in dit hoofdstuk gegeven worden vormen hiertoe een eerste aanzet. De aanbevelingen zijn gebaseerd op gesignaleerde hiaten in de huidige situatie en verbeterpunten die door medewerkers gesuggereerd zijn. De aanbevelingen zijn gedifferentieerd opgesteld voor de verschillende actoren in loopbaanontwikkeling. In paragraaf 8.2 wordt tot slot ingegaan op de condities waaronder de aanbevelingen realiseerbaar zijn.*

## 8.1 Aanbevelingen

De aanbevelingen die in dit hoofdstuk gedaan worden zijn opgenomen in een rapport voor de opdrachtgever. In dit rapport zijn tevens de condities opgenomen, waaronder de aanbevelingen realiseerbaar zijn. Bij het opstellen van de aanbevelingen zijn de volgende functionele en operationele wensen van de opdrachtgever in ogenschouw genomen:

- het advies moet praktische aanknopingspunten bieden, die direct bruikbaar zijn in de werkpraktijk op het gebied van opleidingsinterventies en loopbaanbegeleiding;
- de maatregelen moeten gedifferentieerd opgesteld worden voor de verschillende actoren in loopbaanontwikkeling; en
- géén voorschrijvende maatregelen, maar een checklist met keuzemogelijkheden.

Op basis van de analyse van de huidige situatie is het mogelijk een aantal aanbevelingen te formuleren. Benadrukt moet worden dat primair beoogd wordt een eerste aanzet te geven op weg naar een beter leeftijdsbewust opleidings- en loopbaanbeleid. Het onderzoek is te zien als strategisch voorproject, op basis waarvan het onderzoeksgebied in kaart gebracht is. De onderzoeksresultaten wijzen echter uit dat vervolgonderzoek nodig is om de vertaalslag te kunnen maken naar het tactische en operationele niveau. Indien mogelijk zal een aanbeveling ondersteund worden met een citaat uit de vragenlijst.

### 8.1.1 Aanbevelingen ten aanzien van het beleid

#### 1. Aanstellen van een projectleider voor vervolgonderzoek

Zoals in de inleiding van deze paragraaf gezegd is, heeft het onderzoek een schat aan informa-

tie op strategisch niveau opgeleverd. Een aantal algemene trends en verbeterpunten zijn cijfermatig aangetoond. Op basis van deze informatie kunnen algemene aanbevelingen opgesteld worden om de loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden te stimuleren. De opdrachtgever heeft echter de voorkeur voor een concreet advies. Echter, het voert te ver om in dit stadium dergelijke concrete maatregelen te formuleren, aangezien het onderzoeksmateriaal hiervoor ontoereikend is. Het verdient aanbeveling om de problematiek nader te onderzoeken. Punten die in het onderzoek onvoldoende onderzocht zijn en een verdere concretisering 'in de weg staan' zijn:

- een *arbeidssatisfactie onderzoek*: wat verwachten 35-plussers van de tweede helft van de loopbaan;
- *organisatie-onderzoek*: welke loopbaanmogelijkheden biedt de organisatie op het gebied van laterale functieroulaties, het uitvoeren van tijdelijke speciale opdrachten en dergelijke;
- *diepgaande interviews* met medewerkers: de informatie die de vragenlijst opgeleverd heeft is zeer waardevol, maar zou aangevuld moeten worden met persoonlijke gesprekken. Een belangrijke aanvulling is onderzoek naar de verwachtingen van medewerkers ten aanzien van het functioneren van de afdeling Personeelszaken en Management Development;
- *onderzoek naar adequate opleidings- en loopbaanontwikkelingsinterventies*: het onderzoek heeft een algemeen beeld opgeleverd van het belang dat toegekend wordt aan een aantal opleidings- en leeractiviteiten. De informatie is echter te summier om uitspraken te doen over de *inhoudelijke* vormgeving van opleidingsinterventies;
- *het ontwikkelen en implementeren van adequate leeftijdsbewuste opleidingsinterventies*: als uitputtend onderzocht is welke interventies loopbaanontwikkeling kunnen stimuleren is het ontwerpen en implementeren van interventies die voldoen aan de gestelde eisen van belang.

Onderzoek op genoemde aandachtspunten is nodig om een vertaalslag te kunnen maken naar aanbevelingen voor de dagelijkse werkpraktijk.

## *2. De waarde van oudere medewerkers voor de organisatie expliciteren.*

Uit het onderzoek blijkt dat het bestaan van negatief stereotiepe denkbeelden over het functioneren van oudere medewerkers op hogere leeftijd in toenemende mate manifest worden (zie paragraaf 6.2.1). Tevens nemen de contacten over loopbaanontwikkeling met de afdeling personeelszaken en Management Development af (zie paragraaf 6.1.2 en 6.2.3) en worden medewerkers in mindere mate betrokken bij opleidings- en leeractiviteiten (zie paragraaf 6.2.6). Gevoelens van demotivatie en frustraties kunnen het gevolg zijn. Zoals een medewerker het krachtig verwoordt:

*'Ik denk dat er in veel gevallen beter gebruik gemaakt kan worden van de opgebouwde ervaring van de 'oudere' medewerker. De medewerker moet natuurlijk bereid zijn om deze ervaring gemeengoed te maken'.*

Oudere medewerkers kunnen echter een grote toegevoegde waarde voor de organisatie hebben, die wellicht te weinig geëxpliciteerd wordt. De toegevoegde waarde bestaat uit een schat aan ervaring, die constructief ingezet kan worden ten behoeve van het realiseren van de organisatiedoelen. In het literatuuroverzicht dat gegeven is in hoofdstuk 2 is gesteld dat medewerkers in de tweede helft van de loopbaan behoefte hebben aan het generatief bezig zijn en het doorgeven van verworvenheden. Door een beroep te doen op deze toegevoegde waarde en daadwerkelijk gebruik te maken van de ervaring van oudere medewerkers, kan in deze behoefte tegemoet gekomen worden. Mogelijke interventies zijn het vervullen van rollen als projectleider, coach of mentor van jongere medewerkers. De deelname aan projecten en het aangaan van mentorrelaties zijn expliciet onderzocht en blijken op hogere leeftijd niet substantieel beter ontwikkeld te zijn. Het intensiveren van deze activiteiten heeft voor de organisatie een aantal voordelen. Ten eerste blijft de intern aanwezige kennis en ervaring behouden indien de medewerker uitstroomt. Ten tweede zullen in het verleden gedane investeringen in opleiding en scholing van deze medewerkers in hogere mate terugverdiend worden. Een citaat van een medewerker:

*'Overdracht van kennis en ervaring op jongeren is van wezenlijk belang. Hierdoor wordt vergrijzing voorkomen en gaat de kennis bij het wegvallen van een oudere medewerker niet verloren.'*

Het expliciteren van de waarde van oudere medewerkers voor de organisatie verdient op het *hoofdkantoor* én voor de oudste groep medewerkers met name aandacht (zie paragraaf 7.2).

### *3. Aandacht (blijven) besteden aan het creëren van leerrijke functies.*

Medewerkers beoordelen leerinterventies die gerelateerd zijn aan de functie-inhoud in hoge mate positief, zoals bijvoorbeeld functieverbreding en -verrijking en het deelnemen aan projecten (zie paragraaf 5.5 en 6.1.6). Deze interventies blijken echter veel minder toegepast te worden dan formele opleidingsactiviteiten als het volgen van een cursus of training. Belangrijk is dat de uitoefening van de functie een beroep blijft doen op de creatieve - en leervermogens van mensen, waardoor stagnatie voorkomen wordt. Functies met een hoge leerwaarde houden medewerkers vitaal, omdat leren van nature plaatsvindt op de werkplek. Voordeel voor de organisatie is dat medewerkers breder inzetbaar blijven.

### *4. Leidinggevenden aanspreken op personeelsontwikkelingstaken*

In de huidige situatie worden leidinggevenden onvoldoende afgerekend op personeelsontwikkelingstaken (zie paragraaf 5.4.2). Prioriteiten worden wellicht in hogere mate gelegd op andere taken als bijvoorbeeld het maken van winst. Zonder deze andere taken geweld aan te doen is het goed het leidinggevend management tevens aan te spreken op personeelsontwikkelingstaken, waardoor deze taken minder vrijblijvend van aard worden. Ontwikkelde en gewaardeerde medewerkers zijn immers produktiever voor de organisatie.

Een citaat:

*'Op dit moment gaat mijn werkgever er vanuit dat de chef zorg draagt voor een goed loopbaaninstrumentarium voor de medewerker, zoals gesprekken, opleidings- en loopbaanplannen. Naar mijn mening zou dit beter begeleid moeten worden door onder meer chefs op te leiden in deze materie, en het afdwingen en controleren dat het instrumentarium wordt gebruikt'.*

### 8.1.2 Aanbevelingen voor de medewerker

#### 1. *'Failing to plan, is planning to fail': vergroot kennis van persoonlijk loopbaanmanagement*

De organisatie van de opdrachtgever is veranderd. Mogelijkheden voor mobiliteit nemen af doordat de organisatie streeft naar een kleiner aantal hiërarchische niveaus en afslanking van de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de sturing en de ontwikkeling van de loopbaan wordt in toenemende mate gelegd bij het individu, waarbij de organisatie een faciliterende taak heeft. Werken aan een pro-actieve opstelling in de eigen loopbaanontwikkeling wordt dan ook steeds belangrijker. De informatie over persoonlijk loopbaanmanagement is echter onvoldoende gebleken (zie paragraaf 5.3) Medewerkers moeten echter niet wachten tot de organisatie met initiatieven komt, maar in staat zijn om de eigen missie, doelen, wensen en kwaliteiten te vertalen naar adequate keuzen in hun loopbaan. Stappen die onderdeel uitmaken van dit proces zijn:

- een analyse van de *eigen persoon*: wat zijn de eigen sterke en zwakke kanten, wensen, ontwikkelingsmogelijkheden, normen en waarden en waar gaat de belangstelling naar uit;
- een analyse van de *omgevingsfactoren*: welke mogelijkheden biedt de organisatie;
- stellen van *doelen*: op basis van de persoons- en omgevingsanalyse kunnen doelen gesteld worden, namelijk wat wil en kan men bereiken;
- nemen van *acties*: initiatieven nemen, zoals contact zoeken met het leidinggevend management, personeelszaken, Management Development, en opleidingen.

#### 2. *Ensceneer benodigde gesprekken met actoren in loopbaanontwikkeling*

Uit het onderzoek is gebleken dat gesprekken over loopbaanontwikkeling met het leidinggevend management, de afdeling personeelszaken en Management Development in het algemeen afnemen naarmate de leeftijd toeneemt (zie paragrafen 6.1.2, 6.1.3, 6.2.4). De genoemde actoren zijn uit hoofde van hun functie echter de aangewezen personen voor advies op het gebied van opleidingsactiviteiten en loopbaanontwikkeling. Een eerste start kan de koppeling van het MD-formulier aan een loopbaangesprek zijn. Neem de tijd om te bespreken op basis waarvan het oordeel tot stand gekomen is en maak kenbaar wat wenselijk zou zijn in het kader van verdere loopbaanontwikkeling.

#### 3. *Probeer teleurstellingen om te zetten in positieve energie*

In bovenstaande tekst is genoemd dat de organisatie gewijzigd is. Veel medewerkers kunnen

niet doorgroeien tot hun niveau van competentie, doordat de top van de organisatie uitdunt en de organisatie eerder afslankt dan groeit. Deze gevoelens spelen vooral een rol voor medewerkers in de leeftijdsgroep 45 tot en met 49 jaar (zie paragraaf 6.2). Probeer eventuele teleurstellingen om te zetten in positieve energie, verleg de koers en probeer andere mogelijkheden te zoeken die wel realiseerbaar zijn.

### *8.1.3 Aanbeveling voor het leidinggevend management*

#### *1. Invoeren van jaarlijkse loopbaangesprekken*

Hoewel medewerkers in het algemeen positief zijn over het functioneren van hun chef, blijkt uit het onderzoek dat slechts een klein deel van mening is dat opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig besproken worden (zie paragraaf 5.4.2). Het verdient aanbeveling jaarlijkse loopbaangesprekken in te voeren, waarin het MD-formulier besproken wordt, opleidingsbehoeften en (on)mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling geïnventariseerd worden en kan een basis vormen voor een actievere begeleiding van medewerkers in persoonlijk loopbaanmanagement. Met name op produktielokatie 2 heeft men behoefte aan verbetering van de inspirerende rol van het leidinggevend management (zie paragraaf 7.2). Een citaat van een medewerker:

*'Ik heb persoonlijk behoefte aan 'iemand' die in een open gesprek mijn mogelijkheden en onmogelijkheden vertaalt in concrete functies waarop ik zou kunnen solliciteren, en of ik een stapje zijwaarts dan wel een stapje hoger zou kunnen maken'.*

Het loopbaangesprek zou eventueel gekoppeld kunnen worden aan het functioneringsgesprek, omdat uit het onderzoek gebleken is dat het voeren van een functioneringsgesprek een goede gewoonte is.

### *8.1.4 Aanbeveling voor de personeelsfunctionarissen*

#### *1. Werken aan de eigen profilering*

Uit het onderzoek is gebleken dat personeelszaken als gesprekspartner in loopbaanontwikkeling amper (h)erkend wordt (zie paragrafen 5.4.3, 6.1.2, 6.2.2). Ook medewerkers die wel contact hebben met personeelsfunctionarissen zijn niet onverdeeld positief over de kwaliteit van de gegeven adviezen en de bereidheid van personeelszaken om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van ouderen. Deze fenomenen manifesteren zich op alle lokaties, maar zijn minder aanwezig op produktielokatie 2 (zie paragraaf 6.1.2). Een meerderheid van de medewerkers ervaart een drempel om personeelszaken te raadplegen voor advies. Een citaat:

*'Mijn ervaring in meer dan 32 jaar diensttijd is dat loopbaanontwikkeling vooral door eigen inzet tot stand komt. Enige hulp van Personeelszaken heb ik niet ondervonden, ook niet indien hierom verzocht is'.*

Het onderzoek biedt onvoldoende aanknopingspunten om een compleet advies te geven voor imago-verbetering. Wel kan met zekerheid gezegd worden dat onderzoek naar de verwachtingen die medewerkers hebben van personeelszaken een belangrijke bijdrage kan leveren.

### *8.1.5 Aanbevelingen voor Management Development*

#### *1. Werken aan de eigen profilering*

De opmerkingen die gemaakt zijn over het imago van personeelszaken gaan in dezelfde mate op voor Management Development. Ook Management Development wordt als adviesorgaan in loopbaanontwikkeling onvoldoende (h)erkend en de kwaliteit van de gegeven adviezen en de bereidheid van Management Development om zich in te spannen voor loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden wordt negatief beoordeeld (zie paragrafen 5.4.3, 6.1.3, 6.2.3). Een citaat:

*'Al met al heb ik heel ander beeld van de praktijk gekregen dan in alle MD-verhalen wordt gepresenteerd. Ik ben zeker niet ontevreden, want ik heb tot nu toe een hele leuke loopbaan achter de rug, en hoop dit door te kunnen zetten, ook al behoort ik nu tot de 40 +. Maar hoe en met wiens hulp? Ik ben bang dat ik het toch zelf op moet knappen'.*

Ook de rol van Management Development is onvoldoende onderzocht om concrete uitspraken te doen over een betere profilering. Onderzoek naar verwachtingen van medewerkers kan ook hier een waardevolle uitbreiding vormen op de beschikbare informatie.

#### *2. Transparantere communicatie over loopbaanontwikkeling*

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat medewerkers in hoge mate behoefte hebben aan een open en heldere communicatie over loopbaanontwikkeling in de tweede helft van de loopbaan (zie paragrafen 5.3, 6.1.1, 6.2.1, 7.1) Met name op *produktielokatie 1* is dit het geval (zie paragraaf 7.2). Te denken valt onder meer aan het verschaffen van informatie over kennis, vaardigheden en kernkwaliteiten die nodig zijn voor de uitoefening van functies, openstaande vacatures en (on)mogelijkheden voor mobiliteit. Ook verdient het aanbeveling openheid te verschaffen over de gehanteerde werkwijze binnen Management Development, de gevolgde selectieprocedures en het oordeel van de organisatie over het functioneren van medewerkers. Ook indien er geen vacatures of mogelijkheden tot mobiliteit zijn, is het geven van eerlijke informatie of het brengen van slecht nieuws beter dan het wekken van valse verwachtingen. De verantwoordelijkheid wordt dan bij de medewerker zelf gelegd, die zelf kan bepalen hoe deze informatie aan te wenden. Een citaat:

*'Bij indiensttreding werd opgemerkt dat vanuit de werkgever actief plannen voor loopbaanontwikkeling zouden worden gemaakt. Thans 'lijkt' de werkgever zeer passief en juist bewust te wachten op het initiatief van de werknemer. Ik heb geen moeite met zo'n switch,*

*maar dan moet er wel duidelijkheid zijn over deze wijziging in het beleid'.*

### *3. Aandacht en ruimte voor loopbaanplanning vanuit het individu zelf.*

De kennis van, en informatie over persoonlijk loopbaanmanagement is in de huidige situatie onvoldoende aanwezig (zie paragraaf 5.3). Hoewel medewerkers, met uitzondering van medewerkers op produktielokatie 4, geen erg hoge prioriteit toekennen aan het verhogen van deze kennis, heeft het vertonen van ondernemend gedrag in de eigen loopbaanontwikkeling in de optiek van medewerkers wel een relatief hoge prioriteit. Het verdient daarom aanbeveling voldoende ruimte te geven voor loopbaanplanning vanuit het individu zelf. Reden hiervoor is dat de traditionele MD-opvatting die uitgaat van planbare loopbanen in een 'maakbare' organisatie terrein verliest, omdat het steeds moeilijker wordt om organisatie- en functieveranderingen te voorspellen (Oomen, 1994). Individuele loopbaanplanning of persoonlijk loopbaanmanagement houdt in dat de medewerker de vergroting van de eigen kwaliteiten bestuurt en deze kennis aanwendt om de best mogelijke resultaten te produceren onder meer in termen van persoonlijke satisfactie (Paffen, 1991). Taak van de organisatie in casu Management Development is om medewerkers te faciliteren in dit proces.

#### *8.1.6 Aanbevelingen voor de opleidingsfunctionarissen*

##### *1. Cursussen en trainingen als middel, geen doel op zich*

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat veel 35-plussers recentelijk deelgenomen hebben aan een cursus of training (zie paragraaf 5.5). Medewerkers geven aan dat deze opleidingsactiviteiten doorgaans een geringe bijdrage leveren aan een verdere ontwikkeling van de loopbaan. Een citaat:

*'Ik heb diverse opleidingen gevolgd waar ik in mijn verdere loopbaan niets meer aan had'.*

De inhoud en het type cursussen en trainingen is niet onderzocht, waardoor het doen van uitspraken over de oorzaak van deze lage waardering bemoeilijkt wordt. Wel tonen de onderzoeksresultaten aan dat medewerkers groot belang toekennen aan leeractiviteiten die gerelateerd zijn aan de uitoefening van nieuwe taken op de werkplek, zoals functieverrijking en -verbreiding, en het werken in projectgroepen. Het verdient wellicht aanbeveling om de inspanningen meer te richten op begeleiding van leeractiviteiten in de functie.

##### *2. Begeleiden medewerkers op het gebied van persoonlijk loopbaanmanagement.*

Voor opleidingskundigen kan een belangrijke taak weggelegd zijn in het begeleiden van medewerkers in de vergroting van de kennis van persoonlijk loopbaanmanagement. Alhoewel uit het onderzoek blijkt dat medewerkers veelal voldoende kennis hebben van deelfacetten van persoonlijk loopbaanmanagement (zie paragraaf 5.4.1), zoals bijvoorbeeld het bewust zijn van de eigen sterke en zwakke punten, kunnen opleidingskundigen zich met name profileren in de structurering van deze kennis en het aanleren van noodzakelijke vaardigheden om deze



kennis te managen, op zowel curatieve als preventieve basis. Aan het aanleren van deze vaardigheden kan immers ook in opleidings- en leeractiviteiten in de start van de loopbaan aandacht besteed worden, om stagnatie in latere loopbaanfasen te voorkomen.

### *3. Aandacht voor leeftijdsbewust opleidingsbeleid en scholingsprincipes*

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat het opleidingsbeleid niet erg ouderenvriendelijk bevonden wordt (zie paragraaf 5.3). Uit het onderzoek zijn een aantal leeftijdsbewuste scholingsprincipes naar voren gekomen, die in de optiek van 35-plussers aandacht verdienen in toekomstige opleidings- en leeractiviteiten (zie paragraaf 5.5). Deze principes kunnen richtinggevend zijn bij het ontwerpen van een leeftijdsbewust beleid en opleidingsprogramma's. Ten eerste wordt het verkrijgen van regelmatige en goede feedback zeer gewaardeerd. Goede feedback betekent dat het 'juiste' gedrag systematisch versterkt wordt en dat fouten vroegtijdig gesignaleerd worden, opdat zij geen kans krijgen om te beklijven. Ten tweede wordt aandacht voor de toepassing van het geleerde in de werkpraktijk belangrijk gevonden en wil zeggen dat de vertaalslag tussen theorie en praktijk zo klein mogelijk gehouden moet worden. In de derde plaats stellen medewerkers het zeer op prijs voldoende ruimte te krijgen voor eigen inbreng. Gevolg is dat de programma-opbouw open van aard moet zijn.

## **8.2 Conditie waaronder de aanbevelingen realiseerbaar zijn**

De gegeven aanbevelingen zijn alleen realiseerbaar als voldaan is aan een aantal condities, die essentieel zijn voor het behalen van het beoogde resultaat. Een zeer belangrijke conditie is *commitment van het management*. Het management zal zich actief en betrokken moeten opstellen om voldoende *draagvlak* te creëren voor de gesuggereerde maatregelen en te zorgen dat het rapport niet 'in een stoffige bureaula' verdwijnt. Loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden is immers van belang voor de organisatie, omdat het adequater inzetten van de 'human assets' bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen. Het management zou kunnen starten met het *aanstellen van een projectleider*, een aandachtspunt dat bij de aanbevelingen reeds genoemd is. Starten met een leeftijdsbewust loopbaan- en opleidingsbeleid is immers slechts mogelijk als de vertaalslag van de onderzoeksresultaten naar het tactische en operationele niveau voldoende gemaakt is. De projectleider zal deze verdere uitwerking en de implementatie van de maatregelen op zich moeten nemen. Voorts vraagt het realiseren van de doelstelling om een *cultuurverandering*. De transparantere communicatie over loopbaanontwikkeling vraagt om een klimaat van openheid, vertrouwen en het wegnemen van drempels. Een laatste conditie betreft het beschikbaar stellen van (im)materiële *middelen* om de gewenste effecten te kunnen bereiken.

# C Conclusie

*In voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksaanpak, -methodologie en -resultaten belicht. Het onderzoek is uitgevoerd om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de vraag in hoeverre de onderzoeksvraag beantwoord is. In dat kader worden de belangrijkste conclusies nog eens samengevat. Hieruit komen een aantal verbeterpunten voort die richtinggevend kunnen zijn bij het uitvoeren van vervolgonderzoek.*

Het onderzoek is gestart met de volgende onderzoeksvraag:

*'Welke opleidingskundige condities zijn van invloed op opleidings- en leeractiviteiten ter bevordering van blijvende loopbaanontwikkeling van 35-plussers en wat is de rol van de leidinggevende, de PZ-specialismen 'de loopbaandeskundige' en 'de opleidingskundige' en de medewerker in dit proces?'*

De opleidingskundige condities zijn gedifferentieerd naar condities die gesteld kunnen worden aan het beleid, het leidinggevend management, de medewerker en opleidings- en leeractiviteiten, personeelszaken en loopbaandeskundigen. De vraag in hoeverre deze onderzoeksvraag beantwoord is staat centraal in deze paragraaf.

Een eerste belangrijke conclusie is dat het onderzoek geen duidelijke indicaties heeft opgeleverd voor het bestaan van beïnvloedende opleidingskundige condities op opleidings- en leeractiviteiten die blijvende loopbaanontwikkeling bevorderen. Met behulp van een onderzoeksmethodoloog zijn meerdere regressie-vergelijkingen opgesteld, waarin de verschillende variabelen gecombineerd zijn om beïnvloedende condities op te sporen. Analyse van deze regressie-vergelijkingen heeft uitgewezen dat een beperkt aantal condities significant beïnvloedend zijn, waaruit geconcludeerd kan worden dat er ook andere factoren in het spel zijn. Slechts één regressievergelijking blijkt significant te zijn, namelijk:

$$OB = - 0.51 CV - 0.30 LI + 0.42 CP + 14.8$$

met:

OB = Opleidingsbereidheid (een gecombineerde score van de mate waarin medewerkers de afgelopen vijf jaar aan opleidings- en leeractiviteiten hebben deelgenomen)

CV = Capabel Voelen (de mate waarin medewerkers zich capabel voelen tot het uitvoeren van andere werkzaamheden)

LI = Leeftijdsinvloed (de mate waarin de leeftijd geen rol speelt bij het vitaal houden van personeelsleden met betrekking tot opleidings- en leeractiviteiten)

CP = Contact Personeelschef (de mate waarin medewerkers in de afgelopen vijf jaar contact hebben gehad met de sector personeelschef over loopbaanontwikkeling)

Uit deze significante regressie-vergelijking kan geconcludeerd worden dat de mate waarin medewerkers bereid zijn om deel te nemen aan een opleidings- of leeractiviteit hoger is wanneer medewerkers zich onvoldoende capabel achten tot het uitvoeren van andere dan hun huidige werkzaamheden. Andere factoren die van invloed zijn op de opleidingsbereidheid zijn de mate waarin men vindt dat leeftijd een rol speelt bij het vitaal houden van personeelsleden, en de mate waarin medewerkers contact onderhouden met de sector personeelschef over hun loopbaanontwikkeling. Voor de overige variabelen geldt dat zij niet significant zijn. Het doen van verdere uitspraken op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal is dan ook niet mogelijk.

Het deel van de onderzoeksvraag dat ingaat op de verschillende rollen van actoren in loopbaanontwikkeling kan wel duidelijk beantwoord worden aan de hand van het model dat door de opdrachtgever gehanteerd wordt voor de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in loopbaanontwikkeling (zie paragraaf 1.3). Het gevoerde (opleidings)beleid bij de opdrachtgever, dat de context schept waarin loopbaanontwikkeling tot stand komt, blijkt door medewerkers als onvoldoende ouderenvriendelijk beoordeeld te worden. Een groot deel van de medewerkers is van mening dat het loopbaan- en opleidingsbeleid sterk gericht is op jongeren. Belangrijke bevindingen die in deze richting wijzen zijn allereerst dat men het beleid inhoudelijk onvoldoende toegespitst vindt op de specifieke leeftijdsbehoeften van oudere medewerkers. Ten tweede wordt er onvoldoende aandacht besteed aan de kennisuitwisseling tussen oudere en jongere medewerkers. Ten derde wordt er weinig informatie verschaft over persoonlijk loopbaanmanagement en loopbaanmogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan. De werkgever is daarentegen in hoge mate bereid tot het beschikbaar stellen van (financiële) middelen voor loopbaanontwikkelingsgerichte opleidings- en leeractiviteiten. Het onderzoek wijst echter uit dat medewerkers meer verwachten van het opleidingsbeleid dan het mogen deelnemen aan, en vergoed krijgen van opleidings- en leeractiviteiten.

De basisrelatie in loopbaanontwikkeling is die tussen de medewerker en zijn chef. De onderzoeksresultaten wijzen uit dat deze relatie een belangrijke schakel is in het proces van loopbaanontwikkeling. Een groot deel van de medewerkers ervaart het functioneren van het leidinggevend management als inspirerend en stimulerend, alhoewel de communicatie over loopbaanontwikkeling op hogere leeftijd afneemt. Leidinggevendens blijken de deelname aan opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling tot op hoge leeftijd te blijven stimuleren. Vergeleken met andere actoren in loopbaanontwikkeling blijkt de directe chef de belangrijkste gesprekspartner te zijn.

Opmerkingen van medewerkers die in deze richting wijzen:

*'Mijn persoonlijke ervaring is dat loopbaanontwikkeling grotendeels door jezelf en door je directe chef bepaald wordt.'*

*'In de officiële definitie is het lijnmanagement verantwoordelijk voor opleidingen en loopbaanontwikkeling. Ik vind dat het lijnmanagement mij goed begeleid heeft in mijn loopbaanontwikkeling. Waar het lijnmanagement kansen mist om het volle potentieel van iemand tot ontwikkeling te brengen zou Management Development als waakhond moeten fungeren'.*

Medewerkers blijken zich in hoge mate bewust te zijn van de eigen verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling, en tonen zich bereid om hun eigen marktwaarde en inzetbaarheid op peil te houden, hoewel de kennis van en informatie over persoonlijk loopbaanmanagement niet erg groot is. Wel blijkt dat relatief oudere personeelsleden zich minder ondernemend gedragen in loopbaanontwikkeling dan jongere medewerkers. Door medewerkers worden echter veel meer hiaten geconstateerd in de begeleidende en faciliterende rol van de adviesorganen in loopbaanontwikkeling, de afdeling Personeelszaken en Management Development. Deze adviseurs hebben een weinig ouderenvriendelijk imago. In de optiek van medewerkers zijn zij onvoldoende bereid zijn om zich in te spannen voor de loopbaanontwikkeling van oudere personeelsleden, wordt er inadequaat geadviseerd en veel medewerkers ervaren een drempel om bij deze functionarissen te rade te gaan voor loopbaanadvies. Een citaat:

*'Hoewel ik redelijk tevreden ben over mijn loopbaanontwikkeling tot dusver, is de rol die Management Development daarin gespeeld heeft nihil. Eveneens is de rol die Personeelszaken met betrekking tot bijvoorbeeld loopbaanadvisering en loopbaanbegeleiding heeft nauwelijks voelbaar en veel te passief'*

Het bovenstaande overziend kan geconcludeerd worden dat de afdeling personeelszaken en loopbaandeskundigen in het algemeen weinig stimulerend optreden in loopbaanontwikkeling. Als de cijfermatige gegevens gecombineerd worden met de gemaakte opmerkingen in de vragenlijst lijkt het beeld te ontstaan dat van medewerkers enerzijds intern ondernemerschap verwacht wordt, terwijl de organisatiedelen die dit proces behoren te begeleiden dit ondernemerschap remmen. Medewerkers beoordelen hun gedrag sterk reactief; er wordt door deze afdelingen onvoldoende pro-actief omgegaan met loopbaanontwikkeling.

Tot slot heeft ook de opleidingsfunctionaris een adviesrol in loopbaanontwikkeling, met name als opleidingsinterventies in het kader van loopbaanontwikkeling in het geding zijn. Deze adviesrol is onderzocht aan de hand van de waardering over opleidings- en leeractiviteiten. Veel gebruikte opleidingsinterventies zijn het volgen van een cursus of training. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat medewerkers een grotere waarde hechten aan leerinterventies

die gerelateerd zijn aan de functie of de werkplek. Wellicht zou de opleidingsfunctie zich meer moeten ontwikkelen richting individuele begeleiding en coaching.

Samenvattend kan gezegd worden dat de bestaande situatie duidelijk in kaart is gebracht. Er is een schat aan informatie verzameld over percepties van medewerkers op een groot aantal variabelen. De facetten zijn echter voor het grootste deel met behulp van beschrijvende statistische technieken onderzocht, waardoor zwaarwegende uitspraken over de stimulerende kracht van opleidingskundige condities niet gedaan kunnen worden. Resumerend kan gezegd worden dat de oudere medewerker op basis van het onderzoeksmateriaal grosso modo gekarakteriseerd kan worden als een loyale, betrokken medewerker, die veel kan en bereid is te investeren in de eigen loopbaanontwikkeling. Door de faciliterende rol van de organisatie beter vorm en inhoud te geven kan de opdrachtgever een geweldig potentieel aanboren dat op dit moment slechts ten dele wordt benut.

# Samenvatting

Een aantal ontwikkelingen is voor de opdrachtgever aanleiding geweest om de bijdrage die opleidings- en leeractiviteiten aan loopbaanontwikkeling van ouderen kunnen leveren te herzien. Belangrijke ontwikkelingen zijn de uitdunning van de top, een verplating van de organisatiestructuur, een toename van het aantal ouderen in de organisatie en een verantwoordelijkheidsverschuiving voor loopbaanontwikkeling van de organisatie naar het individu. Omwille van dit doel is een kwantitatief cross-sectioneel populatie survey-onderzoek uitgevoerd naar percepties van medewerkers. De onderzoeksvraag luidt:

*'Welke opleidingskundige condities zijn van invloed op opleidings- en leeractiviteiten ter bevordering van blijvende loopbaanontwikkeling van 35-plussers en wat is de rol van de leidinggevende, de medewerker en de PZ-specialismen 'de loopbaandeskundige' en 'de opleidingskundige' in dit proces?'*

Gestart is met een literatuurstudie en een nadere kennismaking met de organisatie. Gebleken is dat een aantal condities loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers kan bevorderen. Deze opleidingskundige condities, in de vorm van eisen en stimulerende factoren, hebben betrekking op het beleid, het leidinggevend management, de opleidings- en leeractiviteiten, de individuele medewerker en de afdeling Personeelszaken en Management Development. De groepen condities hebben gefungeerd als variabelenblokken, die geoperationaliseerd zijn in items voor een schriftelijke vragenlijst. De vragenlijst is ingevuld door 225 medewerkers.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat relatief jongere medewerkers met een langere diensttijd zich meer gecommiteerd hebben aan het onderzoek. Het (opleidings)beleid blijkt in de optiek van medewerkers in beperkte mate ouderenvriendelijk te zijn. De werkgever is in hoge mate bereid om opleidings- en leeractiviteiten voor oudere personeelsleden te financieren, maar de invulling van het opleidingsbeleid zou inhoudelijk meer toegespitst kunnen worden op specifieke leeftijdsbehoeften van oudere medewerkers. Tevens is gebleken dat het beleid onvoldoende open gecommuniceerd wordt, terwijl van medewerkers wel intern ondernemerschap in de eigen loopbaan verwacht wordt. Medewerkers schrijven zichzelf desalniettemin een behoorlijk actieve rol toe en achten zichzelf in staat om doelgerichte loopbaanacties te nemen. Voor beide aspecten geldt wel dat deze vaardigheden met het toenemen van de leeftijd afnemen.

Het leidinggevend management blijkt in vergelijking met andere begeleidende actoren loopbaanontwikkeling het meest te faciliteren en begeleiden, een taak die ook formeel tot de

verantwoordelijkheid van het lijnmanagement behoort. Wel blijkt dat contacten en gesprekken over loopbaanontwikkeling met medewerkers minder worden indien zij ouder worden. De adviesorganen 'personeelszaken' en 'de loopbaandeskundige' blijken een onvoldoende ouderen-vriendelijk imago hebben. In de optiek van medewerkers gaat van deze afdelingen een weinig stimulerende werking uit.

Oudere medewerkers blijken tot op zeer hoge leeftijd te blijven deelnemen aan opleidings- en leeractiviteiten, alhoewel de frequentie afneemt. Veel gehanteerde opleidingsinterventies zijn met name formele opleidingsactiviteiten als cursussen en trainingen. Gebleken is echter dat medewerkers 'leren gerelateerd aan de functie' in het kader van loopbaanontwikkeling belangrijker vinden. De voedingsbodem voor blijvende loopbaanontwikkeling blijkt vanuit het individu bekeken redelijk aanwezig te zijn: de ondervraagden willen graag investeren in de eigen loopbaan en denken dit ook te kunnen, maar worden door de organisatie niet optimaal begeleid in dit proces.

Om bovengenoemde bevindingen nader te onderzoeken is een aantal verschillenanalyses uitgevoerd. De factor leeftijd en de lokatie waarop de betrokkenen werkzaam zijn, blijken de grootste invloed te hebben op de percepties van medewerkers inzake opleidings- en leeractiviteiten en loopbaanontwikkeling. Elke lokatie heeft haar eigen sterke kanten, die loopbaanontwikkeling bevorderen. Tevens lijken medewerkers met een leidinggevende functie tevredener te zijn over de loopbaanontwikkeling. Het organisatiedeel waarin de ondervraagden werkzaam zijn en de factor geslacht blijken in mindere mate van invloed te zijn op percepties van medewerkers.

Een aantal aanbevelingen is geformuleerd om de discrepanties tussen de huidige en de gewenste situatie te verkleinen. Aandacht voor de beleidsmatige condities behoeft in de optiek van medewerkers de meeste verbetering. Vervolgens vinden de ondervraagden dat de medewerker zelf een belangrijke taak heeft in de verbetering van de huidige situatie. De inspirerende rol van het leidinggevend management wordt reeds ervaren en behoeft de minste verandering. Belangrijke aandachtsgebieden zijn het doen van vervolgonderzoek om een verdere vertaling van de aanbevelingen naar het operationele niveau mogelijk te maken, aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement in het beleid en de dagelijkse werkpraktijk, verbetering van de communicatie over loopbaanontwikkeling met alle betrokken actoren en het werken aan het imago van de afdelingen Personeelszaken en Management Development. Voorwaarden waaronder de aanbevelingen realiseerbaar zijn, zijn commitment van het management, het creëren van draagvlak voor de geopperde maatregelen, het realiseren van een cultuurverandering en het beschikbaar stellen van middelen.

Resumerend kan gezegd worden dat de oudere medewerker op basis van het onderzoek kan worden gekarakteriseerd als een loyale, betrokken medewerker. Door de faciliterende rol van de organisatie beter vorm en inhoud te geven kan de opdrachtgever een geweldig potentieel aangeboren, dat op dit moment slechts ten dele wordt benut.

# R eferenties

- Alaerds, P.O. (1994). Kabinet hakt knoop ouderenrichtlijn door. *Personeelbeleid*, 30 (1), 4-6.
- Algemene Werkgevers Vereniging (1992). *Activerend ouderenbeleid: op weg naar een leeftijdsbewust sociaal beleid*. Haarlem: Algemene Werkgevers Vereniging.
- Andries, F., Goudswaard, A., Gier, E. de, & Smulders, P. (1994). Leeftijdgericht personeelsbeleid: de huidige stand van zaken in Nederland. *Personeelbeleid*, 30 (9), 34-44.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (1991). *Basisboek SPSS/PC+: praktische handleiding voor het verwerken en analyseren van (onderzoeks)gegevens*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B., & Goede, M.P.M. de (1994). *Basisboek methoden en technieken: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Beer, M. et al. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Begeer, H. (1990). Loopbaanontwikkeling in strategisch perspectief. *M&O*, 44 (4), 381-395.
- Boerlijst, J.G., & Aïte-Peña, A. (1989). Loopbaanontwikkeling en -begeleiding. In: P.J.D. Drenth, Hk. Theirry & Ch.J. Wolff (Red.), *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (aflevering 3). Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der, & Assen, A. van (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Cohen, L., & Manion, L. (1980). *Research methods in education*. London: Croom Helm.
- Cramer, G., & Thijssen, J.G.L (1994). Onderwijskundige condities voor scholingsdeelname in de mid-careerfase. In: J.G.L. Thijssen (red.), *Scholingsdeelname van oudere personeelsleden* (Congresbundel Symposium ORD '94). Utrecht: Rijksuniversiteit Utrecht.
- Davidson, J. (1970). *Outdoor recreation surveys: the design and use of questionnaires for site surveys*. London: Countryside Commission.
- Deen, E.L. (1994). Loopbaanperspectief: gesprekstechniek en MD. *MD-journaal*, 2 (5), 22-24.
- Emans, B. (1990). *Interviewen: theorie, techniek en training* (3e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Hale, N. (1990). *The older worker: effective strategies for management and human resource development*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hall, D.T., & Goodale, J.G. (1986). *Human resource management: strategy, design, and implementation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D.T., and associates (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Hattink, J.R.F. (1992). Loopbaancounseling in de praktijk: een tien-stappenplan. *Gids voor personeelsmanagement*, 71 (12), 16-20.
- Hoogeveen, A., & Kooimans, A. (1992). Ouderenbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid. *Personeelbeleid*, 71 (12), 21-26.
- Kerkhoff, V. (1992). Interne arbeidsmarkt moet brede inzetbaarheid en toekomstige instroom verbeteren. *Gids voor personeelsmanagement*, 71 (7/8), 49-51.
- Kirk, J., & Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kloet, H. van der (1994). Bijscholing houdt 40+'er gemotiveerd. *PW*, 18 (21), 18-23.
- Kloet, H.T. van der, Sikkema, A., & Boom, R.Ch. (1994). *Leeftijdbewust personeelsbeleid in bedrijf: praktijkervaringen van tien bedrijven en organisaties*. 's Gravenhage: Commissie Ontwikkeling Bedrijven.
- Kluytmans, F., & Hancké, C. (1993). *Leerboek personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Leeuw, de R., & Leeuw, de J. (1994). Veranderen als trend? *Personeelbeleid*, 30 (7/8), 55-57.
- Linden, W.J. van der, Oosterloo, S., & Vos, H.J. (1989). *Dictaat 'Methodenleer'*. Enschede: Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente.
- Lorsch, J.W., & Takagi, H. (1986). Keeping managers off the shelf. *Harvard Business Review*, 64 (4), 60-65.
- Maanen, J. van (Ed.) (1977). *Organizational careers: some new perspectives*. New York: Wiley.
- Nooij, A.T.J. (1990). *Sociale methodiek: normatieve en beschrijvende methodiek in grondvormen*. Leiden: Stenfert Kroese.
- Overdijk, C. (1993). Loopbaanverandering voorkomt hersenkrimp. *PW*, 17 (23), 15-18.
- Oomen, P.P.M. (1994). Laat medewerker zelf zijn loopbaan sturen. *Gids voor personeelsmanagement*, 73 (12), 12-16.
- Paffen, M.J.A. (1991). *Loopbaan-management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Rhebergen, B. (1995a). *Stageverslag in het kader van de studie Toegepaste Onderwijskunde*. Enschede: Universiteit Twente.
- Rhebergen, B. (1995b). *Opleidingskundige condities die bijdragen aan loopbaanontwikkeling van 35-plussers* (literatuurstudie). Enschede: Universiteit Twente.
- Scheerens, J. (1989). *De onderwijsgevende als onderzoeker*. In: J. Scheerens, C.A. van Vilsteren & A.A.M. Wognum (Red.), *Leergang bedrijfsopleider in arbeidsorganisaties, module 7: evaluatie van bedrijfsopleidingen* (pp. 108-183). Enschede: Universiteit Twente.
- Stichting van de Arbeid (1993). *'Werkend ouder worden': overwegingen bij en aanbevelingen over een arbeidsparticipatie-bevorderend ouderenbeleid* (nr. 5/93). Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Thijssen, J.G.L. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatie-vernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag en Organisatie*, 5 (6), 428-447.
- Thijssen, J.G.L., & Prevoo, E.G.H.M. (1994). Bedrijfskundige condities voor scholingsdeelname in de midcareer fase. In: J.G.L. Thijssen (red.), *Scholingsdeelname van oudere per-*

- soneelsleden* (Congresbundel Symposium ORD '94). Utrecht: Rijksuniversiteit Utrecht.
- Tromp, J.H.M., & Rietmeyer, E.F.H. (1989). *De aanpak van onderzoek: handleiding bij het opzetten van eenvoudig empirisch onderzoek voor scripties in het HBO* (3e druk). Utrecht: Bohn, Scheltema & Holkema.
- VNO/NCW (1994). *Actief personeelsbeleid: instrument van vernieuwend ondernemingsbeleid*. Den Haag: VNO/NCW.
- WRR (1992). *Ouderen voor ouderen: demografische ontwikkelingen en beleid*. Den Haag: SDU.
- Wiersma, W. (1986). *Research methods in education: an introduction* (4e druk). Boston: Allyn & Bacon.
- Wijnen, G., Renes, W., & Storm, P. (1984). *Projectmatig werken*. Utrecht: Spectrum.
- Zouwen, J. van der, & Dijkstra, W. (red.) (1989). *Sociaal-wetenschappelijk onderzoek met vragenlijsten: methoden, knelpunten, oplossingen*. Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Zuuren, van P. (1994). Eerherstel voor oudere werknemers. *Leidinggeven en organiseren*, 44 (5), 135-139.

# Variabelen

## I. Het beleid

### Variabele 1 *Mate waarin er beleidsmatige aandacht is voor de oudere medewerkers*

- leeftijd speelt geen rol bij het 'vitaal' houden van personeel m.b.v. opleidingsactiviteiten
- het opleidingsbeleid houdt voldoende rekening met specifieke leeftijdsbehoeften
- het opleidingsbeleid is 'ouderenvriendelijk'
- het opleidingsbeleid richt zich vooral op jongere medewerkers
- de werkgever stimuleert de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers

### Variabele 2 *Mate waarin de organisatie negatief stereotiep denkt over het functioneren van oudere medewerkers*

- heersende opvatting is dat inzetbaarheid van medewerkers afneemt als de leeftijd toeneemt
- in het algemeen heeft men, indien er vacatures zijn, de voorkeur voor jongere medewerkers

### Variabele 3 *Mate waarin opleidings- en leeractiviteiten ingebed zijn in het ondernemingsbeleid*

- het opleidingsbeleid is een integraal onderdeel van het ondernemingsbeleid
- het opleidingsbeleid wordt duidelijk geconcretiseerd naar lagere organisatiedelen

### Variabele 4 *Mate waarin de organisatie bereid is om te investeren in oudere medewerkers*

- opleidingen in het kader van loopbaanontwikkeling worden door de werkgever gefinancierd
- de werkgever is bereid om te investeren in om-, her-, en bijscholing van oudere medewerkers

### Variabele 5 *Mate waarin er op open wijze gecommuniceerd wordt over loopbaanontwikkeling*

- medewerkers hebben voldoende informatie over mogelijkheden in de tweede helft van de loopbaan
- men communiceert openlijk over capaciteiten, sterke en te verbeteren punten
- de organisatie wekt reële loopbaanverwachtingen

## II. De rol van de leidinggevende

### Variabele 1 *Mate waarin de leidinggevende een inspirerende rol heeft in loopbaanontwikkeling van ouderen*

- de leidinggevende stimuleert de ontwikkeling van personeel op alle leeftijden
- de ontwikkeling van personeel is een expliciete taak van de leidinggevende
- leidinggevend worden door het management aangesproken op hun ontwikkelingstaken
- leidinggevend worden getraind in hun stimulerende rol in loopbaanontwikkeling
- leidinggevend stimuleren medewerkers om deel te nemen aan opleidingsactiviteiten
- leidinggevend stellen actieplannen op voor de opleidingsbehoeften van medewerkers
- leidinggevend bespreken opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig met de medewerkers
- leidinggevend hebben in 1994 een functioneringsgesprek gevoerd met hun medewerkers
- leidinggevend zijn op de hoogte van het loopbaanverleden van medewerkers
- leidinggevend communiceren openlijk met medewerkers over sterke en te verbeteren punten

### Variabele 2 *Mate waarin de leidinggevend de transfer van nieuw geleerde kennis op de werkplek faciliteert*

- de leidinggevende draagt zorg voor toepassing van nieuw geleerde kennis in de werkpraktijk

### Variabele 3 *Mate waarin leidinggevend de ontwikkeling in het werk van medewerkers belonen*

- leidinggevend waarderen en erkennen de ontwikkeling van medewerkers
- leidinggevend belonen ontwikkeling in materiële zin

## III. De rol van personeelszaken (PZ) en de loopbaandeskundige (MD)

### Variabele 1 *Mate waarin personeelszaken en loopbaandeskundigen bereid zijn zich om zich in te spannen voor ouderen*

- PZ/MD is bereid om zich in te spannen voor de loopbaanontwikkeling van ouderen

### Variabele 2 *Mate personeelszaken en loopbaandeskundigen adequaat adviseren over loopbaanontwikkeling*

- PZ/MD adviseert oudere medewerkers adequaat over loopbaanontwikkeling
- de loopbaanadviezen van PZ/MD worden doorgaans opgevolgd

### Variabele 3 *Mate waarin medewerkers een drempel voelen om personeelszaken en loopbaandeskundigen te raadplegen*

- medewerkers voelen een drempel om PZ/MD te raadplegen met vragen over loopbaanontwikkeling

#### **IV. De rol van de individuele medewerker**

##### Variabele 1 *Mate waarin medewerkers zich ondernemend gedragen in hun eigen loopbaanontwikkeling*

- de architect van de loopbaan is in eerste instantie de medewerker zelf
- loopbaanontwikkeling is vooral de verantwoordelijkheid van de organisatie
- medewerkers hebben voldoende kennis van persoonlijk loopbaanmanagement
- werkgever brengt medewerkers voldoende kennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij

##### Variabele 2 *Mate waarin de medewerkers een lerende houding hebben*

- medewerkers vinden dat het onderhouden van kennis en vaardigheden voldoende aandacht krijgt
- medewerkers zijn bereid om nieuwe zich kennis en vaardigheden eigen te maken

##### Variabele 3 *Mate waarin medewerkers in staat zijn tot kritische reflectie en self-assessment*

- medewerkers hebben voldoende zicht op de eigen sterke en te verbeteren kanten
- medewerkers zijn op basis van hun zelfkennis in staat om doelgerichte loopbaanacties te nemen

#### **VI. Blijvende loopbaanontwikkeling**

##### Variabele 1 *Mate waarin de organisatie nieuwe taken en leerervaringen biedt*

- medewerkers hebben de vrijheid om hun werk naar eigen goeddunken inhoud te geven
- medewerkers hebben in de periode 1990-heden opleidings- en leeractiviteiten ondernomen
- hoeveel interne functies hebben medewerkers tot nu toe

##### Variabele 2 *Mate waarin medewerkers nieuwe leerdoelen aan zichzelf blijven stellen*

- medewerkers zijn bereid om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken
- medewerkers vinden het ondernemen van opleidings- en leeractiviteiten wenselijk in hun toekomstige loopbaan

##### Variabele 3 *Mate waarin medewerkers zich capabel voelen tot het uitvoeren van andere taken*

- medewerkers voelen zich voldoende capabel tot het uitvoeren van andere taken

## V. De opleidings- en leeractiviteiten

### Variabele 1 *Mate waarin er sprake is van een geschikt leerklimaat voor ouderen*

- het opleidingsbeleid is te karakteriseren als ouderenvriendelijk
- opleidingen in het kader van loopbaanontwikkeling worden door de werkgever gefinancierd
- de kennisuitwisseling tussen meer en minder ervaren medewerkers wordt gestimuleerd
- medewerkers hebben de vrijheid om hun werk naar eigen goeddunken inhoud te geven, waardoor de leerwaarde van functies hoog is
- mate waarin medewerkers opleidings- en leeractiviteiten ondernomen hebben als cursussen of trainingen, mentorrelaties, projectgroepen, beroepsopleidingen, bijhouden vakliteratuur of te maken hebben gehad met een functieverrijking of detacheringen

### Variabele 2 *Mate waarin opleidings- en leeractiviteiten conform leeftijdsbewuste scholingsprincipes vormgegeven zijn*

- actieve verwerking van de leerstof door middel van veelvuldig oefenen
- verkrijgen van regelmatige en goede feedback
- werken met een herkenbaar begrippenkader
- aandacht voor de toepassing van de leerstof in de werkpraktijk
- een veilige instructiesfeer, waarin het niet erg is om fouten te maken
- het bieden van ruimte voor eigen inbreng
- aandacht voor een gelijkwaardige relatie tussen docent en student
- informatie vooraf over doel en opzet van de opleidingsactiviteit
- het besteden van aandacht aan de individuele leerbehoeften

### Variabele 3 *Mate waarin er aandacht besteed wordt aan persoonlijk loopbaanmanagement*

- medewerkers hebben voldoende kennis van persoonlijk loopbaanmanagement
- de organisatie brengt haar medewerkers de basiskennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij

# Vragenlijst

## Aanbiedingsbrief

Enige dagen geleden heeft u van mij een brief ontvangen, waarin ik u verzocht een vragenlijst in te vullen in het kader van mijn afstudeeronderzoek naar loopbaanontwikkeling van medewerkers van 35 jaar en ouder. Voor u ligt de betreffende lijst met vragen en stellingen. De vragen zijn gegroepeerd in 6 delen, namelijk:

<i>Deel I</i>	<i>Persoonlijke en algemene gegevens</i>
<i>Deel II</i>	<i>Opleidings- en leeractiviteiten</i>
<i>Deel III</i>	<i>Beleid</i>
<i>Deel IV</i>	<i>De rol van de leidinggevende</i>
<i>Deel V</i>	<i>De rol van de individuele medewerker</i>
<i>Deel VI</i>	<i>De gewenste situatie</i>

Het invullen van de vragen en het scoren van de stellingen zal een klein uur in beslag nemen. Elk afzonderlijk onderdeel van de vragenlijst wordt ingeleid met een antwoordinstructie. Tevens zijn de gebruikte begrippen ten behoeve van uw invulgemak in de verschillende delen van de vragenlijst gedefinieerd. Voor alle vragen geldt dat ze ingevuld moeten worden conform uw **eigen werksituatie** en **ervaringen** met loopbaanontwikkeling bij uw werkgever.

In verzoek u vriendelijk de ingevulde vragenlijst uiterlijk 1 april 1995 in de bijgevoegde antwoordenvolp te retourneren. Mochten er onduidelijkheden zijn, dan kunt u mij telefonisch op onderstaand nummer bereiken.

Bij voorbaat hartelijk dank voor uw medewerking,

Bertien Rhebergen.

---

## I. Persoonlijke en algemene gegevens

*Op deze eerste pagina treft u een aantal vragen aan, die betrekking hebben op uw persoonlijke gegevens. Deze gegevens zijn nodig om uw antwoorden in de juiste context te plaatsen en zinnvolle analyses te doen. Uw antwoorden worden anoniem verwerkt.*

- |   |  |
|---|--|
| 1. Wat is uw geslacht?  | <input type="radio"/> man                          |
|   | <input type="radio"/> vrouw                        |
| 2. Wat is uw leeftijd?  | . . . . jaar                                       |
| 3. Hoeveel jaren bent u hier in dienst?   | . . . . jaar                                       |
| 4. a. Op welke lokatie bent u werkzaam?   | <input type="radio"/> lokatie 1                    |
|   | <input type="radio"/> lokatie 2                    |
|   | <input type="radio"/> lokatie 3                    |
|   | <input type="radio"/> lokatie 4                    |
|   | <input type="radio"/> lokatie 5                    |
| b. Bij welke organisatiedeel bent u werkzaam?   | <input type="radio"/> Business-unit                |
|   | <input type="radio"/> Service-unit                 |
|   | <input type="radio"/> anders, namelijk             |
|   | .....  |
| c. Wat is uw functiecategorie?  | <input type="radio"/> productie                    |
|   | <input type="radio"/> laboratorium/research        |
|   | <input type="radio"/> techniek/technologie         |
|   | <input type="radio"/> commercie                    |
|   | <input type="radio"/> administratie/automatisering |
|   | <input type="radio"/> overig                       |
| 5. a. Heeft u een leidinggevende functie?   | <input type="radio"/> ja                           |
|   | <input type="radio"/> nee                          |
| b. Zo ja, aan hoeveel mensen geeft u leiding?   | . . . . medewerkers                                |
| 6. Hoeveel verschillende functies of banen heeft u in uw loopbaan bij deze werkgever gehad?         | . . . . functies/banen                             |
| 7. Heeft u in 1994 een functioneringsgesprek gevoerd met uw directe leidinggevende?                 | <input type="radio"/> ja                           |
|   | <input type="radio"/> nee                          |
| 8. Heeft u de video over leeftijdsbewust personeelsbeleid gezien, die door uw werkgever gemaakt is? | <input type="radio"/> ja                           |
|   | <input type="radio"/> nee                          |
| 9. Bent u bekend met het MD-formulier?  | <input type="radio"/> ja                           |
|   | <input type="radio"/> nee                          |



## II. Opleidings- en leeractiviteiten

In dit deel van de vragenlijst treft u een aantal vragen aan over opleidings- en leeractiviteiten in uw loopbaan. Begrippen die in dit deel van de vragenlijst centraal staan zijn hieronder gedefinieerd.

(blijvende) loopbaanontwikkeling: een reeks van werkzaamheden, waarin nieuwe taken en leerervaringen continue aanwezig zijn, en ongeacht de beoogde loopbaanrichting (verticaal of horizontaal) bijdragen aan het vitaal houden van personeelsleden.

opleidings- en leeractiviteiten: alle (leer)activiteiten die bijdragen aan het mentaal fris houden van personeelsleden, zoals bijvoorbeeld een training of cursus, het aangaan van mentorrelaties, het stellen van uitdagende (leer)taken, het deelnemen aan een projectgroep en dergelijke.

mentorrelatie: een samenwerkingsverband tussen een meer en minder ervaren medewerker, waarin de kennis- en ervaringsuitwisseling tussen beiden centraal staat.

U kunt in de tabellen de antwoorden die op u van toepassing zijn invullen c.q. aankruisen. Bij de beantwoording van de vragen dienen de begrippen in bovengenoemde zin te worden opgevat.

1. Welke opleiding heeft u genoten?

- wetenschappelijk onderwijs  
 hoger beroepsonderwijs  
 anders, namelijk

.....

2. In kolom 1 van onderstaande tabel staan verschillende opleidings- en leeractiviteiten vermeld. Geef in de kolommen over de periode 1990 tot en met heden aan:

- welk soort opleidings- en leeractiviteiten u ondernomen heeft (kolom 2);
- hoe vaak u genoemde activiteiten ondernomen heeft (kolom 3);
- wat het belang is geweest van die opleidings- of leeractiviteit voor de ontwikkeling van uw loopbaan. Indien u één activiteit meerdere malen ondernomen heeft, geef dan een totaaloordeel (kolom 4).

Opleidingsactiviteit	1990-heden	Aantal	Belang			
	<i>aankruisen</i>		<i>getal</i>	groot	neutraal	klein
Cursus of training						
Mentorrelatie						
Werk- of projectgroep						
Voortgezette beroepsopleiding						
Functieverrijking door toevoeging nieuwe taken		XXX				
Bijhouden vakliteratuur		XXX				
Tijdelijke detachering						
Anders, namelijk .....						

3. In onderstaande tabel zijn in kolom 1 de verschillende opleidings- en leeractiviteiten nog eens weergegeven. Geef in de tweede kolom aan welk belang u toekent aan het ondernemen van genoemde activiteiten in uw verdere loopbaan.

Opleidingsactiviteit	Belang			
	groot	neutraal	klein	niet
Cursus of training				
Mentorrelatie				
Werk- of projectgroep				
Voortgezette beroepsopleiding				
Functieverrijking door toevoeging nieuwe taken				
Bijhouden van vakliteratuur				
Tijdelijke detachering				
Anders, namelijk .....				

4. Indien u in vraag 2 aangegeven heeft dat u in de periode 1990 tot en met heden opleidings- en/of leeractiviteiten ondernomen heeft, geef dan door middel van het zetten van een kruisje in kolom 2 aan welke van de genoemde punten feitelijke aandacht hebben gehad in de opleidings- en/of leeractiviteit. Het gaat om een totaaloordeel over de aandacht die aan genoemde punten besteed is.

Aandachtspunten	Aandacht
Veelvuldig oefenen met de leerstof	
Verkrijgen van regelmatige en goede feedback	
Werken met een herkenbaar begrippenkader	
Het toepassen van de leerstof in de werkpraktijk	
Veilige sfeer waarin het niet erg is om fouten te maken	
Het bieden van ruimte voor eigen inbreng	
Een gelijkwaardige relatie tussen docent en student	
Informatie vooraf over doel en opzet van de opleidingsactiviteit	
Het besteden van aandacht aan de individuele leerbehoeften	

5. Geef in onderstaande tabel door middel van het zetten van een kruisje in kolom 2 aan welke van de genoemde punten u van belang vindt in toekomstige opleidings- en leeractiviteiten ten behoeve van uw loopbaanontwikkeling.

<i>Aandachtspunten</i>	<i>Belang</i>			
	<i>groot</i>	<i>neutraal</i>	<i>klein</i>	<i>niet</i>
Veelvuldig oefenen met de leerstof				
Verkrijgen van regelmatige en goede feedback				
Werken met een herkenbaar begrippenkader				
Het toepassen van de leerstof in de werkpraktijk				
Veilige sfeer waarin het niet erg is om fouten te maken				
Het bieden van ruimte voor eigen inbreng				
Een gelijkwaardige relatie tussen docent en cursist				
Informatie vooraf over doel en opzet van de opleidingsactiviteit				
Het besteden van aandacht aan de individuele leerbehoeften				

6. Personeelszaken heeft een belangrijke taak/kan een belangrijke taak hebben in loopbaanontwikkeling. Te denken valt aan de rol van de sector personeelschef en het hoofd personeelszaken. Geef in onderstaande tabel aan hoe u de rol van Personeelszaken in loopbaanontwikkeling beoordeelt.

<i>Variabele</i>	<i>Beoordeling</i>		
PZ is bereid om zich in te spannen voor mijn loopbaanontwikkeling	O eens	O neutraal	O oneens
PZ adviseert mij adequaat over loopbaanontwikkeling	O eens	O neutraal	O oneens
De loopbaanadviezen van PZ volg ik doorgaans op	O eens	O neutraal	O oneens
Er is sprake van een drempel om PZ te raadplegen over loopbaanontwikkeling	O eens	O neutraal	O oneens

7. Ook Management Development (MD) heeft een belangrijke taak/kan een belangrijke taak hebben in loopbaanontwikkeling. Geef in onderstaande tabel aan hoe u de rol van MD in loopbaanontwikkeling beoordeelt.

<i>Variabele</i>	<i>Beoordeling</i>
MD is bereid zich in te spannen voor mijn loopbaanontwikkeling	O eens   O neutraal   O oneens
MD adviseert mij adequaat over loopbaanontwikkeling	O eens   O neutraal   O oneens
De loopbaanadviezen van MD volg ik doorgaans op	O eens   O neutraal   O oneens
Er is sprake van een drempel om MD te raadplegen over loopbaanontwikkeling	O eens   O neutraal   O oneens

8. In kolom 1 van onderstaande tabel zijn functionarissen genoemd, die een belangrijke rol kunnen hebben in loopbaanontwikkeling. Kruis in kolom 2 aan met wie u de laatste 5 jaar contact gehad heeft over de ontwikkeling van uw loopbaan.

<i>Functionaris</i>	<i>Contact gehad</i>
De sector personeelschef voor uw organisatiedeel	
Het hoofd personeelszaken voor uw organisatiedeel	
De MD-functionaris voor uw organisatiedeel	
De opleidingsfunctionaris voor uw organisatiedeel	
De leidinggevende van uw organisatiedeel	

### III. Het Beleid

*In deel III treft u stellingen aan, die betrekking hebben op het door uw werkgever gevoerde beleid. Ten behoeve van de duidelijkheid en het invulgemak zijn een aantal begrippen opnieuw gedefinieerd.*

*(blijvende) loopbaanontwikkeling: een reeks van werkzaamheden, waarin nieuwe taken en leerervaringen continue aanwezig zijn, en ongeacht de beoogde loopbaanrichting (verticaal of horizontaal) bijdragen aan het vitaal houden van personeelsleden.*

*opleidings- en leeractiviteiten: alle (leer)activiteiten die bijdragen aan het mentaal fris houden van personeelsleden, zoals bijvoorbeeld een training of cursus, het aangaan van mentorrelaties, het stellen van uitdagende (leer)taken, het deelnemen aan een projectgroep e.d.*

*persoonlijk loopbaanmanagement: het zelfstandig richting geven aan, en initiatieven nemen in de eigen loopbaan, zoals bijvoorbeeld het vergroten van de zelfkennis om gerichte loopbaanstappen te kunnen nemen, het initiatief nemen tot het volgen van een opleiding e.d.*

*Scoor op de antwoordschaal in hoeverre u het met de stelling, gezien uw eigen werksituatie, eens bent door het hokje dat het meest overeenkomt met uw mening aan te kruisen. Bij de beantwoording van de vragen dienen de begrippen in bovengenoemde zin opgevat te worden.*

- |   |  |
|---|--|
| 1. Het personeelsbeleid van uw werkgever maakt integraal deel uit van de ondernemingsstrategie                                | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 2. Het opleidingsbeleid van uw werkgever wordt duidelijk geconcretiseerd naar het uitvoerende niveau                          | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 3. Het opleidingsbeleid van uw werkgever richt zich op vooral op jongere medewerkers  | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 4. Het opleidingsbeleid van uw werkgever is te typeren als 'ouderen-vriendelijk'  | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 5. Leeftijd speelt bij uw werkgever geen rol bij het vitaal houden van personeelsleden door middel van opleidingsactiviteiten | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 6. Uw werkgever brengt haar medewerkers de basiskennis van persoonlijk loopbaanmanagement bij                                 | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |

7. In het opleidingsbeleid wordt onvoldoende rekening gehouden met behoeften van medewerkers in verschillende leeftijdsfasen
8. Uw werkgever is bereid om te investeren in het om-, her- en bijscholen van 35-plussers
9. Medewerkers hebben voldoende informatie over de loopbaanmogelijkheden die uw werkgever in de tweede helft van de loopbaan biedt
10. De verwachtingen die uw werkgever over het loopbaanverloop wekt zijn niet reëel
11. Indien aantoonbaar is dat een opleidingsactiviteit gewenst is ten behoeve van de ontwikkeling van de loopbaan, is uw werkgever bereid om deze opleidingsactiviteit te betalen
12. Uw werkgever stimuleert de overdracht van kennis en vaardigheden van meer naar minder ervaren medewerkers
13. De heersende opvatting binnen uw organisatie is dat de inzetbaarheid van medewerkers afneemt, naarmate de leeftijd toeneemt
14. In het algemeen heeft uw werkgever bij openstaande vacatures de voorkeur voor jongere medewerkers
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens
- geheel mee eens  
 grotendeels mee eens  
 ten dele mee oneens  
 mee oneens

#### IV. De rol van de leidinggevende

Op deze pagina treft u stellingen aan over de rol van uw chef in uw loopbaanontwikkeling. Scoor op de antwoordschaal in hoeverre u de stelling herkent in uw **eigen werksituatie** door het hokje dat het meest overeenkomt met uw mening aan te kruisen. Het begrip 'opleidings- en leeractiviteiten' wordt in de stellingen opnieuw gebruikt en is hieronder nogmaals gedefinieerd.

opleidings- en leeractiviteiten: *alle (leer)activiteiten die bijdragen aan het mentaal fris houden van personeelsleden, zoals bijvoorbeeld een training of cursus, het aangaan van mentorrelaties, het stellen van uitdagende (leer)taken, het deelnemen aan een projectgroep en dergelijke.*

- |   |  |
|---|--|
| 1. Uw directe leidinggevende ziet de ontwikkeling van personeel op alle leeftijden als een belangrijke taak                 | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 2. In de taakstelling van uw directe leidinggevende is de ontwikkeling van personeel als expliciete taak opgenomen          | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 3. Uw directe leidinggevende is niet getraind in zijn stimulerende en begeleidende rol in loopbaanontwikkeling              | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 4. Uw directe leidinggevende wordt door het hogere management onvoldoende aangesproken op zijn personeelsontwikkelingstaken | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 5. Uw directe leidinggevende stimuleert u om deel te nemen aan opleidings- en leeractiviteiten                              | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 6. Uw directe leidinggevende stelt actieplannen op voor de opleidingsbehoeften van zijn medewerkers                         | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 7. Uw directe leidinggevende bespreekt uw opleidingsbehoeften en loopbaanmogelijkheden regelmatig met u                     | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 8. Uw leidinggevende is voldoende op de hoogte van uw loopbaanverleden  | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |

- |  |  |
|--|--|
| 9. U communiceert met uw directe leidinggevende openlijk over uw capaciteiten, sterke en te verbeteren punten                                      | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 10. Indien u deelgenomen heeft aan een opleidings- of leeractiviteit krijgt u voldoende mogelijkheden om het geleerde in de praktijk toe te passen | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |

## V. De rol van de individuele medewerker

*Op deze pagina treft u stellingen aan over de rol van de individuele medewerker in loopbaanontwikkeling. Scoor op de antwoordschaal in hoeverre u het met de stellingen eens bent door het hokje dat het meest overeenkomt met uw mening aan te kruisen. De belangrijkste begrippen zijn wederom gedefinieerd.*

*opleidings- en leeractiviteiten: alle (leer)activiteiten die bijdragen aan het mentaal fris houden van personeelsleden, zoals bijvoorbeeld een training of cursus, het aangaan van mentorrelaties, het stellen van uitdagende (leer)taken, het deelnemen aan een projectgroep e.d.*

*persoonlijk loopbaanmanagement: het zelfstandig richting geven aan, en initiatieven nemen in de eigen loopbaan, zoals bijvoorbeeld het vergroten van de zelfkennis om gerichte loopbaanstappen te kunnen nemen, het initiatief nemen tot het volgen van een opleiding e.d.*

- |   |  |
|---|--|
| 1. De architect van de loopbaan is in eerste instantie de medewerker zelf                                       | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 2. Het onderhouden van kennis en vaardigheden krijgt onvoldoende aandacht in deze tijd van snelle veranderingen | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 3. Loopbaanontwikkeling is vooral de verantwoordelijkheid van de organisatie                                    | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 4. U heeft de vrijheid om uw werkzaamheden naar eigen inzichten vorm en inhoud te geven                         | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |



- |   |  |
|---|--|
| 5. U bent bereid om nieuwe kennis en vaardigheden te leren, om voorbereid te zijn op zich wijzigende omstandigheden | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 6. U voelt zich capabel genoeg om in de toekomst andere werkzaamheden te verrichten                                 | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 7. U heeft voldoende kennis van persoonlijk loopbaanmanagement  | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 8. U bent zich onvoldoende bewust van uw sterke en te verbeteren punten   | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 9. U bent op basis van uw zelfkennis in staat om doelgerichte loopbaanacties te ondernemen                          | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 10. Indien u zich verder ontwikkeld heeft in uw werk krijgt u hiervoor erkenning van uw directe leidinggevende      | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |
| 11. Als uw capaciteiten toenemen heeft dit een materiële beloning tot gevolg  | <input type="radio"/> geheel mee eens<br><input type="radio"/> grotendeels mee eens<br><input type="radio"/> ten dele mee oneens<br><input type="radio"/> mee oneens |

## VI. De gewenste situatie

De stellingen waarop u gereageerd heeft hadden allen betrekking op de huidige situatie. Voor het opstellen van een adequaat advies, het uiteindelijke resultaat van mijn afstudeeropdracht, is zicht op de gewenste situatie tevens vereist. Geef daarom in onderstaande tabellen aan welke van de genoemde punten in de toekomst verbeterd moeten worden, door het geven van de cijfers 1 t/m 5 aan de aandachtspunten in tabel I, en het geven van de cijfers 1 t/m 3 aan de genoemde punten in tabel II en III. Bij het toekennen van een cijfer gaat het om het vergelijken van de aandachtspunten **binnen** de blokken. Een hoog cijfer geeft aan dat de prioriteit hoog is, een laag cijfer geeft aan dat het genoemde punt een lagere prioriteit heeft. Als u bijvoorbeeld vindt dat het wegnemen van stereotiepe denkbeelden over het functioneren van 35-plussers binnen het blok *Beleid* in de toekomst de meeste aandacht behoeft, geeft u het cijfer 5. Als u het verhogen van de investeringsbereidheid het minst belangrijk vindt binnen het blok *Beleid* geeft u het cijfer 1. Geef tot slot aan welk van de drie blokken in zijn totaliteit de meeste aandacht behoeft door toekenning van de cijfers 1 t/m 3. Weer geldt dat het hoogste cijfer staat voor een hoge prioriteit en een laag cijfer voor een lage prioriteit.

### I. Het beleid

Aandachtspunten	Cijfer
Toenemende beleidsmatige aandacht voor de loopbaan vanaf 35 jaar en ouder	
Een grotere investeringsbereidheid t.a.v. opleidingsactiviteiten van 35-plussers	
Het wegnemen van stereotiepe denkbeelden over de inzetbaarheid van 35-plussers	
Betere inbedding van opleidingsactiviteiten voor 35-plussers in ondernemingsbeleid	
Op open wijze communiceren over loopbaanontwikkeling	

Totale prioriteit: .....

### II. De leidinggevende

Aandachtspunten	Cijfer
Werken aan de inspirerende rol van leidinggevendens in loopbaanontwikkeling	
Verbeteren van de begeleiding van opleidingsactiviteiten vanuit de werkplek	
Verhogen van de materiële en immateriële beloning voor ontwikkeling	

Totale prioriteit: .....

III. *De individuele medewerker*

Aandachtspunten	Cijfer
Ondernemend gedrag vertonen inzake de ontwikkeling van de eigen loopbaan	
Bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden te leren	
Toenemende aandacht voor persoonlijk loopbaanmanagement	

Totale prioriteit: .....

---

**Opmerkingen**

*U heeft hier de gelegenheid om op de vragen en stellingen te reageren. Indien U onvoldoende schrijfruimte heeft kunt u op de achterkant van deze pagina verder schrijven. Alle opmerkingen zijn welkom!*

Hartelijk dank voor uw medewerking!