

TNO-rapport

KvL/APRO/2007.198/11410/Hef/Stn

Deelrapportage 2¹ Resultaten onderzoek (voorjaar 2006)

Project ‘verandering van spijs’

Datum	19 maart 2007
Auteurs	Aukje Nauta Frans Heemskerk Joyce van der Wolk Marja Willemsen

Arbeid
Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl/arbeid

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2007 TNO

¹ Overige deelrapportages vindt u op de andere subpagina's van de website www.leefijdophetwerk.nl.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Literatuuronderzoek	4
3	Vragenlijstonderzoek.....	6
4	Onderzoek loopbaanbeleidspraktijken.....	8

1 Inleiding

Wilt u meer weten over het begin 2006 door TNO uitgevoerde onderzoek ‘verandering van spijs’? Wilt u weten welke factoren een belangrijke rol spelen bij het wel of niet willen of kunnen veranderen van werk / functie?

In deze deelrapportage vatten wij het TNO onderzoek samen.

We hebben drie activiteiten uitgevoerd ter beantwoording van onze onderzoeksvragen, te weten literatuuronderzoek, vragenlijstonderzoek en kwalitatief onderzoek bij loopbaancentra. Op basis van het onderzoek hebben we een aantal ontwerpisen ontwikkeld voor optimalisering van de loopbaanbegeleiding.

- Het volledige rapport is op te vragen bij TNO Arbeid te Hoofddorp.
- Titel van het rapport: ‘Verandering van spijs doet eten; verslag van onderzoek naar determinanten van succesvolle loopbaanstappen in de sectoren zorg en welzijn’.
- Info bij de projectleider: frans.heemskerk@tno.nl

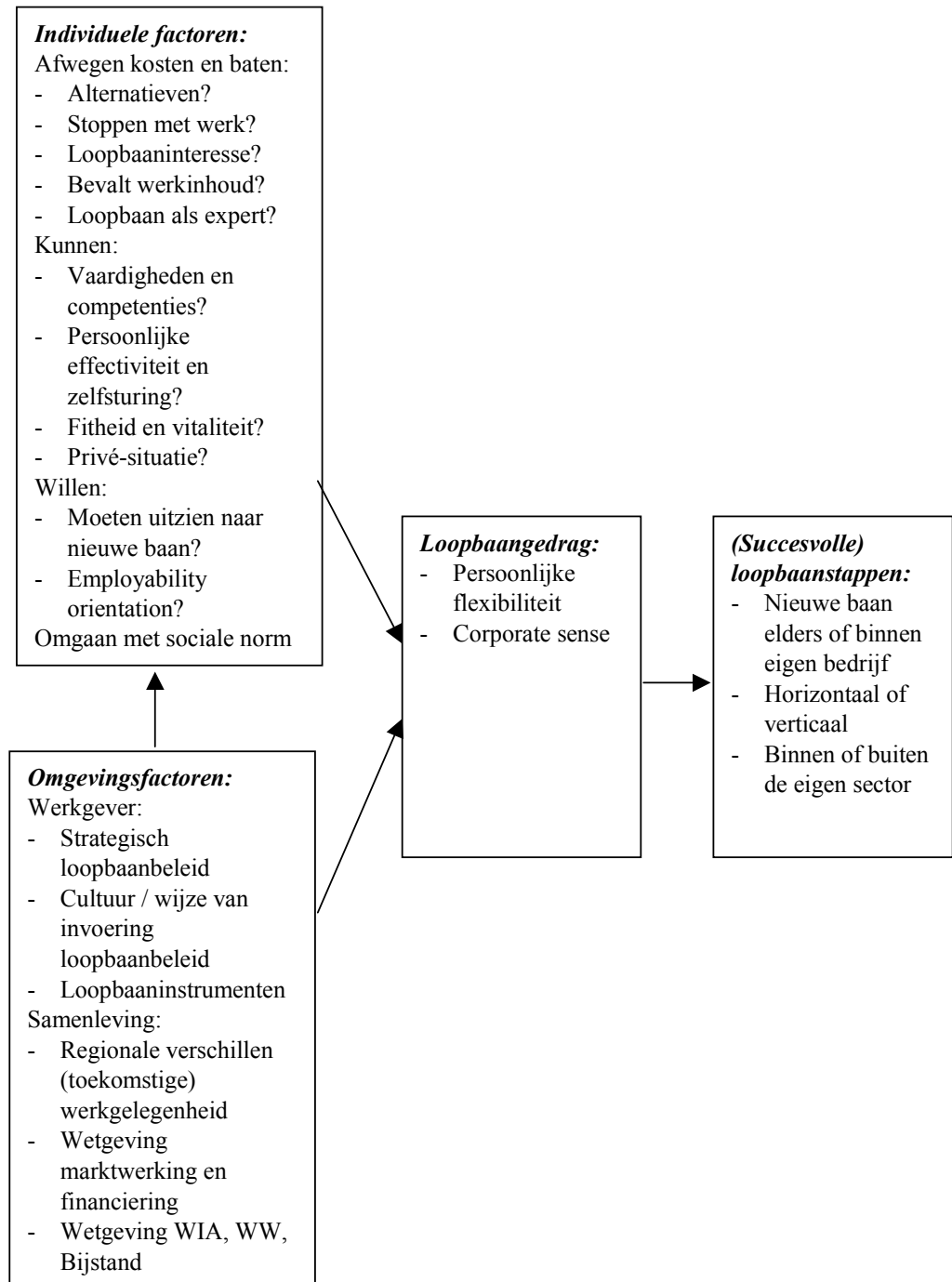
Bijgaand treft u de resultaten van het drieledige onderzoek.

2 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek hebben we recente publicaties over loopbanen, employability en loopbaanbeleid bestudeerd. Dit betreft zowel recente (inter)nationale wetenschappelijke literatuur, rapportages over recent beleidsonderzoek naar het thema in de sectoren zorg en welzijn, als boeken die TNO in recente jaren over het onderwerp heeft gepubliceerd (zie de literatuurlijst aan het eind van dit rapport).

We hebben, gebaseerd op het literatuuronderzoek, tal van factoren beschreven die van invloed zijn op het loopbaangedrag. Het model op de volgende bladzijde kan gezien worden als een samenvatting; hierin staan de belangrijkste factoren die van invloed zijn op loopbaangedrag:

- *Individuele factoren*: De loopbaankandidaat maakt tal van persoonlijke afwegingen. Belangrijk is of de loopbaankandidaat überhaupt wel op zoek kan naar ander werk en of hij of zij dan ook wil. Van belang is daarbij ook de invloed van zijn of haar sociale omgeving.
- *Omgevingsfactoren*: Als de werkgever een loopbaanbeleid heeft, hoe stimulerend is dat? Richt men zich uitsluitend ‘curatief’ op degenen die van werk moeten veranderen of heeft men ook een ‘preventieve functie’ (zoals ten behoeve van medewerkers die met hun huidige werk minder tevreden zijn en vermoeden dat zij over enkele jaren ‘vastroesten’; hen daarbij begeleiden en stimuleren om een keuze te maken die passend is). Het loopbaangedrag wordt daarnaast beïnvloed door de kansen op de arbeidsmarkt en de sociale wetgeving.
- *Loopbaangedrag*: Uit de literatuur blijkt dat vooral individuele factoren bepalend zijn of men een succesvolle loopbaanstap kan zetten of niet. De belangrijkste individuele factoren blijken ‘persoonlijke flexibiliteit’ en ‘corporate sense’.
 - o *Persoonlijke flexibiliteit*. Dit is het vermogen om eventueel te verhuizen naar en te werken op verschillende locaties, en de bereidheid om af en toe lange dagen te maken en te werken op onregelmatige uren. Ook het vermogen om open te staan voor andere banen en het leren van nieuwe vaardigheden verwijzen naar persoonlijke flexibiliteit.
 - o *Corporate sense*. Dit geeft aan in welke mate iemand zich verbonden voelt met het bedrijf. In welke mate (omvang, inzet, zich manifesteren) participeren medewerkers binnen de organisatie? Bouwen zij systematisch een netwerk uit (deelname aan interdisciplinaire werkgroepen; personeelsvereniging; etc.) met als doel kennis te delen en verder te ontwikkelen, uitwisselen van ervaringen, elkaar vertellen over geslaagde en minder geslaagde projecten, etc.?



3 Vragenlijstonderzoek

Het *vragenlijstonderzoek* betrof een internetenquête via het panel van Panelclix bij netto 1137 werknemers die werken of recent gewerkt hebben in de sectoren zorg en/of welzijn. De vragenlijst bevatte vragen over aard en succes van loopbaanstappen, loopbaangedrag (zoals oriënteren op de arbeidsmarkt, opleidingen volgen, netwerken en solliciteren), individuele factoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder de mate waarin men moet, wil, kan en behoort te veranderen van baan) en omgevingsfactoren van invloed op loopbaangedrag en loopbaanstappen (waaronder loopbaanbeleidsgerichte organisatie, uitdagende werkinhoud, aard en ervaren nut van loopbaanbeleidspraktijken).

In het onderzoek zijn drie groepen gedefinieerd:

- *Blijvers*: medewerkers die het afgelopen jaar geen loopbaanstap hebben gemaakt en ook niet hebben overwogen (N = 373, 33% van de totale groep respondenten);
- *Overwegers*: medewerkers die het afgelopen jaar geen loopbaanstap hebben gemaakt, maar dat wel hebben overwogen (N = 329, 29% van de totale groep respondenten);
- *Mobielen*: medewerkers die het afgelopen jaar een loopbaanstap hebben gemaakt (N = 435; 38% van de totale groep respondenten).

De belangrijkste bevindingen uit het vragenlijstonderzoek zijn:

- Een subjectief succesvolle loopbaan (loopbaantevredenheid) gaat samen met veel netwerken en veel vakinhoudelijke training, terwijl een subjectief minder succesvolle loopbaan samengaat met veel oriënteren, solliciteren, en opleidingen buiten het eigen vakgebied volgen;
- Een objectief succesvolle loopbaan (inkomen) gaat samen met veel oriënteren en netwerken en weinig opleidingen buiten het eigen vakgebied volgen;
- Naarmate mobielen meer netwerken en meer opleidingen volgen in het eigen vakgebied, hebben ze een succesvoller loopbaanstap gezet;
- Netwerken is het belangrijkste loopbaangedrag, want hangt samen met meer loopbaantevredenheid, een hoger inkomen en een succesvoller loopbaanstap;
- Hoe zekerder werknemers zich voelen in het uitvoeren van brede, complexe taken (persoonlijke effectiviteit), hoe meer ze netwerken;
- Blijvers zijn meer tevreden met hun loopbaan dan mobielen en overwegers;
- Mobielen vertonen actiever loopbaangedrag dan niet-mobielen: ze oriënteren zich meer dan met name blijvers op hun loopbaan, ze netwerken en solliciteren meer en besteden meer tijd aan vakgerichte opleiding, maar niet aan opleidingen *buiten* het eigen vakgebied;
- Mobielen en overwegers zijn zelfverzekerder in het uitvoeren van uitdagende, complexe taken;
- Overwegers voelen zich meer door hun privé-situatie belemmerd in hun loopbaan dan blijvers en mobielen;
- Mobielen en overwegers zijn meer gericht op hun eigen employability; zij vinden het belangrijker om zich breed te ontwikkelen en andere functies te vervullen;
- Mobielen en overwegers ervaren een slechtere werkgelegenheid dan blijvers, zij zetten of overwegen dus *ondanks* een waargenomen slechte werkgelegenheid loopbaanstappen;
- Loopbaanstappen die het meest tot tevredenheid over de eigen loopbaan leiden zijn ten eerste een stap *binnen de eigen branche naar een andere functie* en ten tweede een stap *naar een andere branche binnen de eigen sector*. Het minst tevreden met

hun eigen loopbaan zijn de werknemers die van zorg en welzijn naar een andere sector zijn uitgestroomd;

- Hoe meer uren per week men werkt, hoe succesvoller de gemaakte loopbaanstap. Andere demografische factoren zoals leeftijd, geslacht, opleiding, zorgtaken en diensttijd voegen geen extra verklaarde variantie in loopbaansucces toe. Wel hebben demografische factoren de volgende impact:
 - o Vrouwen netwerken minder en hebben minder persoonlijke effectiviteit in brede taken dan mannen;
 - o Lageropgeleiden netwerken minder, hebben minder persoonlijke effectiviteit, willen minder van baan veranderen maar moeten dat vaker dan hoger opgeleiden;
 - o Jongeren zijn minder tevreden over hun loopbaan en hebben minder persoonlijke effectiviteit; ouderen volgen minder vakgerichte opleidingen en willen minder vaak van baan veranderen; de middengroep (35-44 jaar) netwerkt relatief het minst;
 - o Werknemers met zorgtaken netwerken minder en volgen minder vakgerichte opleiding;
 - o Deeltijders zijn minder tevreden over, en succesvol in hun loopbaan, hebben minder persoonlijke effectiviteit en moeten vaker van baan veranderen dan voltijders; werknemers die 12-19 uur per week werken netwerken relatief het minst en volgen relatief weinig vakgerichte opleiding;
 - o Werknemers met een tijdelijk dienstverband zijn minder tevreden over, en succesvol in hun loopbaan, willen minder vaak van baan veranderen, maar netwerken meer en volgen meer vakgerichte opleidingen dan werknemers met een vast dienstverband.

4 Onderzoek loopbaanbeleidspraktijken

We hebben telefonisch gesproken met vertegenwoordigers van tien zogenoemde 'loopbaanbeleidspraktijken': startende of al ver ontwikkelde loopbaanbeleidscentra in de sectoren zorg en welzijn. Met behulp van een halfgestructureerd interviewschema ondervroegen we de verantwoordelijke medewerkers welke loopbaanbeleidspraktijken hun instantie uitvoert en wat daarbij goed en minder goed werkt. We bestudeerden zowel organisatie-interne loopbaanbeleidspraktijken, praktijken op brancheniveau, op regionaal niveau en tenslotte praktijken van vakbonden. Centrale vraag is: wat doet de organisatie om mensen in beweging te brengen?

Gesproken is met vertegenwoordigers van:

- Amerpoort ASVZ
- Academisch Ziekenhuis Maastricht
- Hulpverlening Gelderland Midden
- Kobergroep
- Regionale Ambulance Voorziening Flevoland
- Rivas Zorggroep
- Sigr
- Transvorm
- Werken in Friesland/gemeente Smallingerland
- ABVAKABO FNV

Uit deze gesprekken blijkt dat er een keur is aan loopbaaninstrumenten, die afhankelijk van de persoon op maat toegepast worden. De praktijken richten zich hoofdzakelijk op *intrasectorale* loopbaanbeleid in zorg en welzijn; er zijn beperkt samenwerkingsverbanden met andere sectoren, hoewel de wens bij sommige organisaties wel aanwezig is. Twee aspecten blijken essentieel voor een succesvolle loopbaanstap:

- wees er vroeg bij;
- weet om te gaan met onzekerheden.

'Hoe eerder, hoe beter' zou een motto kunnen zijn van een organisatie die werk maakt van loopbaanbeleidsbeleid. Niet dat iedereen zo snel en zo vaak mogelijk van baan moet veranderen. Wel dat je als werknemer, leidinggevende, P&O'er je oren en ogen open moet houden en adequaat reageert op de signalen die mogelijk wijzen in de richting van een nieuwe loopbaanstap.

Vroegtijdig signaleren veronderstelt dat werknemers zélf reflecteren op wat zij kunnen en willen. De onderzochte loopbaanbeleidspraktijken kennen allen ook een essentiële rol toe aan de leidinggevende. Deze zal de vaardigheid moeten hebben om in bijvoorbeeld functioneringsgesprekken het onderwerp loopbaanbeleid op zodanige wijze aan de orde te stellen dat een werknemer zich vrij voelt samen (of met een loopbaanadviseur) hierover van gedachten te wisselen.

Een tip aan een organisatie die nog maar net start met loopbaanbeleidsbeleid: stel samen vast, van hoog tot laag waarom je werk maakt van loopbaanbeleid, draag dit uit, laat zien dat je serieus bent en heb een lange adem! Maar naast woorden, in de vorm van een *visie*, gaat het nog meer om daden. Werk praktisch, daadkrachtig en creatief. Voor zowel werknemer als werkgever geldt: smeed het ijzer als het heet is, stap over regels heen, die geven de benodigde *open mind* en stel vooral de vraag: wat kan wèl.

Een zeer belangrijke voorwaarde om in beweging te komen is de mate waarin iemand kan omgaan met onzekerheid. De geïnterviewden onderkennen dat dit een competentie

is die in de praktijk zeer bepalend is. Immers, een nieuwe loopbaanstap betekent, noodgedwongen of niet, in veel gevallen ook zekerheden en vanzelfsprekendheden achter je laten. Naast de materiële zekerheden, zoals een vast contract, woon - werk afstand en het salaris, zijn dat ook immateriële zekerheden als collega's, veiligheid, weten wat er van je verwacht wordt en wat je aan kwaliteiten te bieden hebt. In beweging komen is jezelf de vraag stellen wat er nog meer 'te koop' is op de arbeidsmarkt en welke van jouw kwaliteiten je bijvoorbeeld wilt ontwikkelen. Daarvoor kan het nodig zijn om ontwikkelde mechanismen en blokkades te doorbreken. Of, zoals een loopbaanadviseur het noemde: *'het bibbergebied in gaan'*. Hierbij is de mate waarin iemand kan omgaan met een lastige, nieuwe of andere situatie en hoe deze 'op te lossen', ook wel *coping* geheten, een succesfactor. De loopbaanpraktijken laten zien dat juist op zulke momenten *steun* kan werken, bijvoorbeeld steun van een loopbaanadviseur. Het komt aan op meer en beter sturen op actief *coping* gedrag.