

## Voorwoord

---

Voor u ligt de scriptie welke het resultaat is van het onderzoek naar employability van het onderwijzend personeel in relatie tot de beschikbare en het gebruikmaken van de HR-instrumenten van het Kellebeek College. Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.

Het onderzoek in deze scriptie is een voorbeeld van hoe een onderzoek naar employability in relatie tot HR-instrumenten van een organisatie opgezet kan worden. Het biedt de neutrale lezer niet alleen inzicht in de verschillende benaderingen van employability, maar geeft ook een uitgebreide uitwerking van de methode die in dit onderzoek gebruikt is. Voor de opdrachtgever, het Kellebeek College, biedt dit onderzoek niet alleen inzicht in de employability van het onderwijzend personeel, maar tegelijkertijd geeft het ook aanknopingspunten voor hoe employability en de inzet van HR-instrumenten verbeterd kan worden.

Het schrijven van deze scriptie is voor mijzelf een bijzondere ervaring geweest. Ik heb een beter inzicht gekregen in de theoretische achtergronden van de verschillende benaderingen van employability en de HR-instrumenten die dit kunnen bevorderen. Daarnaast heb ik mijzelf het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek, met de essentiële kwantitatieve analysetechnieken, eigen gemaakt. De hoeveelheid aan theoretische benaderingen, verwerkingsmogelijkheden en het enthousiasme voor het onderwerp gaat echter soms gepaard met het over het hoofd zien van onzorgvuldigheden. Ik wil mijn begeleider Rik van Berkel bedanken voor het voorkomen hiervan. Vooral zijn lucide manier van analyseren en structureren hebben mij daarin enorm geholpen. Daarnaast gaat mijn dankwoord uit naar het Kellebeek College die mij de leerzame mogelijkheid heeft geboden om het onderzoek naar employability in de praktijk toe te passen. Mijn dank gaat daarbij in het bijzonder uit naar Peter Lauwen voor zijn enthousiaste begeleiding en royale beschikbaarheid.

Utrecht, juli 2008

Virgie Hendriksen

## Inhoud

---

<b>Samenvatting</b> .....	6
<b>Inleiding</b> .....	8
<b>1 Probleemstelling</b> .....	10
1.1 Inleiding.....	10
1.2 Achtergrond.....	10
1.3 Aanleiding.....	11
1.3.1 Aanleiding voor de Mbo-onderwijsinstelling.....	11
1.3.2 Aanleiding voor het Kellebeek College.....	13
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	13
1.5 Probleemstelling.....	14
<b>2 Employability</b> .....	17
2.1 Inleiding.....	17
2.2 Functie van het theoretisch kader.....	17
2.3 Definities van employability.....	17
2.4 Synoniemen van employability.....	19
2.5 Een competentiegerichte benadering van employability.....	20
2.5.1 Employability met de focus op de individuele loopbaan.....	21
2.5.2 Employability met de focus op de flexibiliteit van de organisatie.....	23
2.5.3 De competentiegerichte benadering.....	24
2.6 Conclusie.....	28
<b>3 HR-instrumenten</b> .....	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 Human Resource Development.....	29
3.3 HR-instrumenten.....	32
3.4 Conclusie.....	35
<b>4 Het Kellebeek College</b> .....	36
4.1 Inleiding.....	36
4.2 Employability.....	36
4.2.1 Definitie employability.....	36
4.2.2 Ontwikkelingen binnen het onderwijs.....	37
4.2.3 Competenties van employability.....	39
4.3 HR-instrumenten.....	41
4.4 Conclusie.....	45
<b>5 Conceptueel ontwerp</b> .....	46
5.1 Inleiding.....	46
5.2 Conceptueel model.....	46
5.3 Hypothesen.....	50
5.4 Onderzoeksinstrument.....	52



<b>6</b>	<b>Methodische verantwoording</b> .....	54
6.1	Inleiding.....	54
6.2	Onderzoeksdesign.....	54
6.3	Onderzoeksgroep.....	56
6.4	Dataverzamelingsmethode.....	57
6.5	Analysemethode.....	58
6.6	Kwaliteitscriteria.....	59
<b>7</b>	<b>Resultaten</b> .....	62
7.1	Inleiding.....	62
7.2	Algemene resultaten.....	62
7.3	Employability.....	64
7.3.1	Occupational expertise.....	64
7.3.2	Anticipation and optimization.....	65
7.3.3	Personal flexibility.....	66
7.3.4	Corporate sense.....	66
7.3.5	Balance.....	67
7.3.6	Score employability.....	67
7.3.7	Invloed persoonlijke factoren op employability.....	68
7.4	HR-instrumenten.....	71
7.4.1	Functionerings- en beoordelingsgesprek.....	71
7.4.2	Opleiding.....	73
7.4.3	Coaching.....	74
7.4.4	Mobiliteit.....	76
7.4.5	Persoonlijk OntwikkelingsPlan.....	77
7.4.6	Rol leidinggevende.....	79
7.4.7	Toetsing hypothesen.....	80
7.5	Relatie employability en HR-instrumenten.....	81
7.5.1	Statistisch verband.....	82
7.5.2	Evaluatie.....	82
7.5.3	Toetsing hypothese.....	83
<b>8</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen</b> .....	84
8.1	Inleiding.....	84
8.2	Conclusie.....	84
8.3	Aanbevelingen.....	89
<b>9</b>	<b>Discussie</b> .....	93
9.1	Inleiding.....	93
9.2	Beperkingen van het onderzoek.....	93
9.3	Theoretische bijdrage.....	94
9.4	Praktische bijdrage.....	95
9.5	Advies vervolgonderzoek.....	96
9.6	Reflectie op het onderzoeksproces.....	97

	<b>Geraadpleegde literatuur</b> .....	98
	<b>Bijlagen</b> .....	103
I	Paper publieke dimensie.....	104
II	Uitnodiging deelname onderzoek.....	114
III	Vragenlijst.....	115
IV	Statistieken SPSS.....	116



## Samenvatting

---

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de employability van het onderwijzend personeel in relatie tot het gebruikmaken en evalueren van de beschikbare HR-instrumenten bij het Kellebeek College. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen in de employability van het onderwijzend personeel en de relatie met het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten gericht op het bevorderen van de employability. De onderzoeksresultaten moeten leiden tot de beantwoording van de vraag: Hoe employable is het onderwijzend personeel binnen het Kellebeek College, worden de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability gebruikt en welk verband kan hier tussen gelegd worden?

In de literatuur worden uiteenlopende definities van employability gebruikt. In dit onderzoek wordt de theorie van Van der Heijde & Van der Heijden gehanteerd, waarin employability wordt gevormd door een vijftal competenties. Occupational expertise omvat de vakspecifieke kennis en vaardigheden, anticipation and optimization verwijst naar het proactief werken en het aanpassingsvermogen van het individu en personal flexibility is het vermogen van een individu om persoonlijke factoren aan te passen aan de veranderlijke werkomgeving. Corporate sense omvat de betrokkenheid bij de organisatie en de laatste competentie is balance dat verwijst naar de balans tussen het werk en het privéleven en binnen de werkzaamheden. De HR-instrumenten die van toepassing zijn in het onderzoek, sluiten aan bij de instrumenten die het Kellebeek College beschikbaar stelt en zijn gericht op het bevorderen van de employability; functionerings- en beoordelingsgesprek, opleiding of cursus, coaching, mobiliteit en persoonlijk ontwikkelingsplan. In het onderzoek gaan we ervan uit dat het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten een positieve invloed heeft op de employability. Hierbij is het eveneens van belang om te weten hoe de HR-instrumenten, na gebruik, worden geëvalueerd. Vanuit de literatuur zijn er tevens drie persoonlijke factoren benoemd die van invloed zijn op de employability van het individu en het gebruikmaken van het HR-instrument; leeftijd, type dienstverband en functie.

Om een antwoord te verkrijgen op de vraagstelling van het onderzoek is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd bij het onderwijzend personeel, van de unit dienstverlening bij het Kellebeek College. Met een respons van 40% zijn de respondenten representatief voor de onderzoekspopulatie. Met behulp van het statistisch programma SPSS is de verkregen data geanalyseerd.

Uit het onderzoek is gebleken dat het onderwijzend personeel van de unit dienstverlening in redelijke mate employable is. Dit betekent dat het onderwijzend personeel in redelijke mate bijdraagt aan de prestaties en flexibiliteit van de organisatie en aan de eigen loopbaanprestaties. De beschikbare HR-instrumenten worden over het algemeen door een kleine meerderheid van het onderwijzend personeel gebruikt, echter is er nog veel sprake van onbekendheid met de beschikbare HR-instrumenten. Het verband tussen het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten en de employability van het onderwijzend personeel is niet statistisch significant bevonden. Eveneens zijn er geen statistische verbanden gevonden tussen de persoonlijke factoren van het onderwijzend personeel en de employability en het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten. Het ontbreken van een statistisch verband sluit niet aan bij de bestaande theorieën. Wel is er sprake van een positief verband tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de employability dat is gebaseerd op de mening van de respondenten. De HR-instrumenten worden redelijk hoog tot hoog beoordeeld op hun bijdrage aan het verhogen van de employability.



We kunnen concluderen dat het onderwijzend personeel in redelijke mate employable is, maar dat er evenwel nog ruimte is om de employability te verhogen. De hoge beoordeling van de HR-instrumenten in hun bijdrage aan employability, is een aanleiding om extra aandacht te schenken aan het optimaliseren van de HR-instrumenten zodat zij een bijdrage leveren aan het verhogen van de employability. Aan het Kellebeek College wordt geadviseerd om meer informatie te verstrekken over de HR-instrumenten en het onderwijzend personeel meer te stimuleren om gebruik te maken van een beschikbaar HR-instrument dat is gericht op het bevorderen van de employability.

## Inleiding

---

Tegenwoordig is het een 'hot' item voor organisaties om in hun personeelsbeleid aandacht te schenken aan employability en soms zelfs een geheel employability-beleid op te stellen. Het thema employability is een ruim begrip en is op verschillende manieren te interpreteren. Centraal wordt gesteld dat employability gaat over de ontwikkeling van de werknemer ten behoeve van zijn/haar loopbaan en het flexibel in kunnen spelen op veranderingen in de organisatie en (arbeids)markt. Het werken aan employability levert niet enkel een voordeel op voor de werknemer, maar eveneens voor de effectiviteit en kwaliteit van de organisatie. Dit is dan ook voor organisaties een belangrijke reden om extra aandacht te besteden aan ontwikkelingsmogelijkheden, mobiliteit en inzetbaarheid van de werknemer. Van werknemers wordt verwacht dat zij zich flexibel opstellen, maximaal presteren en de eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan. Werknemers verwachten van werkgevers dat zij de mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen, er doorgroeimogelijkheden gecreëerd worden en dat de functie voldoende uitdaging biedt. Deze wederzijdse verwachtingen krijgen vorm wanneer werknemer en werkgever werken aan het verhogen van de employability. De werknemer zal de verantwoordelijkheid nemen de employability te ontwikkelen en de werkgever zorgt voor de middelen en ondersteuning die hieraan bijdragen.

Door de Nederlandse overheid is een belangrijke rol gelegd bij het Onderwijs voor het behalen van de doelstelling: naar een hogere arbeidsparticipatie bij de Nederlandse bevolking. Voor het bereiken van deze doelstelling is het essentieel dat de kwaliteit van het onderwijs hoog is. Voor het bereiken van 'een leven lang leren', een speerpunt van het kabinet, is eveneens een aanmerkelijke rol weggelegd door informatie over te brengen en studenten te stimuleren levenslang te blijven leren. 'Een leven lang leren' wordt gezien als een middel om employability te bereiken. Voor het bereiken van de doelstelling voor een hogere arbeidsparticipatie en 'een leven lang leren' is als voorwaarde gesteld dat het onderwijzend personeel van de onderwijsinstelling zelf employable is en werkt aan het verhogen van de eigen employability.

Deze scriptie vormt het verslag van een onderzoek naar employability die bij de unit Dienstverlening van het Kellebeek College te Roosendaal is uitgevoerd. Deze unit van de onderwijsinstelling verzorgt op MBO niveau opleidingen voor beroepen in de dienstverlening, variërend van welzijn, verpleging tot uiterlijke verzorging en apothekers-, dokters- en tandartsassistent. Binnen deze unit is onderzoek gedaan naar het onderwijzend personeel, die functioneren in het primaire proces; het begeleiden en doceren van studenten. Het doel van het onderzoek is *inzicht krijgen in de employability van het onderwijzend personeel, het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten gericht op het bevorderen van de employability en de relatie hier tussen*. Om dit inzicht te krijgen, hebben we in dit onderzoek de volgende vraag centraal gesteld: *Hoe employable is het onderwijzend personeel binnen het Kellebeek College, worden de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability gebruikt en welk verband kan hier tussen gelegd worden?* De beantwoording van deze vraag moet voldoende informatie opleveren om inzicht in de employability in relatie tot de HR-instrumenten te verkrijgen.

De scriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 zullen de doel- en vraagstelling en de aanleiding en achtergrond van het onderzoek van Kellebeek College besproken worden. Vervolgens zal in hoofdstuk 2 uitgebreid in worden gegaan op de verschillende theorieën over employability. In dit hoofdstuk zullen de verschillende optieken en benaderingen om employability te benaderen aan



bod komen en zal de benadering die in dit onderzoek gekozen is, verder uitgewerkt worden. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de verschillende HR-instrumenten die vanuit de theorie van invloed zijn op het verhogen van de employability. In hoofdstuk 4 staat het Kellebeek College centraal. Er wordt ingegaan op de definiëring van employability en de verschillende HR-instrumenten van het Kellebeek College. Hoofdstuk 5 geeft vervolgens inzicht in het conceptueel ontwerp. Hierin wordt weergegeven welke variabelen in dit onderzoek worden gebruikt en worden de relaties daar tussen toegelicht. In hoofdstuk 6 staat de onderzoeksmethode centraal. In dit hoofdstuk zal een aantal keuzes ten aanzien van de onderzoeksstrategie en de dataverzamelings- en analysemethode toegelicht worden. Ook komt in dit hoofdstuk de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoeksinstrument aan bod. In hoofdstuk 7 worden vervolgens de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Hier worden uitgebreid de resultaten gepresenteerd die uit de analyse van de datagegevens naar voren zijn gekomen. Op basis van die resultaten zal in hoofdstuk 8 een aantal conclusies getrokken worden met betrekking tot de employability van het onderwijzend personeel en de relatie met de beschikbare HR-instrumenten. Ook worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan om het HR-beleid te optimaliseren. Ten slotte wordt in hoofdstuk 9 gereflecteerd op het onderzoek en het gebruikte instrument. Er komt een discussie op gang waarin een aantal beperkingen van het instrument, die zich tijdens het onderzoek hebben voorgedaan, besproken worden en zal er een aantal suggesties gegeven worden ter verbetering van het instrument en vervolgonderzoek.



## **Hoofdstuk 1 Probleemstelling**

---

### **1.1 Inleiding**

Een goede onderzoeksopzet geeft in ieder geval voldoende informatie over de aanleiding, doel- en vraagstelling, de operationalisatie van te onderzoeken begrippen, het gekozen onderzoeksdesign, de te gebruiken databronnen en de wijze van analyse en verwerking van de gegevens ('t Hart e.a., 2006). In de eerste vijf hoofdstukken van deze scriptie zullen deze onderwerpen in grote lijnen in dezelfde chronologie besproken worden. In dit eerste hoofdstuk wordt de probleemstelling in een doel- en vraagstelling uiteengezet en wordt er een aantal deelvragen geformuleerd. Allereerst zal een korte schets gegeven worden van de achtergrond en aanleiding voor het onderzoek. Deze aanleiding is onder te verdelen in een aanleiding voor het onderwerp employability binnen de Mbo-onderwijsinstelling en in een aanleiding voor het Kellebeek College. Vervolgens wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek beschreven. Als laatste in dit hoofdstuk zal de probleemstelling in een doel- en vraagstelling uiteengezet worden en een aantal deelvragen worden geformuleerd.

### **1.2 Achtergrond**

Veranderingen in de organisatiestructuur en in de omgeving van een organisatie brengen verschillende veranderingen met zich mee die van invloed zijn op de functie en de eisen die aan een werknemer worden gesteld. De verandering van de economie in een kenniseconomie is een aanleiding voor organisaties om veranderingen in gang te zetten. Naast de traditionele economische aspecten zoals arbeid en grondstoffen is voor het behalen van een economisch succes het vermogen van voortdurende ontwikkeling en innovatie van essentiële waarde. Waardetoevoeging aan producten en diensten door middel van kennis is volgens Drucker (1993, In: Kessels, 2004) van wezenlijk belang. Het vermogen van voortdurende ontwikkeling en verbetering is gebaseerd op een aanhoudend proces van leren en kennisontwikkeling (Kessels, 2004). De kennisrevolutie krijgt pas echt doorbraak als we in staat zijn kennis systematisch toe te passen op het produceren van kennis (Drucker, 1993 in Kessels, 2004). Hierbij zijn gestelde voorwaarden dat de processen van kennisproductiviteit, (het produceren en toepassen van kennis om verbetering en vernieuwing te bevorderen) worden begrepen, een kennisproductieve werkomgeving wordt georganiseerd en werknemers worden ondersteund in hun permanente, werkgerelateerde leerproces (Kessels, 2004).

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft het perspectief van de kenniseconomie overgenomen en heeft hiervoor ondersteunend beleid ontwikkeld. De publicaties uit 2001, *The well-being of nations: the role of Human and social capital* (2001a) en *The new economy: beyond the hype –The OECD growth project* (2001b), benadrukken het belang van investeringen in onderwijs, training en een leven lang leren, met het oog op economische groei. Een kernpunt van het beleid van de Europese Unie vormt het investeren in mensen, om naast de bijdrage aan de kenniseconomie, ook een rol te kunnen spelen bij het oplossen van bestaande sociale problematiek, zoals werkloosheid, sociale uitsluiting en armoede. Economische groei, investeren in innovatie, sociale cohesie en een leven lang leren vormen de niet te scheiden



beleidsonderwerpen van de EU (Europese Raad, Lissabon, 2000, in: Kessels, 2001). In 2002 is vervolgens door de Europese Raad in Barcelona (Commission of the European Communities, 2005) ten doel gesteld: “ervoor zorg te dragen dat in 2010 de onderwijs- en opleidingssystemen van Europa wereldwijd het referentiepunt voor kwaliteit zijn geworden”, waarbij het belang voor onderwijs en training wordt benadrukt. Deze doelstellingen veronderstellen dat de ontwikkeling van werknemers in de organisatie (Human Resource Development) een kernpunt vormen voor de lerende samenleving en de kenniseconomie. Het kennisintensiever worden van productie heeft tot gevolg dat werknemers breder inzetbaar zijn en flexibeler kunnen inspelen op veranderingen binnen en buiten de functie, dat bijdraagt aan de employability van werknemers.

Eveneens vragen de snelle kennis- en technologische ontwikkelingen van organisaties om een flexibele houding om in te kunnen spelen op deze veranderingen. Deze flexibiliteit is terug te vinden in onder meer de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer en het loopbaanperspectief van de werknemer. De werknemer is niet gebonden aan één organisatie en bepaalt zelf op basis van de eigen doelen en waarden de loopbaanidentiteit, kansen en de wegen die hiertoe leiden (Briscoe & Hall, 2006). Het hebben van een arbeidsverhouding gebaseerd op lifetime employment tussen werkgever en werknemer is dan ook verleden tijd. Het hebben van lifetime employment zou in de huidige tijd moeten worden omgezet in lifetime employability. Dit zal gepaard gaan met een herdefiniëring van traditionele rollen van de werkgever en de werknemer; de werknemer neemt verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en de werkgever creëert de mogelijkheden voor de werknemer om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen (Gaspersz en Ott, 1997). Het fundamentele verschil naar lifetime employability ligt in de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsverhouding; het psychologisch contract (Argyris, 1960, in: Gaspersz en Ott, 1997). Het nieuwe, ideale psychologisch contract legt een verschuiving vast naar een andere loyaliteit bij zowel de werkgever als de werknemer. De werknemer verwacht uitdagende functies, mogelijkheden voor doorstroom en ontwikkeling, beloning van prestaties en inzetbaarheid. De werkgever verwacht van de werknemer een hoge betrokkenheid bij het werk, bereidheid tot mobiliteit, het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en het leveren van maximale prestaties (Gaspersz en Ott, 1997). Employability maakt het voor werknemers mogelijk om te kunnen gaan met de snelle veranderingen en de verwachtingen van de werkgever (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), en speelt in op deze nieuwe arbeidsverhouding.

## **1.3 Aanleiding**

### **1.3.1 Aanleiding voor de Mbo-onderwijsinstelling**

Nederland heeft op nationaal niveau het actieprogramma ‘een leven lang leren’ (1998) ontwikkeld, dat maatregelen, concrete taken en verantwoordelijkheden voor overheid, werkgevers en werknemers beschrijft in het teken van het economisch belang. ‘Een leven lang leren’ is een middel om employability voor iedereen te bereiken en vraagt om een gezamenlijke inspanning van overheid, sociale partners, werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Het actieprogramma gaat uit van een economische en sociale visie op de kennissamenleving, door persoonlijk talent als de belangrijkste grondstof te beschouwen en het betrekken van alle groepen bij de ontwikkeling van de samenleving. Als onderdeel van de voorgestelde maatregelen is het cluster professionaliteit van scholen en employability van het onderwijzend personeel geformuleerd. Goed functionerende scholen worden gezien als lerende organisaties, waarin onderwijzend personeel als professionals

worden beschouwd die de leerlingen een leven lang leren stimuleren en daarbij zelf hun employability op peil houden. Aan employability wordt in het actieprogramma betekenis gegeven door middel van de activiteiten nascholing, praktijkervaring, vermindering lessentaak, bekwaamheidsbeloning en functiedifferentiatie (OCW, 1998).

63% van de Nederlandse beroepsbevolking beschikt over een Mbo-onderwijsniveau (CBS, 2006). Dit is een grote meerderheid van de beroepsbevolking. De Mbo-onderwijsinstelling speelt daarom een belangrijke rol in de vorming van een leven lang leren in de samenleving. Leerlingen moeten worden gestimuleerd om te werken aan hun eigen ontwikkeling. Ook geeft educatie aan zwakkere groepen op de arbeidsmarkt zoals ouderen en allochtonen de mogelijkheid meer betrokken te worden in de (kennis)samenleving. Gesteld kan worden dat het onderwijs aan continue professionalisering en informatisering onderhevig is en ambieert een lerende organisatie te zijn. Een lerende organisatie dient volgens Senge (1992) te bestaan uit de disciplines persoonlijk meesterschap, mentale modellen, het dragen van een gemeenschappelijke visie en teamleren. Het 'persoonlijk meesterschap' is voor Senge de discipline waarin het individu gedreven is om levenslang te leren en hiermee het vermogen vergroot om de resultaten te bereiken in het leven die we werkelijk willen bereiken. De 'mentale modellen' zijn de veronderstellingen van een individu die aan het licht gebracht moeten worden om open te kunnen staan voor veranderingen. Het dragen van een 'gemeenschappelijke visie' is gebouwd op persoonlijke visies. De personen met een visie kunnen hun krachten bundelen in de richting van een gemeenschappelijk doel. Het 'teamleren' stelt een gemeenschappelijk doel en visie en er ontstaat synergie tussen de personen door een proces van discussie en dialoog. Lerende organisaties zijn volgens Senge (1992) niet mogelijk als er niet op ieder niveau in de organisatie mensen zijn die leren. Dit impliceert dat het onderwijzend personeel, en werknemers op andere niveaus, zelf aandacht moeten geven aan hun persoonlijke ontwikkeling, evenals de organisatie, om als onderwijsinstelling een lerende organisatie te kunnen zijn.

Afgelopen jaren zijn verschillende projecten ingevoerd binnen het middelbaar beroepsonderwijs, die van invloed zijn op het werk en de ontwikkeling van het onderwijzend personeel. Hierbij valt te denken aan de invoering van competentiegericht onderwijs als kernthema van innovatie (Hermanussen, e.a. 2007). De wet BIO ([www.wet-bio.nl](http://www.wet-bio.nl)) stelt bekwaamheidseisen op voor het onderwijzend personeel en geldt als richtinggevend kader voor het ontwikkelen en onderhouden van bekwaamheden van onderwijspersoneel. Daarnaast is op nationaal niveau integraal personeelsbeleid gestimuleerd om de inzet, kennis en bekwaamheden van werknemers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school regelmatig en systematisch op elkaar af te stemmen (onderwijsarbeidsmarkt, 2005). De vormgeving van nieuwe onderwijsconcepten doet een sterk beroep op de professionaliteit van het onderwijzend personeel. Voor werknemers betekent het veelal een nieuw perspectief op opleiden waarbij een breder handelingsrepertoire is vereist en nieuwe routines moeten worden ontwikkeld. Door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en samenwerkende Mbo-organisaties wordt verwezen naar het 'ondernemend docentschap'. Dit betekent het oppakken van een ondernemende rol in de eigen leerloopbaan alsmede het leveren van een bijdrage aan schoolontwikkeling en -innovatie (Hermanussen, e.a., 2007).

Zoals hierboven is beschreven is er een belangrijke rol weggelegd bij de Mbo-onderwijsinstelling voor het ontwikkelen van employability. Dit vormt dan ook de aanleiding om de keuze te maken voor het onderzoek naar employability binnen de Mbo-onderwijsinstelling.



### 1.3.2 Aanleiding voor het Kellebeek College

Duidelijk is dat de verschillende ontwikkelingen binnen het onderwijs een expliciet appèl doen op andere competenties van het onderwijzend personeel. In dit verband van het continue leren van nieuwe vaardigheden en kennis voor de ontwikkeling van de werknemer en de organisatie, kan gesproken worden over employability. Hieruit ontstaat de vraag welke betekenis wordt gegeven aan employability door de Mbo-onderwijsinstelling, welke Human Resource instrumenten door de instelling worden ingezet om de employability te bevorderen en hoe employable het onderwijzend personeel is. In dit onderzoek naar de employability binnen de Mbo-onderwijsinstelling staan voorgenoemde vragen centraal. Het onderzoek vindt plaats binnen de Mbo-onderwijsinstelling het Kellebeek College, dat onderdeel uitmaakt van ROC West-Brabant.

De geformuleerde kernwaarden van ROC West-Brabant (2007) zijn:

- *Vooraanstaand* door schaalgrootte en ambitieniveau waarbij het ethisch handelen en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid als normgedrag is geformuleerd.
- *Ondernemend* door een open mind, divergent denken, kansen zien en benutten en lef en spirit tonen.
- *Betrouwbaar* staat voor afspraak is afspraak en afspraken zijn taakstellend.
- *De mens centraal stellend*, met een kleinschalige organisatievorm waarbij optimale leer- en werkprestaties als voorwaarde dienen. De volledige doorwerking in alle facetten van de bedrijfsvoering leidt tot teamvorming op basisniveau. Het geven van eigen verantwoordelijkheden en het optimaal faciliteren van betrokkenheid.
- *Passie voor groei en ontwikkeling van mensen*. De studenten en werknemers vormen het kapitaal van de instelling die worden gefaciliteerd in hun groei waarbij de leerloopbaan centraal staat.

Het Kellebeek College opereert met een eigen en herkenbaar profiel dat past binnen de algemene kaders van het ROC West-Brabant. Aansluitend op de kernwaarden is het Human Resource beleid geformuleerd dat een focus legt op de ontwikkeling van (nieuwe) vaardigheden en kennis van het onderwijzend personeel. Kellebeek College, unit Dienstverlening bevindt zich in het stadium van het inzetten van een aantal HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability van het onderwijzend personeel en het verder professionaliseren van deze en andere instrumenten. Het meten van de employability van het onderwijzend personeel in relatie tot de beschikbare HR-instrumenten geeft inzicht in de stand van zaken op dit moment. Het inzicht krijgen in de huidige stand van zaken vormt de aanleiding voor het uitvoeren van het onderzoek voor het Kellebeek College. Het inzicht in de employability in relatie tot de HR-instrumenten geeft een aanzet om het Human Resource beleid te optimaliseren.

### 1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De zorg voor employability kan niet uitsluitend worden overgelaten aan het bedrijfsleven of zelfstandige organisaties, maar dient ook een belangrijk maatschappelijk belang. Employability draagt bij aan een verbetering van de aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Tevens wordt gesteld dat een gebrek aan employability van de beroepsbevolking



personeelstekorten en verlies van kwaliteit kan veroorzaken en indirect invloed heeft op de concurrentiekracht van Nederland (Gaspersz en Ott, 1997).

Het beleidsprogramma van kabinet Balkenende IV ( 2007- 2011) heeft onder meer een hoge participatie in de samenleving tot doel gesteld en het streven naar een voldoende opleidingsniveau voor iedereen om te participeren op de arbeidsmarkt en in de samenleving ten behoeve van meer sociale samenhang. Samen werken, samen leven is het motto. Het kabinet wil een substantiële verhoging van de arbeidsparticipatie bereiken, meer mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk krijgen en het verhogen van de kwaliteit van onderwijs om de gestelde doelen te behalen. Deze waardevolle doelstellingen worden ondersteund door verschillende projecten, gestimuleerd vanuit het openbaar bestuur. Tevens is voor het behalen van de doelstellingen een belangrijke taak weggelegd voor werkgevers, zowel in de publieke als de private sector. In 1998 is het nationaal actieprogramma 'Een leven lang leren' (MinOCenW, 1998) in gang gezet. Het actieprogramma beschrijft een aantal maatregelen, concrete taken en verantwoordelijkheden. 'Een leven lang leren' is een middel om employability voor iedereen te bereiken en vraagt daarom om een gezamenlijke inspanning van overheid, sociale partners, werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Om de doelstellingen te behalen is het nodig dat mensen een leven lang leren, één van de speerpunten van dit kabinet om de arbeidsparticipatie binnen de samenleving fors te vergroten. Voor het behalen van een leven lang leren is een belangrijke rol weggelegd voor het onderwijs, en specifiek het onderwijzend personeel, voor het overbrengen van informatie en het stimuleren van de leeractiviteiten voor een leven lang leren. Employability van het onderwijzend personeel heeft een tweeledige functie, namelijk als vereiste om als onderwijsinstelling een lerende organisatie te kunnen zijn, en als taak voor elke werknemer om aan de eigen loopbaan te werken.

Het onderzoek geeft inzicht in de employability en de relatie met de beschikbare HR-instrumenten op één moment. De resultaten in het onderzoek leveren aanbevelingen op ten behoeve van het optimaliseren van het Human Resource beleid van het Kellebeek College. Dit heeft tot doel de employability van het onderwijzend personeel van het Kellebeek College te verhogen en een effectieve afstemming tussen HR-instrumenten te verkrijgen. Ook heeft het onderzoek een wetenschappelijke relevantie. Ondanks dat het onderzoek praktijkgericht is, kunnen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek een relevante aanvulling vormen op de bestaande wetenschappelijke kennis over employability.

## 1.5 Probleemstelling

Een goede probleemstelling bestaat uit een doelstelling en een vraagstelling. Het type probleemstelling hangt sterk af van het type onderzoek dat uitgevoerd wordt. Over het algemeen worden er, afhankelijk van de aanleiding, twee typen onderzoek tegenover elkaar gezet: het theoriegericht onderzoek en het toepassingsgericht onderzoek (Van der Velde e.a., 2007). Bij het theoriegericht onderzoek gaat het om het genereren van kennis die bijdraagt aan de theorievorming van een bepaald wetenschapsgebied. Bij een toepassingsgericht onderzoek gaat het om het genereren van kennis die bijdraagt aan het oplossen van een bepaald handelingsprobleem. Het onderzoek dat hier uitgevoerd wordt, ligt aan de kant van het toepassingsgericht onderzoek. Het onderzoek levert niet direct kennis op voor het vormen van een

theorie, maar levert kennis op voor het Kellebeek College en draagt bij aan het maatschappelijk vraagstuk binnen het onderwijs. In dit onderzoek hanteren we de volgende doelstelling:

**Doelstelling:**

*Inzicht krijgen in de employability van het onderwijzend personeel, het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten gericht op het bevorderen van de employability en de relatie hier tussen.*

**Vraagstelling:**

*Hoe employable is het onderwijzend personeel binnen Kellebeek College, worden de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability gebruikt en welk verband kan hier tussen gelegd worden?*

Ter ondersteuning van de hoofdvraagstelling zullen een aantal deelvragen beantwoord worden. De beantwoording van deze deelvragen moeten voldoende informatie opleveren om de hoofdvraagstelling te kunnen beantwoorden.

- 1 *Hoe wordt employability geoperationaliseerd en welke HR-instrumenten worden ingezet bij het Kellebeek College voor het bevorderen van de employability?*

Na bestudering van beleidsdocumenten van het Kellebeek College en gesprekken met het management en P&O zal een antwoord gegeven worden op deze deelvraag, dat als vooronderzoek dient voor de dataverzameling. Aan de hand van dit vooronderzoek kan de literatuur worden geconcretiseerd. In hoofdstuk 4 wordt een antwoord geformuleerd op deze deelvraag.

- 2 *Hoe employable is het onderwijzend personeel bij het Kellebeek College, unit Dienstverlening?*

De dataverzameling vindt plaats door middel van het meten van de vijftal competenties van employability (occupational expertise, anticipation and optimization, personal flexibility, corporate sense en balance). In de datagegevens zijn de scores van het onderwijzend personeel op de verschillende competenties van employability zichtbaar.

- 3 *In welke mate wordt door het onderwijzend personeel gebruik gemaakt van de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de eigen employability en hoe worden deze instrumenten geëvalueerd?*

Uit het vooronderzoek worden de beschikbare HR-instrumenten binnen Kellebeek College zichtbaar voor het bevorderen van de employability. Tijdens de dataverzameling zal duidelijk worden in hoeverre de beschikbare HR-instrumenten daadwerkelijk gebruikt worden en hoe deze (bij gebruik) worden geëvalueerd.

4 *Kan er een verband worden gelegd tussen de score van employability van het onderwijzend personeel en het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten?*

In de literatuur wordt beschreven dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de werkgever om de werknemer de mogelijkheden te bieden en te ondersteunen in de ontwikkeling zodat dit een bijdrage levert aan het bevorderen van de employability. Het verband tussen de score op employability en het gebruikmaken van de beschikbare instrumenten wordt op een tweetal manieren onderzocht. Enerzijds wordt gezocht naar een statistisch verband tussen de score op employability en het gebruikmaken van de HR-instrumenten. Anderzijds wordt onderzocht welke bijdrage de HR-instrumenten leveren aan het verhogen van de employability, volgens de respondenten die gebruik hebben gemaakt van het instrument.

## **Hoofdstuk 2                      Employability**

---

### **2.1      Inleiding**

Om tot een definitie te komen van employability, is verschillende literatuur bestudeerd. Het doel van dit hoofdstuk is om het begrippenkader te beschrijven, begrippen met elkaar te vergelijken en te beargumenteren welke definitie van employability wordt gehanteerd in dit onderzoek. Dit hoofdstuk zal worden ingeleid met de functie van het theoretisch kader. Vervolgens worden een aantal verschillende definities van employability gegeven. Aansluitend worden een aantal synoniemen van employability beschreven. In de laatste paragraaf wordt de keuze voor een definitie van employability vanuit de theorie geëxpliciteerd, dat aansluit bij de definitie van employability bij de onderzoeksorganisatie.

### **2.2      Functie van het theoretisch kader**

Om wetenschappelijke uitspraken onderzoekbaar te maken, moeten zijn gaan over observeerbare gebeurtenissen ('t Hart, e.a., 2006). Hierbij is het startpunt om definities te geven van alle gebruikte theoretische begrippen en de te onderzoeken eenheden in het onderzoek. Het definiëren is het zo nauwkeurig mogelijk vastleggen van de betekenis van een begrip door middel van een omschrijving, zodat deze door anderen niet dubbelzinnig kan worden begrepen ('t Hart, e.a., 2006). De functie van dit theoretisch kader is om te komen tot een definitie van employability die van toepassing is in het onderzoek, en die aansluit bij het onderzoeksgebied.

### **2.3      Definities van employability**

Het woord employability kan gezien worden als een bundeling van de woorden employment (werk), ability (bekwaamheid, vermogen), capability (vermogen/ capaciteit) en adaptability (aanpassingsvermogen) (Horn, 2005: 72). Dit geeft enigszins een verklaring van het woord employability, maar hierbij is nog geen definitie gegeven. Employability is een breed definieerbaar begrip en hieraan wordt, zoals hieronder zal blijken, op verschillende manieren inhoud gegeven.

Employability wordt door Gaspersz en Ott (1997: 1) gedefinieerd als '*het vermogen om werk te verkrijgen*'. Dit is een simpele definitie die door De Grip (2001, in: Luken, 2002) wordt overgenomen en uitgebreid naar '*het vermogen om werk te krijgen en te behouden*'. Deze definities van employability duiden enkel op de inzet en mogelijkheden om werk te krijgen en te behouden. Hierbij wordt nog niets gezegd over flexibiliteit en inzetbaarheid binnen en tussen functies.

Employability wordt door Thijssen (1997: 14) omschreven als '*de brede inzetbaarheid in functionele zin*', oftewel functionele flexibiliteit. Aansluitend op de definitie van Gasperz en Ott en De Grip gaat het hier ook over de inzetbaarheid voor een bepaalde functie, oftewel het vermogen om werk te krijgen en te behouden. Thijssen breidt de definitie uit door flexibiliteit en brede inzetbaarheid er aan toe te voegen. Deze betekenisgeving van employability wordt door Thijssen gehanteerd op





basis van diverse denkbeelden over employability. Het gaat om het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaanontwikkeling, een bepaalde attitude tegenover veranderende organisatiebehoeften en de mogelijkheden voor het krijgen van een baan. De definitie van employability als de brede inzetbaarheid in functionele zin, is vanuit verschillende posities te bekijken (Thijssen, 1997). Het kan gaan om de mobiliteit van een persoon op de interne of externe arbeidsmarkt, de diversiteit van functies die een persoon kan en heeft vervuld of het ontwikkelen van competenties om zich binnen een functie beter inzetbaar te maken.

Het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaanontwikkeling, het open staan voor veranderingen binnen en buiten de organisatie en de mogelijkheden om werk te krijgen wordt door verschillende auteurs erkend. Fugate e.a. (2004: 16) omschrijven employability als *“a form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities”*. Het heeft volgens hen betrekking op de synergie tussen de manier waarop werknemers zich ontwikkelen in lijn met de (veranderende) organisatie, het carrièreperspectief van de werknemer, de manier waarop de werknemer haar netwerk uitbreidt en onderhoudt en zich onderscheidt ten opzichte van andere werknemers. Hier voegen Beardwell e.a. (2007: 273) aan toe dat employability ontstaat uit de investering in de vaardigheden en reputatie van het individu. Dit betekent volgens hen dat het individu zich continue met leren en ontwikkelen moet bezighouden. Tevens is het een taak van de werkgever ervoor te zorgen dat hun werknemers employable blijven door te investeren in training en ontwikkeling. Fugate e.a. (2004) leggen voor het creëren van employability een focus op de individuele loopbaan.

Door Van Dam (2004) wordt employability, in tegenstelling tot Fugate e.a. (2004), bekeken vanuit het belang van de organisatie met een focus op het verkrijgen van organisatieflexibiliteit door de employability van werknemers. *“Employability orientation refers to the attitudes of employees toward intervention aimed at increasing the organization’s flexibility through developing and maintaining workers’ employability for the organization”* (Van Dam, 2004: 30).

Voor het onderzoek is het niet passend om employability uitsluitend vanuit de organisatie of de werknemer te bekijken. Het verhogen van employability heeft in het onderzoek tot doel een bijdrage te leveren aan de loopbaan van de werknemer en de flexibiliteit van de organisatie. Van der Heijde & Van der Heijden (2006) hebben hun definitie van employability gevormd door de omschrijvingen van employability van Fugate e.a.(2004) en Van Dam (2004) te combineren. Dit resulteert in de volgende definitie: *“Employability is defined as the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences”* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006: 453). In deze definitie levert employability een voordeel op voor zowel de organisatie als de werknemer in de vorm van het ontwikkelen van de individuele loopbaan en het creëren van flexibiliteit voor de organisatie. Om deze reden wordt in dit onderzoek aangesloten bij deze benadering van employability. Het gebruikmaken van de theorie van Fugate e.a. (2004) en Van Dam (2004) is op het eerste gezicht niet direct duidelijk in de definitie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006), maar wordt geëxpliciteerd in de uitwerking van de definitie. In paragraaf 2.5 wordt deze benadering daarom uitgebreider toegelicht.

## 2.4 Synoniemen van employability

In de voorgaande paragraaf zijn verschillende definities weergegeven. Naast het definiëren van employability, worden er in de literatuur ook verschillende benamingen gebruikt die door auteurs als synoniemen voor employability worden beschouwd en daarom een aanvulling vormen op de hiervoor beschreven definities. De veel voorkomende synoniemen worden in deze paragraaf beschreven.

Een begrip dat vaak als synoniem van employability wordt gebruikt is **flexibiliteit**. Naast flexibilisering van de organisatie van arbeid, door middel van decentralisering, samenwerking in multidisciplinaire teams met grote verantwoordelijkheid en autonomie, is er grote aandacht voor het streven naar personele flexibilisering (Den Boer en Hövels, 2002), waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen kwantitatieve en kwalitatieve flexibilisering. Kwantitatieve flexibilisering is het aanpassen van de omvang en samenstelling van het personeelsbestand aan de arbeidsmarktsituatie. Kwalitatieve flexibilisering daarentegen is het streven naar bredere inzetbaarheid en wendbaarheid van het personeel (Den Boer en Hövels, 2002:9). Het geven van een breder takenpakket en meer bevoegdheden om op situaties te kunnen reageren bevorderen de inzetbaarheid van de werknemer. Hierbij gaat het eveneens om het hebben van een grotere verantwoordelijkheid, het vermogen tot samenwerking en de bereidheid om breder te kijken dan alleen het eigen vakgebied. De flexibiliteit, die in de literatuur als voorwaarde wordt gesteld voor het behalen van employability, kan zowel vanuit het belang voor de werkgever als de werknemer bekeken worden.

Flexibiliteit van de organisatie wordt als een kritisch element beschouwd voor de levensvatbaarheid van een organisatie, dat een doel vormt van Human Resource Management (Boxall & Purcell, 2003). Hierbij omvat de flexibiliteit de capaciteit om te veranderen. Bij het korte termijn denken wordt gereageerd op veranderingen door te letten op de financiën en het aantal werknemers dat in dienst is. Vanuit het denken op lange termijn kan de organisatie inspelen op veranderingen in de markt en het vakgebied en werknemers kunnen door leren zich deze nieuwe ontwikkelingen eigen maken. De kwaliteit van producten en diensten is voor een belangrijk deel afhankelijk van de performance van de werknemers. Volgens Boxall & Purcell (2003) is de performance van een individu in een organisatie afhankelijk van drie elementen: de competenties waarover het individu beschikt die van belang zijn voor het uitoefenen van de functie, de motivatie die het individu heeft voor het uitoefenen van de functie en de ondersteuning vanuit de werkomgeving. Volgens Horn (2005) kan organisatieflexibiliteit worden bereikt door een continue organisatieontwikkeling. Met een integratie van kennismanagement, competentie management en employability kan strategisch gestuurd worden op de benodigde kennis, vaardigheden en attitudes. De flexibiliteit van de organisatie is hierbij van essentieel belang. Om deze flexibiliteit te creëren is het investeren in de employability van werknemers, in de vorm van het beschikken over vaardigheden en kennis om in te kunnen spelen op veranderingen, van fundamenteel belang.

Naast het werkgeversbelang kan het verkrijgen van flexibiliteit ook vanuit het werknemersbelang worden bekeken. Het creëren en behouden van flexibiliteit voor het individu is van belang om mee te kunnen gaan met de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Veranderingen in de functie, binnen de organisatie en binnen het vakgebied vragen om een flexibele houding van de werknemer en de bereidheid om te investeren in de eigen kennis en vaardigheden. Hierdoor creëert de werknemer meer kansen voor de eigen loopbaan.



Een ander begrip waarmee employability vaak vergeleken wordt is **(brede) inzetbaarheid**. Ook dit kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Inzetbaarheid kan refereren aan de verschillende functies die iemand vervult binnen verschillende organisaties (Thijssen, 1997). Eveneens kan verwezen worden naar de brede inzetbaarheid binnen de arbeidsorganisatie (Den Boer & Hövels, 2002). Het bevorderen van de inzetbare kennis en vaardigheden kan een brede ontwikkeling tot doel hebben om mogelijk een overstap te maken naar een ander vakgebied en kan tevens als doel hebben om meer verdieping te creëren in de eigen functie of vakgebied (Luken, 2002).

Een derde synoniem van employability is **mobiliteit**. Dit begrip betekent het mobiliseren op de arbeidsmarkt, oftewel het vinden van een andere werkplek. Hierbij kan, net zoals bij inzetbaarheid, gesproken worden over interne en bedrijfsoverstijgende mobiliteit (Den Boer & Hövels, 2002). Hiermee samenhangend wordt gesteld dat employability als doel heeft het verwerven van competenties die op verschillende plekken te benutten zijn (Kip, 2000, in: Luken, 2002).

Als laatste wordt in de literatuur ook gesproken over **levenslang leren**. Een leven lang leren betekent volgens Van Weert (2006: 221) 'continuously learning, in action and on the job'. Garofano (2005: 282) omschrijft het levenslang leren iets uitgebreider. Het omvat alle leeractiviteiten die gedurende het leven worden ondernomen met als doel om de kennis, vaardigheden en competenties vanuit het perspectief van het individu, als burger of personeelslid te verbeteren.

In de literatuur worden verschillende synoniemen gebruikt voor employability. De in deze paragraaf beschreven synoniemen kunnen allen worden gezien als een onderdeel van employability. "De moderne employable werknemer is bereid en in staat om zijn competenties op peil te houden en te vergroten, is veranderingsbereid en in velerlei opzichten flexibel: functioneel, geografisch en wat betreft werktijden" (Bolweg en Van Beckhoven, 1995, in: Den Boer en Hövels, 2002: 11). Met employability wordt getracht flexibiliteit, inzetbaarheid, mobiliteit en continue leren te bewerkstelligen. Of andersom kan ook gesteld worden dat door het verwezenlijken van flexibiliteit, inzetbaarheid, mobiliteit en continue leren er gewerkt wordt aan de employability van het individu.

## 2.5 Een competentiegerichte benadering van employability

In voorgaande paragrafen zijn verschillende definities van employability gegeven. Door de verscheidenheid in definities, dienen we in dit onderzoek een keuze te maken voor een definitie van employability die aansluit bij dit onderzoek. In deze paragraaf zal het model van employability, dat van toepassing is in dit onderzoek, worden toegelicht en de keuze voor dit model zal worden beargumenteerd. De competentiegerichte benadering van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) wordt toegepast in dit onderzoek. Deze benadering en het toegepaste model is gebouwd op twee andere benaderingen, namelijk van Fugate e.a. (2004) en Van Dam (2004). Om de totstandkoming en inhoud van de competentiegerichte benadering duidelijk weer te geven, worden eerst de twee benaderingen van Fugate e.a. (2004) en Van Dam (2004) geëxpliciteerd, die belangrijke elementen bevatten voor de competentiegerichte benadering. Paragraaf 2.5.1 beschrijft de employability benadering van de auteurs Fugate e.a. (2004). Vervolgens wordt in paragraaf 2.5.2 de theorie van Van Dam (2004) over employability toegelicht. Deze benaderingen monden uit in de competentiegerichte benadering van employability, die wordt uitgewerkt in paragraaf 2.5.3.



### 2.5.1 Employability met de focus op de individuele loopbaan

Employability wordt door Fugate e.a.(2004) gekenmerkt door het individu de verantwoordelijkheid te geven voor het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en gedrag die waardevol zijn voor de veranderingen in de werkcontext en de omgeving van het individu. In deze betekenisgeving van employability staat de werknemer centraal en neemt de eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan en ontwikkeling (Hall, 2004).

*“Employability is conceptualized as a form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities”* (Fugate, 2004: 16).

Employability draagt in deze betekenisgeving bij aan het creëren van mobiliteit tussen functies, binnen en buiten de organisatie. Deze definiëring van employability legt de focus op het individu, omdat het individu de factoren kennis, vaardigheden en gedrag kan beïnvloeden en niet de keuzes van bijvoorbeeld werkgevers in het selecteren van personeel. De betekenisgeving van Fugate e.a. (2004) benadrukt het aanpassingsvermogen en de proactiviteit van het individu. Het aanpassingsvermogen van een individu op veranderingen in het werk is een actief proces en stelt drie voorwaarden (Ashford and Taylor, 1990, in: Fugate, 2004, Crant, 2000). De werknemer moet informatie verkrijgen over en feedback krijgen van relaties binnen de werkomgeving. Daarnaast zal de werknemer volgens de auteurs interne condities moeten scheppen om de veranderingen aan te kunnen. Hierbij kan gedacht worden aan de persoonlijke eigenschappen zoals optimisme en self-efficacy; het vertrouwen hebben in de eigen capaciteiten en hier naar handelen (Bandura, 1995, in Dacre Pool and Sewell, 2007). Als laatste wordt de voorwaarde gesteld dat de werknemer de wil en het kunnen heeft om zich flexibel op te stellen in het gedrag en het toepassen van kennis. Deze drie voorwaarden worden door Fugate e.a. (2004) opgenomen in hun opvatting over employability, en monden uit in een drietal factoren die aan elkaar zijn gekoppeld: career identity, personal adaptability en social and human capital. Deze drie factoren vormen de employability in deze theorie.

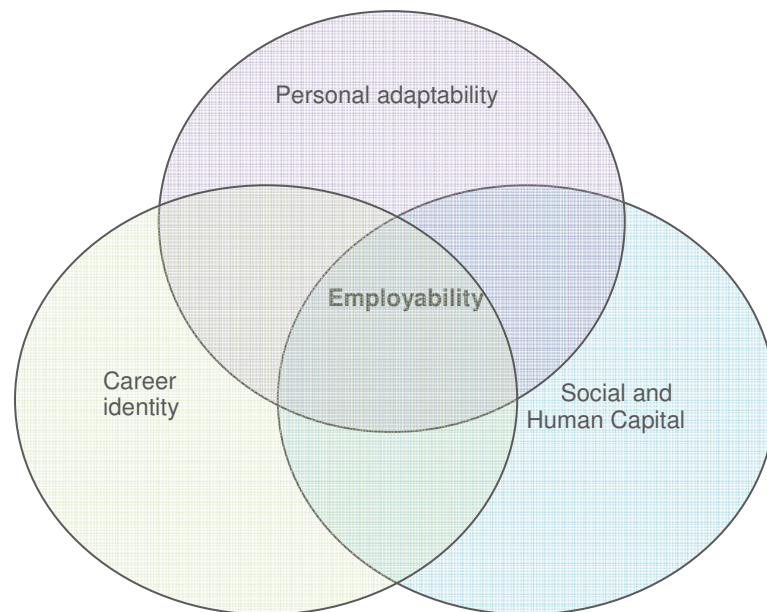
Career identity is de eerste factor en kan volgens Fugate e.a. (2004) worden vergeleken met onder andere rolidentiteit, beroepsidentiteit en organisatie-identiteit. Deze begrippen refereren allen naar de manier waarop een persoon zichzelf ziet in een specifieke werkomgeving en wordt beïnvloed door persoonlijke eigenschappen, normen en waarden en het verleden, heden en ideeën over de toekomst. Hierbij gaat het niet om de hoeveelheid werkervaring die een persoon heeft, maar juist de betekenis van de ervaringen (Meijers, 1998, in: Fugate e.a., 2004).

Onder personal adaptability wordt het vermogen en de wil van een individu verstaan om persoonlijke factoren aan te passen aan de veranderlijke werkomgeving (Fugate e.a., 2004). Dit is de tweede factor van employability. Personal adaptability draagt zowel bij aan de prestaties van de organisatie (Crant, 2000) als aan het succes van de individuele loopbaan (Pulakos e.a., in: Fugate, 2004) en maakt het voor het individu mogelijk om productief en aantrekkelijk te blijven in de veranderlijke werkomgeving (Chan, 2000, in: Fugate e.a., 2004). Fugate e.a. (2004) onderscheiden voor personal adaptability een vijftal relevante individuele onderscheidende kenmerken. Optimisme in het werk veronderstelt dat de werknemer een verandering als een uitdaging ziet. De inzet hebben om te leren is essentieel voor het aanpassingsvermogen van een persoon. Het is tenslotte breed erkend dat continue leren van essentieel belang is voor het behalen van succes in de



loopbaan. Een derde onderscheid voor het beschikken over aanpassingsvermogen is de mate waarin een werknemer open staat voor veranderingen en nieuwe ervaringen (Fugate e.a., 2004). Vervolgens is het van belang dat een individu beschikt over het vertrouwen om gebeurtenissen om zich heen te kunnen beïnvloeden, in plaats van de gedachte dat het individu gebeurtenissen niet kan beïnvloeden. Het laatste onderscheid voor personal adaptability is self-efficacy; het vertrouwen hebben in de eigen capaciteiten om in verschillende situaties succesvol te kunnen presteren (Bandura, 1995, in Dacre Pool and Sewell, 2007).

De derde factor die onderdeel uitmaakt van employability is het social and human capital (Fugate e.a., 2004). Deze factor veronderstelt dat zowel het individu als de organisatie investeringen maken in het sociaal en menselijk kapitaal om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in het werk en het realiseren van loopbaankansen (Jackson & Schuler, 1995). Het sociale kapitaal omvat de investering in sociale netwerken met als doel om hiervan gebruik te kunnen maken gedurende de loopbaan. De investering in het sociale kapitaal is bijvoorbeeld goed bruikbaar voor het contact leggen met nieuwe werkgevers. Het menselijk kapitaal refereert aan de factoren die van invloed zijn op de loopbaan en het creëren van loopbaankansen. Deze loopbaan bevorderende factoren (menselijk kapitaal) zijn bijvoorbeeld de leeftijd en opleiding, werkervaring, werkprestaties en gevolgde trainingen van een individu. Uit onderzoek is gebleken dat de factoren opleiding en ervaring factoren zijn met de grootste invloed op de loopbaan (Kirchmeyer, 1998, in: Fugate e.a., 2004).



**Figuur 2.1** Model of Employability (bron: Fugate e.a., 2004)

Het model van employability (figuur 2.1), van Fugate e.a. (2004) wordt gezien als een multidimensioneel model, waarbij de drie factoren; career identity, personal adaptability en social and human capital, wederzijds met elkaar zijn gerelateerd. Het beschikken over career identity, personal adaptability en social and human capital vormen de employability van het individu (Fugate e.a., 2004).

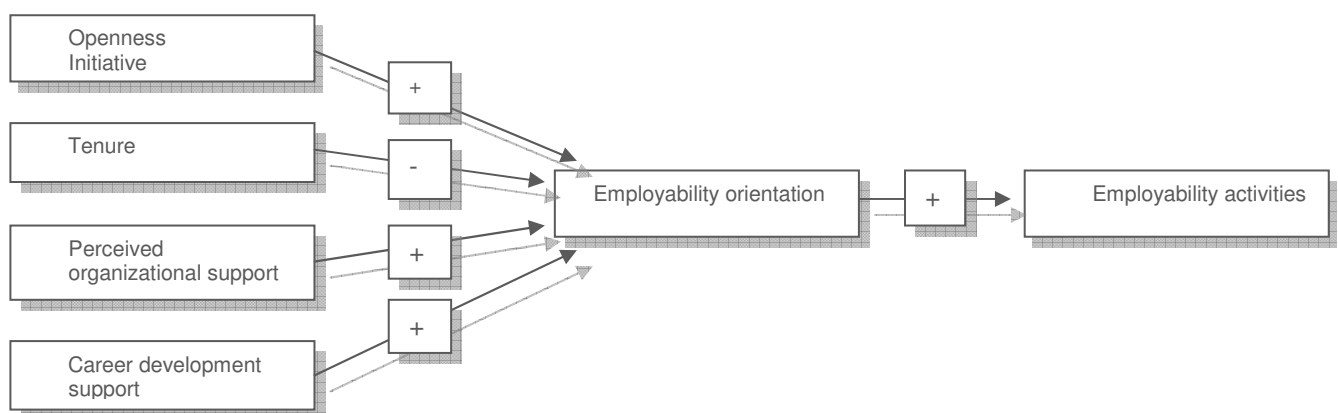
## 2.5.2 Employability met de focus op de flexibiliteit van de organisatie

Van Dam (2004) heeft onderzoek gedaan naar de oriëntatie van werknemers op employability. Het begrip employability orientation, wordt door haar op de volgende wijze gedefinieerd:

*“Employability orientation refers to the attitudes of employees toward intervention aimed at increasing the organization’s flexibility through developing and maintaining workers’ employability for the organization”* (Van Dam, 2004: 30).

Uit deze definitie komt duidelijk een verschil met de definitie van Fugate e.a. (2004) naar voren. Employability heeft in deze betekenis het doel om de organisatie flexibeler te maken door het creëren van employability bij werknemers. Om employable te worden zal de werknemer in deze benadering haar werkinhoud en/of de functie moeten veranderen, of moeten deelnemen aan training en ontwikkelprogramma’s (Van Dam, 2003). Vanuit de benadering dat employability bijdraagt aan de flexibiliteit van de organisatie ligt de stimulans voor de ontwikkeling van werknemers, volgens Van Dam (2004) in de organisatiedoelen. Employability dient in deze benadering dus als een instrument voor het realiseren van strategische doelen van de organisatie.

De employability orientation van een werknemer beïnvloedt de activiteiten die een werknemer onderneemt om aan de eigen employability te werken. Werknemers met een positieve houding op employability, zullen in het algemeen meer activiteiten ondernemen voor hun ontwikkeling dan werknemers met een minder positieve houding (Sutton, 1998). Eveneens wordt de employability orientation bepaald door een diversiteit aan factoren, zoals individuele karakteristieken. Op basis van eerder onderzoek heeft Van Dam (2004) in haar benadering een aantal antecedenten verwerkt in haar onderzoek. Essentieel wordt geacht dat een werknemer open staat voor nieuwe ideeën en veranderingen, zelf initiatieven neemt en zich proactief opstelt (openness /initiative). Het hebben van een vaste aanstelling in de organisatie, in het kader van een type dienstverband (tenure), heeft een negatieve invloed op de employability orientation (Van Dam, 2003). Verondersteld wordt dat deze wel positief wordt beïnvloed door stimulans van de leidinggevende en de organisatie aan de werknemer om zichzelf te ontwikkelen en te werken aan de loopbaan (organizational and career development support). Empirisch is bevestigd dat organisaties een belangrijke rol kunnen spelen in de ontwikkeling van employability, door aandacht te schenken aan de voorkeuren van de werknemer voor de loopbaan en het ondersteunen van de loopbaanontwikkeling (Van Dam, 2004).



**Figuur 2.2** Vereenvoudigd model Employability Orientation (bron: Van Dam, 2004)

Van Dam (2004) bekijkt de employability dus vanuit het werkgeversperspectief en stelt dat de werkgever een belangrijke rol speelt in het bevorderen van de employability van haar werknemers. Dit neemt niet weg dat in deze benadering het nemen van de verantwoordelijkheid voor de loopbaan door het individu zelf ook van belang is voor het verhogen van de employability. Er wordt namelijk gesteld dat 'organizational employability en individual employability' aan elkaar zijn gerelateerd (Van Dam, 2003). Dit betekent dat voor het bevorderen van employability voor zowel de werkgever als het individu een rol is weggelegd.

### 2.5.3 De competentiegerichte benadering

Fugate e.a. (2004) bekijken employability vanuit het individuele perspectief. Employability levert in hun model een bijdrage aan het bereiken van individuele loopbaandoelen. Door Van Dam (2004) wordt employability vanuit het organisatieperspectief bekeken, waarbij employability een belangrijke bijdrage levert aan het behalen van strategische doelen. Deze twee benaderingen worden door Van der Heijde en Van der Heijden gecombineerd en ontwikkeld tot de competentiegerichte benadering. In deze benadering, die wordt gebruikt in dit onderzoek, wordt employability gevormd door een vijftal competenties.

*"Employability is defined as the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences"* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006: 453).

Employability kan in deze benadering gezien worden als een kritische vereiste voor het behouden van het onderscheidend vermogen van de organisatie en het succes in de loopbaan van de individuele werknemer, waarbij wordt uitgegaan van een viertal kernpunten:

- Employability levert een bijdrage aan zowel de individuele loopbaanprestaties als de organisatieprestaties;
- Op werknemersniveau draagt employability bij aan de prestaties van de huidige functies en aan de loopbaan op lange termijn door het proces van aanpassen en leren;
- Naast aanpassingsvermogen bevat employability ook persoonlijke kenmerken zoals persoonlijkheid, houding, motivatie en bekwaamheid;
- Employability vertegenwoordigt de combinatie van specifieke en meer generalistische competenties.

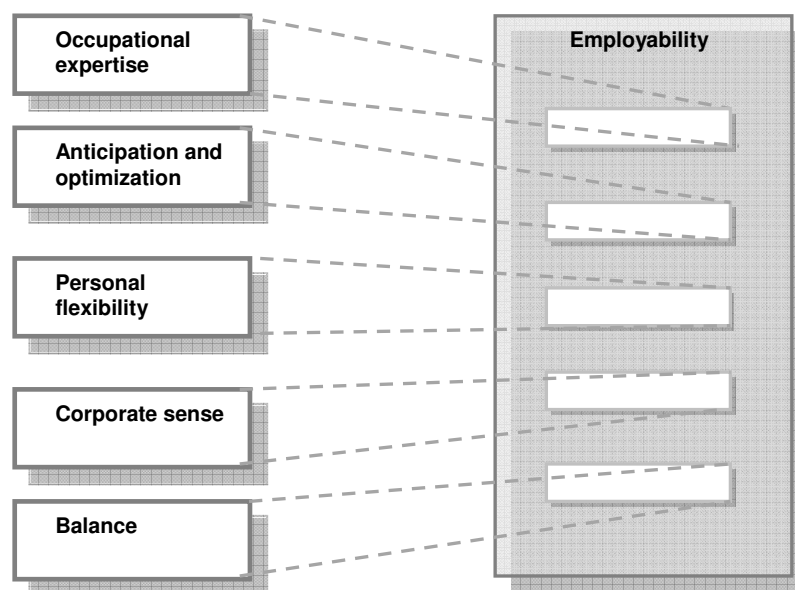
Verondersteld wordt dat employability zowel een voordeel oplevert voor de organisatieprestaties als voor de prestatie van de werknemer, maar employability kan wel vanuit de twee verschillende perspectieven bekeken worden, zoals in voorgaande twee paragrafen is beschreven. Fugate e.a. (2004) leggen hun focus op de loopbaanprestaties van de werknemer en Van Dam (2004) bekijkt employability met een focus op de prestaties van de organisatie en haar flexibiliteit. Deze twee perspectieven worden door Van der Heijde en Van der Heijden (2006) gecombineerd. Voor de werknemer is employability relevant voor de prestaties in de huidige functie als wel voor de loopbaan op langere termijn en het proces van leren en aanpassen. Naast het aanpassingsgedrag omvat employability ook persoonlijke elementen zoals persoonlijkheid, houding en motivatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). En niet alleen de persoonlijke elementen, maar ook de

persoonlijke omstandigheden en externe factoren van een persoon hebben invloed op de employability (McQuaid and Lindsay, 2005; Dacre Pool and Sewell, 2007). Daarnaast vertegenwoordigt employability zowel de specialistische als de meer generalistische competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Maclean and Ordonez, 2007).

### Competenties van employability

Om individuele bekwaamheden te ontwikkelen die in lijn zijn met de kwaliteiten en doelen van de organisatie, wordt in deze benadering een model gebruikt waarin een vijftal competenties is geformuleerd (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Athey en Orth (1999: 216, in: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) definiëren competenties als “a set of observable performance dimensions, including individual knowledge, skills, attitudes, and behaviors, as well as collective team, process, and organizational capabilities, that are linked to high performance, and provide the organization with sustainable competitive advantage”. Van der Heijde & Van der Heijden (2006) nemen deze definitie over, maar betrekken dit enkel op het individuele niveau. De ontwikkeling van een competentie komt ondermeer tot stand door de cognities en emoties van het individu en de capaciteit van een individu om een balans te vinden tussen de individuele (aanpassings)behoefte en het selecteren en vormgeven van de werkomgeving (Sternberg, 1999, in: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De ontwikkeling van competenties is van toepassing in de competentiegerichte benadering. De vijftal competenties in het model van employability, zullen door het individu ontwikkeld moeten worden.

In de competentiegerichte benadering (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006), dat in dit onderzoek wordt toegepast, is employability opgebouwd uit een vijftal competenties. De competentie occupational expertise kan worden vertaald in het beschikken over vakkennis en is een meer specialistische competentie. Dit wordt aangevuld met een viertal algemene competenties. Deze competenties van employability beslaan de werkgerelateerde zaken en eveneens de aspecten voor de bredere loopbaanontwikkeling. De vijf gehanteerde competenties in het model van employability worden hieronder inhoudelijk besproken.



Figuur 2.3 Model of employability (bron: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)



### **Occupational expertise**

Occupational expertise bestaat uit de professionele kennis en vaardigheden die een persoon bezit en ontwikkelt voor het specifieke beroep dat wordt uitgeoefend (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Ondanks dat er binnen het kader van employability steeds meer aandacht ontstaat voor het stimuleren van generalistische kennis, heeft de specialistische vakbekwaamheid nog een essentiële betekenis voor het verkrijgen van employability (Onstenk en Kessels, 1999).

De factoren career identity en human capital in het employability-model van Fugate e.a.(2004) bevatten elementen die kunnen worden vergeleken met occupational expertise. De career identity is gerelateerd aan roldidentiteit en beroepsidentiteit en hiervoor dienen specialistische kennis en vaardigheden te worden ontwikkeld. Deze kennis en vaardigheden voor het specifieke beroep kunnen worden ontwikkeld door de inzet van een opleiding en door (werk)ervaringen van het individu (human capital).

### **Anticipation and optimization**

De tweede competentie in het employability-model (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006) heeft betrekking op het aanpassingsvermogen van een persoon aan veranderingen en ontwikkelingen binnen de functie en de loopbaan in het licht van de prestatieoutput. Anticipation and optimization is een proactieve competentie om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen in het werk en het streven naar de best mogelijke functie en prestaties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De loopbaanbenadering van employability van Fugate e.a. (2004), veronderstelt “person centered active adaptation and proactivity conceptually underpin the construct of employability” dat het belang van de competentie anticipation and optimization voor employability onderschrijft.

Proactief gedrag wordt door Crant (2000: 436) als “initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions”. Het prototype van de proactieve persoon is iemand die relatief soepel omgaat met druk van de situatie en veranderingen in de omgeving teweegbrengt. Zij identificeren mogelijkheden en ondernemen actie, tonen initiatief en doorzettingsvermogen om verandering tot stand te brengen (Crant, 2000). Onderzoek heeft bewezen dat een proactieve persoonlijkheid een belangrijk element vormt voor de effectiviteit van de werknemer, het team en de organisatie (Crant, 2000).

### **Personal flexibility**

Personal flexibility wordt gezien als een meer passieve en reactieve competentie en duidt op het aanpassen aan veranderingen in het werk of de interne en externe arbeidsmarkt waar de werknemer niet voor heeft gekozen en geen directe invloed op kan uitoefenen, zoals een reorganisatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Personal flexibility kan als synoniem worden gezien van personal adaptability (Fugate e.a., 2004); het vermogen en de wil van een persoon om persoonlijke factoren aan te passen aan de veranderlijke werkomgeving. Optimisme en open staan voor veranderingen in de werksituatie in combinatie met het continue leren hebben een grote waarde voor de mate waarin de werknemer flexibel in kan spelen op veranderingen. Het onderzoek van Van Dam (2004) laat een positieve relatie zien tussen de invloed van het antecedent openness and initiative op de employability orientation van het individu. Een hogere employability orientation bevordert de mate waarin het individu zal deelnemen aan activiteiten om de employability te bevorderen.

### **Corporate sense**

De vierde competentie van employability is het beschikken over corporate sense, waarbij werknemers als lid van een team of diverse werkgroepen participeren, zich identificeren met de organisatiedoelen en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het beslissingsproces (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierbij gaat het om het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, fouten en doelen (Fugate e.a., 2004). Werknemers zijn loyaal aan de organisatie en tonen naast de eigen werkzaamheden extra inzet, zonder dat hiervoor enige verplichting is opgelegd. Dit 'organizational citizenship behavior' (Podsakoff, e.a., 2000) veronderstelt een bijdrage aan de participatie en prestaties in verschillende werkgroepen. Hierbij kan gedacht worden aan groepen op organisatie-, team- en functieniveau en binnen andere netwerken. Het social capital wordt door Fugate e.a. (2004) als voorwaarde gezien van employability en heeft als doel om hiervan gebruik te kunnen maken in de loopbaan. Naast het bouwen aan het social capital is corporate sense ook gebaseerd op het beschikken over sociale vaardigheden en emotionele intelligentie (Mayer & Salovey, 1997, in: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

### **Balance**

De vijfde en laatste competentie in het model van de competentiegerichte benadering van employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) is balance. Balance kan worden omschreven als een ruilrelatie tussen de werkgever en de werknemer over de investeringen en te behalen voordelen (Paauwe, 1997, in: Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Door Paauwe (1997) is de ruilrelatie vrij algemeen geformuleerd. Binnen het kader van employability wordt balance omschreven als de balans in het werk- en privéleven en de balans binnen de werkzaamheden van de functie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Van Steensel (2007) stelt vast dat werknemers steeds meer waarde hechten aan het op een bevredigende manier combineren van het werk- en privéleven. Dit wordt onderschreven door Lankhuijzen e.a. (2004). Zij stellen dat het niet alleen gaat om het vinden van een balans tussen het persoonlijke en professionele leven, maar om een integratie van individuele behoeften, sociale contacten en de loopbaan.

### **Keuze competentiegerichte benadering van employability**

In het onderzoek is de keuze gemaakt om de competentiegerichte benadering en het bijbehorende meetinstrument toe te passen. Deze benadering combineert de focus op de individuele loopbaan en de flexibiliteit van de organisatie. Er is nadrukkelijk niet voor gekozen om het model van Fugate e.a. óf Van Dam toe te passen omdat deze twee benaderingen enkel één perspectief hanteren om employability te benaderen. Het combineren van beide perspectieven in de competentiegerichte benadering sluit goed aan bij de manier waarop employability wordt vormgegeven bij het Kellebeek College. Er zijn meerdere redenen die de keuze voor de competentiegerichte benadering beargumenteren. Daar waar veel auteurs employability als de externe mobiliteit beschouwen, richt de competentiegerichte benadering zich voor een groot deel op de interne employability, dat aansluit bij het onderzoek. Eveneens passen de competenties van employability goed bij de ontwikkelingen binnen het onderwijs, het Kellebeek College en binnen de functies van het onderwijzend personeel. De competenties in relatie tot het Kellebeek College worden in hoofdstuk 4 beschreven.



## 2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader gevormd voor de definiëring van het begrip employability. Er worden in de literatuur verschillende definities van employability omschreven. In dit onderzoek wordt de definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) gehanteerd.

*“Employability is defined as the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences”* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006: 453).

In deze competentiegerichte benadering levert employability een bijdrage aan zowel de loopbaanprestaties van de werknemer (Fugate e.a., 2004) als aan de prestaties en flexibiliteit van de organisatie (Van Dam, 2004). Employability wordt in deze benadering gevormd door een vijftal competenties; occupational expertise, anticipation and optimization, personal flexibility, corporate sense en balance. De competentiegerichte benadering van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) wordt gebruikt voor de ontwikkeling van het conceptueel model in dit onderzoek en het onderzoeksinstrument.

## Hoofdstuk 3 HR-instrumenten

---

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt inhoudelijk ingegaan op de Human Resource instrumenten die werkgevers in kunnen zetten om de employability van hun werknemers te stimuleren. Het doel van dit hoofdstuk is om theoretisch inzicht te geven in de instrumenten die vanuit Human Resource Management kunnen worden ingezet. In paragraaf 3.2 wordt Human Resource Development toegelicht, dat meer algemeen ingaat op de ontwikkeling van werknemers. Vervolgens worden in paragraaf 3.3 verschillende HR-instrumenten beschreven en wordt ingegaan op de bijdrage ervan aan employability. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 3.4 afgesloten met een conclusie.

### 3.2 Human Resource Development

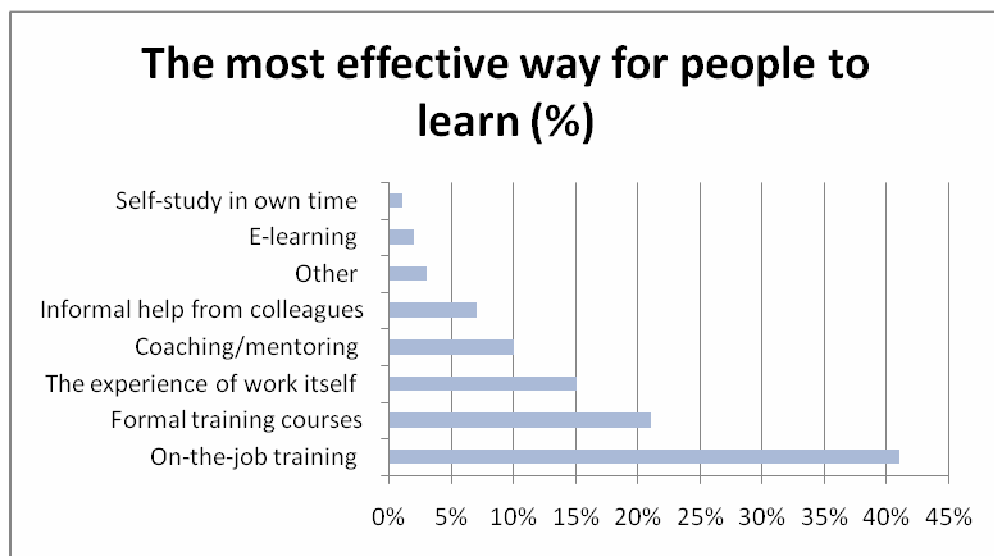
Human Resource Development vormt een onderdeel van Human Resource Management. Kessels (2004) stelt dat de kern van Human Resource Development gevormd wordt door het ontwikkelen van bekwaamheden en het productief maken van kennis. HRD is volgens Beardwell e.a. (2007) niet alleen het ontwikkelen en opleiden van alle werknemers binnen de organisatie, maar raakt zowel het individu als de organisatie (Thijssen, 1996) en levert een bijdrage aan de economie en het welbevinden van de maatschappij. Leren en ontwikkeling leiden volgens Beardwell e.a. (2007) tot een verandering in het handelen. Personeelsontwikkeling is door Thijssen (1997: 3) te omschrijven als een vakgebied dat zich bezighoudt met relevante leeractiviteiten voor arbeidskrachten en arbeidsorganisaties, en gaat gepaard met de samenhangende persoonlijke en contextuele factoren. Leren en ontwikkeling vergroten de vaardigheden, competenties, kennis en ook de employability van werknemers.

Leren kan worden omschreven als het veranderen van gedrag, en kan worden onderverdeeld in bewust en onbewust leren (Swieringa en Wierdsma, 1990). Kolb (1984, in: Swieringa en Wierdsma, 1990) heeft in een cyclisch model beide leermethoden gecombineerd, waardoor het een continue proces is. Leren is in het model van Kolb een doorgaand en een voortdurend herhalend proces. Het bewuste leren is een voorwaarde voor het ontwikkelen van het leervermogen; het vermogen om het eigen leerproces te sturen. De kern van het model doet inzien dat dagelijkse handelingsprocessen, vaak onbewuste leerprocessen, een onderdeel kunnen zijn van leerprocessen door denken en beslissen te koppelen en hierdoor bewust te leren. Het is belangrijk op te merken dat leren in dit geval niet gelijk gesteld kan worden aan kennisverwerving (Swieringa en Wierdsma, 26), "wat iemand heeft geleerd moet blijken uit wat hij daarmee doet" (Kolb, 1984, in: Swieringa en Wierdsma, 1990). De cyclus van Kolb wordt niet toegepast in het onderzoek, maar wordt hier benoemd om inzicht te krijgen in het belang van het reflecteren op gedrag zodat een individu bewust leert.

Leren kan op verschillende manieren in en door organisaties worden aangeboden (Beardwell e.a., 2007). Formele leerprogramma's richten zich op deelname aan onderwijs- en cursusprogramma's (Thijssen, 1997). Ook is door de opkomst van de informatietechnologie de mogelijkheid van e-learning ontstaan, waarbij de werknemer de mogelijkheid heeft een opleiding vanaf de eigen



werkplek te volgen, in plaats van in een leslokaal (Beardwell e.a., 2007). De laatste jaren is er echter een groeiende aandacht voor informele leeractiviteiten, welke zich in het bijzonder richten op de relatie en integratie van leren en werken (Thijssen, 1997). Deze manier van leren wordt geformuleerd als leeractiviteiten die op de werkplaats zelf en binnen het werk plaatsvinden door middel van action learning en reflectie. Action learning en reflectie zijn ook geïntegreerd in de leerproces van Kolb. De grotere aandacht voor informele leeractiviteiten is ontstaan door het motief dat het leren op de werkplek zelf beter aansluit bij datgene wat speelt in de arbeidsorganisatie. Daarnaast speelt bij de maatschappelijke belangstelling voor informele leeractiviteiten de vervangingsgedachte van formele opleidingen een rol. Dit wil overigens niet zeggen dat informele leeractiviteiten van meer betekenis zijn dan formele leeractiviteiten (Thijssen, 1997). De resultaten uit het jaarlijkse onderzoek naar Training and Development (CIPD, 2007) geven een weergave van de meest effectief beoordeelde manier van leren. Hieruit komt duidelijk naar voren dat on-the-job-training, het leren/trainen op de werkplek zelf, als meest effectief wordt ervaren.



**Figuur 3.1** Meest effectieve manieren om te leren (bron: CIPD, 2007)

Ontbrekende kennis en vaardigheden voor de veranderende functie-inhoud kunnen via opleidingen verworven worden. Opleidingen kunnen worden aangeduid als herscholing, bijscholing en omscholing (Simons en Thijssen, 1999). Nadler (1982, in: Simons en Thijssen, 1999) benoemt een ander onderscheid in opleidingen: het opleiden voor specifieke problemen in de huidige functie (training), het verkennen van een taakgebied (education) en carrièremogelijkheden op langere termijn (Development). Het onderscheid tussen training, education en development is gebaseerd op de verschillen in tijdsperspectief en op verschillen in doelstellingsbreedte. Naarmate het doel en de inhoud van de opleiding op meer algemene vaardigheden en kennis zijn gericht, zal het geleerde breder toepasbaar zijn, oftewel meer veranderingsbestendig. Dit wordt onderbouwd door het tol-model van Thijssen (1988, in: Simons en Thijssen, 1999), waarin drie niveaus van professionalisering worden onderscheiden. Kort gezegd komt het er op neer dat de specifieke opleidingen kennis verwerven voor de concrete werksituatie. Naarmate de opleidingen meer generiek worden is de kennis in een grotere diversiteit aan werksituaties bruikbaar.

Het vormgeven van leermogelijkheden binnen de organisatie kan op verschillende manieren gestalte krijgen. Volgens Thijssen (1996) kunnen de tot HRD gerekende leeractiviteiten in vier kwadranten geplaatst worden, waarbij het onderscheid wordt gemaakt op basis van formalisatiegraad en abstractieniveau.

Niveau van abstractie	Hoog	Netwerkconcept	Educatieconcept
	Laag	Werkplekconcept	Cursusconcept
		Laag	Hoog

Mate van formalisatie

**Figuur 3.2** Vier typen HRD-concepten (bron: Thijssen, 1996)

- Bij het *werkplekconcept* (lage formalisatiegraad en laag abstractieniveau) wordt de nadruk gelegd op het leren van specifieke kennis en vaardigheden op of tijdens het werk. Het leren wordt begeleid door de manager of collega's.
- Bij het *cursusconcept* (hoge formalisatiegraad en laag abstractieniveau) worden korte cursussen of trainingen gevolgd in een vaak klassikale setting.
- Het *educatieconcept* (hoge formalisatiegraad en hoog abstractieniveau) sluit het dichtst aan bij de langdurige vormen van onderwijs en is gericht op een breed scala van mogelijke toepassingssituaties.
- Tenslotte betreft het *netwerkconcept* (lage formalisatiegraad en hoog abstractieniveau) een minder formele vorm van leren waarbij het gaat om meer algemene vaardigheden en kennis die breed toepasbaar zijn. De term netwerk benadrukt het uitwisselen van nieuwe kennis en vaardigheden met professionals in het vakgebied.

Volgens Dacre Pool and Sewell (2007) is het ontwikkelen van competenties alleen niet voldoende voor employability en moet een persoon ook in staat zijn om op het eigen handelen te kunnen reflecteren en evalueren. Om op de verschillende competenties te kunnen reflecteren stellen Dacre Pool and Sewell (2007) dat een individu moet beschikken over self-efficacy. Self-efficacy refereert aan het vertrouwen in de eigen capaciteiten om het werk te organiseren en uit te voeren en dit vertrouwen beïnvloedt de manier van denken, het gevoel en hoe iemand zich motiveert en hiernaar handelt (Bandura, 1995, in Dacre Pool and Sewell, 2007: 285; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006: 453). Bronnen die de self-efficacy ondersteunen zijn de mogelijkheden die iemand krijgt om zelfstandig een taak uit te voeren, het ontvangen van positieve ervaringen van anderen en wanneer een persoon overtuigd wordt van de eigen capaciteiten om een activiteit uit te voeren. Belangrijk in de ontwikkeling van een individu is het kunnen reflecteren op het eigen kunnen en handelen. Dit wordt door Korthagen and Vasalos (2005) onderschreven en volgens hen is gestructureerde reflectie belangrijk voor het ontwikkelen van professioneel gedrag.

In de literatuur wordt vaak de relatie gesuggereerd dat door snelle veranderingen in het werk het gevoel van noodzaak tot leren toeneemt. Daarnaast is er de gedachte vanuit employability dat de werknemer meer en blijvend moet investeren in haar ontwikkeling. De werkgever zal de

werknemer leermogelijkheden moeten bieden om dit leren te kunnen bewerkstelligen (Den Boer en Hövels, 2002; Brouwer, e.a., 2001). Werkgevers kunnen, als onderdeel van het HRM-beleid, verschillende HR-instrumenten inzetten om de employability te bevorderen. De aanpassingen van beleid en de inzet van HR-instrumenten dienen wel te passen binnen het strategisch beleid van de organisatie (Brouwer e.a., 2001). De HR-instrumenten gericht op het bevorderen van employability worden in de volgende paragraaf behandeld.

### 3.3 HR-instrumenten

Bij de inzet van HR-instrumenten kan een onderscheid worden gemaakt in het employability-doel van het instrument. Gaspersz en Ott (1997) maken een onderscheid in verschillende vormen om het employability-beleid vorm te geven:

- Curatief beleid met het accent op de bevordering van externe employability en preventief beleid met het accent op interne employability bevordering (Gaspersz & Ott, 1997; Brouwer, e.a., 2001).
- Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen het sturen of het faciliteren door het beleid. Een beleid gericht op sturing geeft een duidelijke richting aan ontwikkelingsactiviteiten voor de werknemer. De faciliterende rol geeft de werknemer de mogelijkheid zelf keuzes te maken en de werkgever biedt employability verhogende activiteiten aan.
- Vaak wordt gesproken over een employability-beleid. Het omschreven beleid is bewust opgesteld en hierbij worden bewust een aantal instrumenten ingezet. Ook kunnen werknemers gebruikmaken van instrumenten die niet specifiek als employability-beleid zijn gekenmerkt, maar onbewust wel bijdragen aan de employability. Dit wordt onbewust beleid genoemd.

Bij curatief beleid kunnen verbredende cursussen worden aangeboden en leer- en werkplekken gecreëerd worden. Om mobiliteit te bevorderen kunnen financiële prikkels en loopbaanadvisering bijdragen aan de externe employability. De werkgever kan ook ondersteunen in het vormen van een netwerk met andere bedrijven en het aanbieden van bijvoorbeeld een sollicitatietraining om de arbeidsmarktkennis te verhogen. Als het accent ligt op de interne employability, wat van toepassing is binnen dit onderzoek, is er eveneens een diversiteit aan instrumenten mogelijk. Naast vakspecifieke opleidingen kunnen ook brede opleidingen met meer algemene kennis worden aangeboden. De inzetbare vaardigheden kunnen vergroot worden door taakverbreding, taakroulatie en deelname aan verschillende projecten. Het houden van functioneringsgesprekken, coaching en het opstellen van een persoonlijk ontwikkelplan dragen hier ook aan bij. Om de interne arbeidsmarktkennis te vergroten kan de werkgever intensief communiceren over interne vacatures bij de verschillende bedrijfsonderdelen en de mobiliteit hiertussen stimuleren door bijvoorbeeld een mobiliteitscentrum (Gaspersz & Ott, 1997; De Boer & Hövels, 2002; Brouwer e.a., 2001).

Hierna worden verschillende HR-instrumenten, die kunnen bijdragen aan het bevorderen van employability, uitgebreider beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de rol van de leidinggevende in het proces van het ontwikkelen van de employability bij werknemers.



### **Competentiemanagement**

De vraag naar bredere inzetbaarheid, mobiliteit en een flexibele inzet van werknemers vraagt, in het kader van employability, om een grote aandacht voor competentie management (Horn, 2005). De werknemer zal de eigen verantwoordelijkheid nemen om de competenties te ontwikkelen en op peil te houden om te kunnen blijven voldoen aan de vraag van de organisatie en de markt. Tevens is het de rol van de leidinggevende om dit proces te managen. De competenties die worden geformuleerd door de organisatie, worden afgeleid van de missie, doelen en strategie van de organisatie en kunnen meer sturing geven aan de flexibiliteit van de organisatie en de werknemers, ontwikkeling van werknemers en resultaatgerichtheid. De organisatie kan hiermee flexibel reageren op veranderende eisen vanuit de markt of de maatschappij en de werknemer krijgt de mogelijkheid te werken aan de employability. Den Boer en Hövels (2002) stellen dat er sprake is van een verschuiving in het belang van vaktechnische naar niet-vaktechnische vaardigheden. Hierbij gaat het om een afname van belang in relatieve zin ten gunste van niet-vaktechnische competenties zoals, sociaalnormatieve competenties, communicatieve vaardigheden en de bereidheid tot leren.

### **Loopbaanmanagement**

Ook wordt loopbaanmanagement als een instrument gebruikt dat in verband staat met employability. Loopbaanmanagement heeft tot doel om de toekomstige behoeften van de organisatie aan menskracht te verbinden met de ambities en capaciteiten van het aanwezige personeel (Paffen, 1999). "Gerichte aandacht voor de loopbaanontwikkeling van mensen in organisaties draagt ertoe bij dat optimaal gebruik wordt gemaakt van het aanwezige potentieel voor het bereiken van de korte – en de lange termijn doelen van de organisatie. Bovendien betekent het dat de interesses en ambities van de werknemers ertoe doen bij opleidingen, promoties, herplaatsingen of andere beslissingen die genomen worden" (Paffen, 1999: 4).

### **Functionerings- en beoordelingsgesprekken**

In het reflecteren op het functioneren, zoals dit kan plaatsvinden in het functioneringsgesprek, stellen Korthagen and Vasalos (2005) dat werknemers een kernreflectie moeten toepassen. In tegenstelling tot 'gewone' reflectie wordt bij de kernreflectie niet alleen op de competentie en het gedrag in relatie tot de omgeving gereflecteerd, maar vormen de missie en identiteit van het individu belangrijke elementen. Aan de hand van onderstaande twee vragen kan volgens hen een goede kernreflectie plaatsvinden:

1. Wat is de ideale situatie – de situatie die de werknemer wil bereiken?
2. Wat zijn de beperkende factoren die het behalen van deze ideale situatie weerhouden?

Bij het beantwoorden van deze vragen zal niet alleen naar de externe beperkende factoren moeten worden gekeken, maar eveneens naar de beperkende factoren vanuit het individu zelf, zoals het gedrag, competenties en waarden. Deze kernreflectie kan zich richten op situaties die zich voordoen op de werkvloer en kan zich ook richten op de loopbaanwensen van een persoon. In dit instrument wordt het leermodel van Kolb toegepast. Het leerproces van denken en beslissen wordt gekoppeld en hierop wordt in het functioneringsgesprek gereflecteerd. Aan de hand van het functionerings- en beoordelingsgesprek kan gereflecteerd worden op het gedrag en handelen in de functie en kunnen plannen voor de toekomst en de loopbaan van de werknemer worden gemaakt. Eveneens draagt het ontvangen van opbouwende feedback in het functioneringsgesprek bij aan het ontwikkelen van self-efficacy, dat van belang is voor het verhogen van de employability.



## Opleidingen

Opleiden is het systematisch ontwikkelen van kennis, vaardigheden en opvattingen die een individu nodig heeft om een bepaalde taak of functie tot voldoening te vervullen, teneinde de organisatiedoelen beter te realiseren (Simons en Thijssen, 1999).

Opleidingen kunnen worden gedefinieerd (Simons en Thijssen, 1999: 344) als:

- een geheel van voorzieningen;
- passend binnen het (ondernemings)beleid;
- om bij bepaalde (groepen) werknemers doelgerichte leerprocessen te realiseren;
- conditie voor het functioneren van een organisatie.

Zoals Gasperz en Ott (1997) aangeven kan er sprake zijn van sturend en faciliterend beleid. Dit geldt ook voor het aanbieden van opleidingen. De organisatie kan een vast pakket opleidingen of cursussen aanbieden die gelden voor een bepaalde functie. Dit kan worden gezien als sturend opleidingsbeleid. Daarnaast kan ook het initiatief worden gelegd bij de werknemer zelf, waarbij de werkgever de opleidingen faciliteert, maar de keuze bij de werknemer legt. Dit wordt gezien als faciliterend beleid. Het volgen van zowel vaktechnische als meer specialistische opleidingen draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden voor de werknemer en voor het verhogen van de employability. Het volgen van een opleiding of cursus, als onderdeel van HRD, kan zijn gericht op bepaalde (kennis)problemen in de functie (training), op kennis binnen het vakgebied (education) of meer op de carrièremogelijkheden van de werknemer op langere termijn (development) (Nadler, 1982 In: Simons en Thijssen, 1999). Zoals figuur 3.1 weergeeft is het opleiden op de werkplek zelf de meeste effectieve manier om te leren.

## Coaching

Bij het inzetten van coaching ligt de focus op de prestatie of het doel op langere termijn dat de werknemer wil behalen. De coach stelt de werknemer vragen om bewustwording en verantwoordelijkheid bij de werknemer op te wekken zodat een praktische oplossing of actie gevonden wordt voor het behalen van het doel (Beardwell, e.a., 2007). Het instrument coaching valt onder het netwerkconcept van HRD (Thijssen, 1996). De manager of een collega ondersteunt de werknemer in het leren en reflecteren op specifieke kennis en vaardigheden op het werk.

## Mobiliteit

Om zich aan te kunnen passen aan ontwikkelingen en veranderingen binnen de loopbaan, levert het inzicht hebben in de mogelijkheden om kennis en ervaringen (elders) te kunnen benutten eveneens een bijdrage aan de employability van het individu (Gaspersz & Ott, 1997). Het bevorderen van de arbeidsmarktkennis ligt in de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar de werkgever kan dit wel bevorderen. De werkgever kan deze kennis bevorderen door zich in eerste instantie te richten op het vergroten van de doorzichtigheid van de eigen interne arbeidsmarkt. De employability is vervolgens ook te bevorderen door de zichtbaarheid van vacatures binnen én buiten de organisatie te vergroten (Gaspersz & Ott, 1997). Eveneens kan de werkgever ondersteuning bieden door middel van loopbaantrajecten die op initiatief van de werknemer worden vormgegeven.

## Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Thijssen (2001) benadrukt het persoonlijk ontwikkelingsplan als een belangrijk instrument voor employability. Volgens hem is dit het middel om selfmanagement te stimuleren en mogelijke



discrepancies in het psychologisch contract vroegtijdig te signaleren. Het persoonlijk ontwikkelingsplan zet volgens hem ook aan tot overleg waarbij beide partijen nadenken over de loopbaanperspectieven van de werknemer.

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is een instrument dat de werknemer stimuleert bewust na te denken over de loopbaan en te reflecteren op het eigen functioneren. In het persoonlijk ontwikkelingsplan worden activiteiten en ontwikkelingsmogelijkheden opgenomen, waar de werknemer in een bepaalde periode bewust tijd en energie aan besteedt. Het instrument bevordert het krijgen van vertrouwen in de eigen capaciteiten en stimuleert de werknemer om bewust te leren.

### **Rol leidinggevende**

HR-instrumenten kunnen de ontwikkeling van employability van ondersteunen. Leidinggevendens spelen eveneens een belangrijke rol in de ontwikkeling van employability, door aandacht te schenken aan de voorkeuren van de werknemer voor de loopbaan en het ondersteunen van de loopbaanontwikkeling (Van Dam, 2004). Het ontwikkelen van employability wordt positief beïnvloed door stimulans van de leidinggevende en de organisatie aan de werknemers om zichzelf te ontwikkelen en te werken aan hun loopbaan. Leidinggevendens hebben dus een belangrijke taak in het ontwikkelen van vaardigheden en potentieel van werknemers. Mentorschap, coaching en effectieve functioneringsgesprekken zijn daarbij goede instrumenten (Paffen, 1999). Vele auteurs (Snell, 2001, De Jong, Leenders and Thijssen, 1999, in: Poell e.a., 2004; Senge, 1992; Poell e.a., 2004) onderschrijven de belangrijke rol die een leidinggevende inneemt in het stimuleren van de ontwikkeling van de werknemer en het creëren van een lerende omgeving. De leidinggevende kan de werknemer informeren en stimuleren om gebruik te maken van een HR-instrument dat past bij de wensen van de werknemer en werkgever. Het management en de organisatie draagt hierdoor bij aan het bevorderen van de employability (Van Dam, 2004).

## **3.4 Conclusie**

Human Resource Development is een onderdeel van Human Resource Management, die zich richt op het ontwikkelen van de werknemers. Personeelsontwikkeling levert een bijdrage aan het vergroten van vaardigheden, competenties, kennis en employability van werknemers en eveneens aan de ontwikkeling van de organisatie. In dit hoofdstuk zijn verschillende HR-instrumenten beschreven die, als onderdeel van HRD, de employability van werknemers kunnen bevorderen.

De HR-instrumenten verschillen inhoudelijk van elkaar. Echter, hebben zij wel met elkaar gemeen dat ze zich richten op het bewuste leren en reflecteren van de werknemer op het functioneren en de ontwikkelingsmogelijkheden. De HR-instrumenten hebben tot doel het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden en het reflecteren op het toepassen van deze kennis en vaardigheden. De instrumenten ondersteunen de werknemer in dit proces. Daarnaast speelt de leidinggevende een belangrijke rol in het ondersteunen van dit proces en het stimuleren van de werknemer zich continue te ontwikkelen.

## Hoofdstuk 4 Het Kellebeek College

### 4.1 Inleiding

In de hoofdstukken 2 en 3 is het theoretisch kader beschreven over de twee onderwerpen employability en HR-instrumenten. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de Mbo-onderwijsinstelling het Kellebeek College, dat onderdeel is van ROC West-Brabant. Om het onderzoek, de operationalisatie van begrippen en het onderzoeksinstrument af te stemmen op de organisatie waarin het onderzoek plaatsvindt, wordt in dit hoofdstuk informatie gegeven over het Kellebeek College. Het doel van het hoofdstuk is om inzicht te geven in de betekenis van employability binnen de organisatie, de organisatiecontext en de HR-instrumenten voor het bevorderen van employability van het Kellebeek College. In paragraaf 4.2 wordt ingegaan op de definitie van employability binnen de organisatie. Vervolgens worden in paragraaf 4.3 de HR-instrumenten beschreven die bij het Kellebeek College worden ingezet voor het bevorderen van de employability. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 4.4 afgesloten met een conclusie.

### 4.2 Employability

In deze paragraaf wordt allereerst een definitie van employability gegeven zoals deze door het Kellebeek College/ ROC West-Brabant wordt gebruikt. Omdat de organisatie onderhevig is aan verschillende ontwikkelingen binnen het onderwijs, die gerelateerd zijn aan employability, is het van belang deze ontwikkelingen binnen het onderwijs en de organisatiecontext te beschrijven. Als laatste in deze paragraaf wordt een koppeling gemaakt tussen de definitie van employability van het Kellebeek College en de competentiegerichte benadering van employability (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006).

#### 4.2.1 Definitie employability

ROC West-Brabant (2006) hanteert de volgende definitie van employability: *“het vermogen en de bereidheid van de medewerker om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie en de medewerker”*.

Naast omgevingsfactoren in het onderwijs, zijn tevens de competenties en de motivatie van het onderwijzend personeel, aanleiding om de employability te bevorderen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen willen en kunnen. De *motivatie* van de werknemer wordt omschreven als *willen*, en een individu heeft deze wil wanneer hij/zij:

- gemotiveerd is om binnen de huidige functie te functioneren;
- gemotiveerd is om inspanningen te verrichten om te kunnen blijven functioneren;
- zich verder wil professionaliseren;
- gemotiveerd is om te veranderen.

Voor de *mogelijkheden* van de werknemer wordt het begrip *kunnen* gehanteerd. Hij/zij kan:

- functioneren in het perspectief van de huidige functie;



- anticiperen op en/of accepteren van veranderingen in taken en werkomgeving;
- meegroeien met ontwikkelingen.

Het doel van employability heeft betrekking op resultaatgebieden voor de werknemer en voor de organisatie. Geformuleerde resultaatgebieden voor de *werknemer* zijn:

- verbreden van de inzetbaarheid;
- vergroten van de marktwaarde;
- stimuleren van flexibiliteit en mobiliteit;
- vergroten van de employee engagement<sup>1</sup> en daarmee het vergroten van de performance/productiviteit.

Geformuleerde resultaatgebieden voor de *organisatie* zijn:

- een bijdrage leveren aan de doorstroom en/of uitstroom van werknemers;
- het creëren van flexibiliteit door brede inzetbaarheid van werknemers en op deze wijze een bijdrage leveren aan de voorkoming van toekomstige fricties in kwalitatieve en/of formatieve zin.

#### 4.2.2 Ontwikkelingen binnen het onderwijs

De invoering van competentiegericht onderwijs (CGO), als kernthema van innovatie binnen de onderwijsinstelling, vraagt om een nieuwe competentiegerichte kwalificatie van het onderwijzend personeel. Kenmerkend van CGO is de verschuiving van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde werkwijze. De vraag vanuit stakeholders; leerlingen, de beroepspraktijk en de maatschappij bepalen de opleidingstrajecten die het onderwijzend personeel vormgeven. Het gaat bij CGO om een integrale vernieuwing die zowel het primaire leerproces als de secundaire en tertiaire processen raakt en het onderwijzend personeel heeft een spilfunctie in deze vernieuwingsprocessen. De rol van het onderwijzend personeel verandert van het overbrengen van informatie naar het begeleiden van de student (Korthagen, 2004), en dit vraagt om een vernieuwend competentieprofiel van het onderwijzend personeel. Het profiel van 'ondernemend docentschap' omvat de benodigde competenties (Hermanussen, e.a., 2007). Het profiel van ondernemend docentschap bestaat uit het pedagogisch-didactisch handelen, het verbinden van individueel en collectief leren, samenwerken met collega's, school en bedrijven en het vormgeven van de eigen leerloopbaan. Deze vier domeinen van ondernemend docentschap sluiten aan bij de competenties en bekwaamheidseisen, zoals die door de stichting Beroepskwaliteit Leraren zijn opgesteld en in de Wet BIO zijn vastgelegd. In de Wet BIO (beroepen in het onderwijs) zijn bekwaamheidseisen voor het onderwijzend personeel opgenomen ([www.wet-bio.nl](http://www.wet-bio.nl)) en deze wet is sinds augustus 2006 in werking getreden. Naast opgestelde bekwaamheidseisen vereist de Wet BIO dat scholen bekwaamheidsdossiers bijhouden van het onderwijzend personeel. De competenties (van Stichting Beroepskwaliteit Leraren) zijn weergegeven in figuur 4.1.

---

<sup>1</sup> Employee Engagement koppelt de betrokkenheid en motivatie van werknemers aan de prestatie van de organisatie (ROC W-B, 2006).

Inter-persoonlijke competentie;  
 Pedagogische competentie;  
 Vakinhoudelijke didactische competentie;  
 Organisatorische competentie;  
 Competent in samenwerken in een team;  
 Competent in samenwerken met de omgeving;  
 Competent in reflectie en ontwikkeling.

**Figuur 4.1** Competenties Wet BIO

De domeinen van het ondernemend docentschap ‘het verbinden van individueel en collectief leren, samenwerken met collega’s, school en bedrijven en het vormgeven van de eigen loopbaan’ sluiten aan bij operationalisering van employability binnen dit onderzoek. Het leren, samenwerken en vormgeven van de eigen loopbaan vormen elementen van de motivatie en de mogelijkheden van het individu. Het vierde domein ‘pedagogisch-didactisch handelen’ omvat verschillende kernbekwaamheden die gericht zijn op het begeleiden van de student. Deze rol voor het onderwijzend personeel heeft niet direct een relatie met de employability van het onderwijzend personeel zelf. Om deze reden wordt op dit domein niet verder ingegaan. De andere drie domeinen worden hieronder uitgebreider toegelicht.

Het domein van het verbinden van individueel en collectief leren betreft een aantal competenties die dit mogelijk maken. Een van deze competenties is het kritisch reflectief werkgedrag (Van Woerkom, 2003, in: Hermanussen e.a., 2007). Door te reflecteren, te experimenteren en positief met fouten om te gaan, leert het onderwijzend personeel in het werk. Door de kritische reflectie van onderwijzend personeel met anderen te delen, om feedback te vragen en kennis uit te wisselen, deelt het onderwijzend personeel het resultaat van hun eigen leerproces met anderen. Dit draagt bij aan het collectief leren van de organisatie en het team (Hermanussen, e.a., 2007). In deze verbinding tussen individueel en collectief leren wordt de manier waarop de werknemer anticipeert en handelt op gebeurtenissen, bepaald door het persoonlijk referentiekader. Het persoonlijk referentiekader combineert vakmatige kennis, ervaringskennis, onderwijskundige kennis en de opvattingen over een ‘goede’ onderwijzende werknemer (De Bruijn en Van Kleef, 2006, in: Hermanussen, e.a., 2007).

De ondernemende werknemer stelt als vereiste dat het onderwijzend personeel samenwerkt met collega’s, de school en bedrijven. Dit heeft als doel om een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het opleiden en begeleiden van groepen leerlingen te verhogen. Werken aan synergie (tussen verschillende vakdisciplines, werkprocessen en taken) is daarbij het uitgangspunt.

Net als voor leerlingen geldt voor het onderwijzend personeel dat zij continue moeten blijven leren en de eigen loopbaan moeten blijven sturen. In dit verband wordt ook wel gesproken van leercompetenties, leervermogens of loopbaancompetenties (Hermanussen, e.a., 2007). De werknemer is in staat en bereid op de eigen wensen, waarden en opvattingen over de eigen leerloopbaan te reflecteren. Daarbij is zij ook in staat om te reflecteren op de aanwezige en benodigde leer- en werkcompetenties en zich op de ontwikkelmogelijkheden binnen en buiten de

organisatie te oriënteren. Daarnaast stuurt het onderwijzend personeel hun loopbaan door gericht stappen te ondernemen en (leer)mogelijkheden optimaal te benutten. De ondernemende werknemer is in staat een ontwikkelplan op te stellen, en leersituaties te creëren met reflectie en evaluatie. Tevens onderhoudt zij contacten op de interne en externe arbeidsmarkt, welke gericht zijn op deskundigheidsbevordering en loopbaanontwikkeling. Uit onderzoek blijkt dat de leerloopbaan van het onderwijzend personeel vooral ontwikkelingsgericht moet zijn. Enerzijds gaat het daarbij om het inspelen op veranderingen. Anderzijds gaat het om het nadenken over en werken aan de eigen ontwikkeling van benodigde competenties. Dit heeft meer betrekking op het loopbaanleren binnen de huidige functie en is minder gericht op het bekleden van verschillende functies en de carrièrepaden buiten de school (Hermanussen, e.a., 2007).

In het nationaal actieprogramma 'een leven lang leren' worden voor het bevorderen van employability verschillende instrumenten benoemd die een bijdrage kunnen leveren, namelijk door middel van de activiteiten nascholing, praktijkervaring, vermindering lessentaak, bekwaamheidsbeloning en functiedifferentiatie (OCW, 1998). Door Korver (2007: 22) wordt employability binnen de sector onderwijs uiteengezet in "het geheel van kennen, kunnen en willen dat voor werknemers noodzakelijk is om hun baan een plek te geven in hun gehele loopbaan". Hierbij verschuift volgens hem het perspectief van de organisatie naar het individu en ook van de baan naar de gehele loopbaan. Er wordt gewerkt aan interne mobiliteit door bijvoorbeeld functiedifferentiatie naar niveau en het ontwerpen van loopbaanpaden en van externe mobiliteit is pas sprake als de organisatie en de werknemer op elkaar zijn uitgekeken, zo blijkt uit het onderzoek van Korver (2007).

#### **4.2.2 Competenties van employability**

In deze paragraaf wordt een relatie gelegd tussen de onderwijssector, en meer specifiek het Kellebeek College, en het employability-model van de competentiegerichte benadering (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Aan de hand van de vijftal competenties van employability wordt een koppeling gemaakt tussen de theorie en het Kellebeek College. Het Kellebeek College sluit haar doelen aan op de ontwikkelingen binnen het Mbo-onderwijs. Om deze reden verwijzen we in deze paragraaf veelal naar de Wet BIO en het profiel van ondernemend docentschap. De competenties van employability worden hieronder afzonderlijk beschreven.

##### **Occupational expertise**

Het onderwijzend personeel dient te beschikken over professionele vaardigheden en kennis voor het specifieke beroep. Deze professionele vaardigheden zijn als bekwaamheidseisen geformuleerd in de Wet BIO, die in de vorige paragraaf zijn toegelicht. De bekwaamheidseis 'vakinhoudelijke didactische competentie' (Wet BIO) sluit aan bij de competentie occupational expertise uit het employability-model, omdat het hierbij gaat om de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. In het verbinden van het individueel en collectief leren, als domein van het ondernemend docentschap, wordt gesteld dat het persoonlijk referentiekader van de werknemer van invloed is. Dit persoonlijk referentiekader bestaat onder andere uit de vakmatige kennis. Vakmatige kennis sluit aan bij occupational expertise dat verwijst naar de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Het onderwijzend personeel moet dus werken aan de competentie occupational expertise om de employability te verhogen en werken aan het verbinden van het collectief en individueel leren.



### **Anticipation en optimization**

Om flexibiliteit van de onderwijsinstelling en haar werknemers te bevorderen zodat dit een bijdrage levert aan de kwaliteit en performance/productiviteit van de organisatie, is het proactief in kunnen spelen op veranderingen een essentiële competentie van het onderwijzend personeel voor het bevorderen van employability. De Wet BIO vereist de competentie 'samenwerken met de omgeving' van het onderwijzend personeel. Dit betekent dat de werknemer zich moet kunnen aanpassen en proactief moet in kunnen spelen op veranderingen binnen de werkomgeving. Het onderwijzend personeel moet kunnen anticiperen en handelen op gebeurtenissen binnen de werkomgeving en de functie. Deze vereisten vanuit de wet BIO en het profiel ondernemend docentschap stellen dat de werknemer moet kunnen anticiperen op ontwikkelingen binnen de werkomgeving, en dus moeten beschikken over de competentie anticipation and optimization van het employability-model van Van der Heijde en Van der Heijden (2006).

### **Personal flexibility**

Voor het onderwijzend personeel doen zich veranderingen voor in het werk, die worden veroorzaakt door de marktvraag en het doel van de organisatie om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Zoals eerder beschreven, vraagt dit om een ander competentieprofiel voor de functie van onderwijzend personeel. De ondernemende werknemer is competent in het inspelen op veranderingen binnen het onderwijs (Hermanussen, e.a., 2007). De kwalitatieve vraag vanuit de markt heeft direct invloed op de functie van het onderwijzend personeel. De werknemer kan niet zelf invloed uitoefenen op de verandering, maar kan zich wel flexibel opstellen om zich aan te passen aan de verandering. Dit wordt ook verstaan onder de competentie personal flexibility van employability (van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Vanuit de Wet BIO is de organisatorische competentie opgesteld, die vereist dat de werknemer zorg draagt voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte werkomgeving. Het organisatorisch competent zijn kan positief van invloed zijn op de personal flexibility van de werknemer. Door een goede organisatie in de werkzaamheden kan zij zich makkelijker aanpassen aan veranderingen.

### **Corporate sense**

De kernwaarde 'de mens centraal stellen' van ROC West-Brabant geeft de werknemer de verantwoordelijkheden en wil zorg dragen voor betrokkenheid bij de organisatie. De Wet BIO stelt de competentie 'samenwerken in een team' op. Het onderwijzend personeel moet competent zijn in het afstemmen van het werk op dat van collega's en bijdragen aan het goed functioneren van de schoolorganisatie (Wet BIO, 2006). Deze competentie komt overeen met de competentie corporate sense van de competentiegerichte benadering; de werknemer participeert in een team, identificeert zich met organisatiedoelen en draagt de gezamenlijke verantwoordelijkheid (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Eveneens stelt het ondernemend docentschap dat het onderwijzend personeel samenwerkt met collega's, school en bedrijven, met als doel de gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen voor het opleiden van leerlingen en het verhogen van de synergie. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de competentie corporate sense veel overeenkomsten heeft met de competenties van de Wet BIO en het profiel van ondernemend docentschap.

### **Balance**

Het vinden van een balans tussen het werk- en het privéleven is van toepassing op velerlei beroepen. Omdat we in dit onderzoek specifiek spreken over het onderwijzend personeel zal de balans tussen werk- en privé ook worden toegepast op de functie van het onderwijzend personeel. Het gaat om het vinden van een balans in de tijd die wordt besteed aan de werkzaamheden en de



privétijd. Door bijvoorbeeld stress van de werksituatie kan dit de werkprivé balans uit evenwicht halen. Daarnaast is het belangrijk om een balans te vinden binnen de uitvoering van werkzaamheden. Voor het onderwijzend personeel gaat het hierbij om een afstemming tussen de taakstelling van het aantal te geven lessen, de tijd die wordt besteed aan het ondersteunen van collega's en de investering in netwerken binnen en buiten de organisatie. In het kader van het bevorderen van employability zal de werknemer ook tijd moeten investeren in de loopbaanontwikkeling en uitvoering geven aan de eigen loopbaandoelen. Een balans vinden tussen de verschillende onderdelen is van belang voor het bevorderen van de employability zodat deze bijdraagt aan de kwaliteit en effectiviteit van het onderwijzend personeel binnen de Mbo-onderwijsinstelling. De Wet BIO (2006) heeft de competentie reflectie en ontwikkeling opgesteld. Dit vereist dat de werknemer zorg draagt voor de eigen professionele ontwikkeling en de professionele kwaliteit van de beroepsuitoefening. In deze professionele ontwikkeling en kwaliteit wordt het belang van het vinden van een balans tussen de werkzaamheden en het privéleven onderschreven. Het werken aan deze balans is van belang voor de professionele uitoefening van de functie van onderwijzend personeel.

Hierboven zijn de vijftal competenties van employability beschreven, waarbij een koppeling is gemaakt met de competenties van het Kellebeek College/ de onderwijssector. Hieruit komt duidelijk naar voren dat er veel overeenkomsten zijn tussen de competenties van employability en de competenties van de Wet BIO (2006) en het profiel van ondernemend docentschap (Hermanussen, e.a., 2007). De competentiegerichte benadering van employability sluit om bovengenoemde redenen goed aan bij het onderzoek naar employability bij het Kellebeek College.

#### **4.3 HR-instrumenten**

In dit onderzoek kan niet eenvoudigweg uitgegaan worden van het employability-beleid zoals dit in de literatuur wordt beschreven en dient te worden afgestemd op het beleid van het Kellebeek College. Zoals Gaspersz & Ott (1997) verwoorden kan er 'bewust' een employability-beleid worden geformuleerd, maar eveneens kunnen bepaalde HR-instrumenten ingezet worden die 'onbewust' bevordering van employability tot gevolg hebben. ROC West-Brabant, en specifiek het Kellebeek College, hebben verschillende HR-instrumenten ingezet. Deze HR-instrumenten worden bewust beschikbaar gesteld die alle tot doel hebben de employability van het onderwijzend personeel te bevorderen.

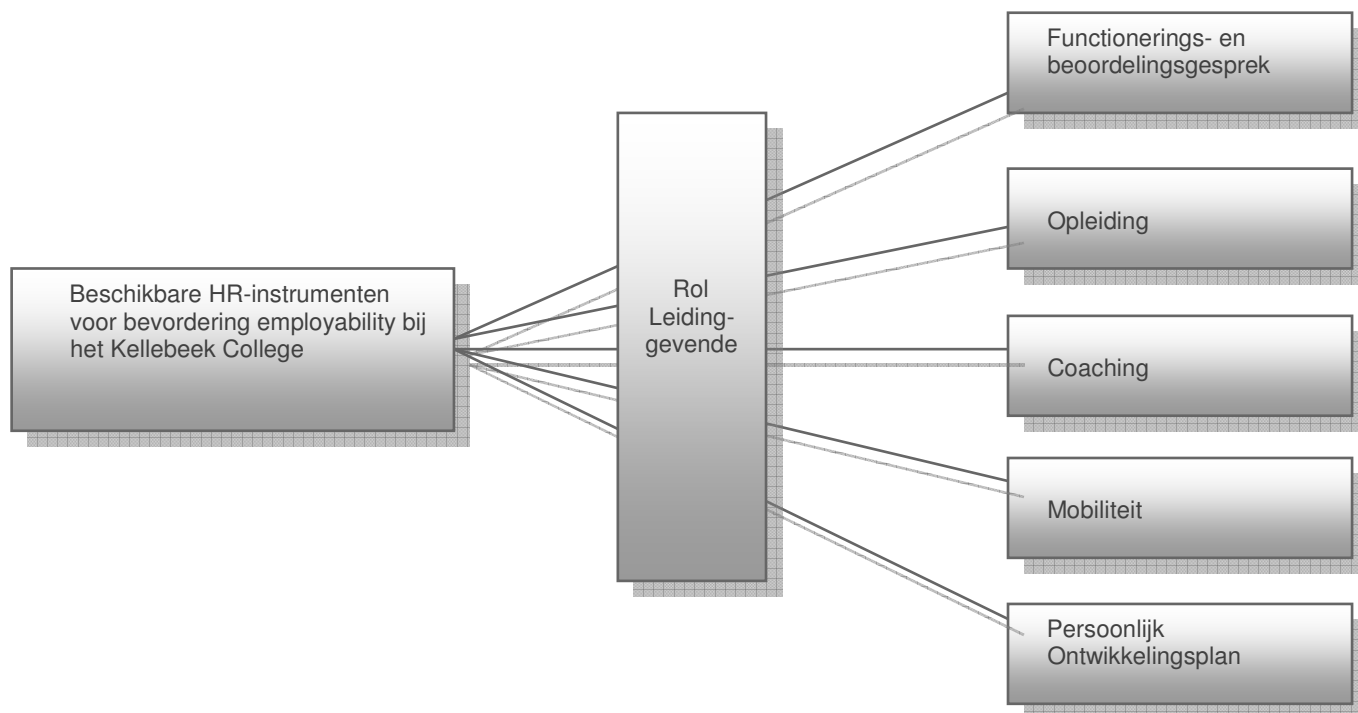
Op landelijk niveau is binnen het onderwijs integraal personeelsbeleid ingezet om de inzet, kennis en bekwaamheden van medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de organisatie regelmatig en systematisch op elkaar af te stemmen. Deze afstemming vindt op twee manieren plaats: verticaal en horizontaal. Verticaal, tussen de doelen van de organisatie enerzijds en het personeelsbeleid anderzijds. Er is samenhang op onderwijskundig, financieel, organisatorisch en HRM-gebied. En horizontaal, tussen de inzet van de instrumenten en middelen voor personeelsbeleid. Er is samenhang tussen personeelsbeheer en –zorg, organisatiebeleid, personeelsinstrumenten en managementcompetenties (onderwijsarbeidsmarkt, 2005). Dit veronderstelt dat binnen ROC West-Brabant en het Kellebeek College een juiste afstemming van de verschillende HR-instrumenten is die moet leiden tot employability bij het onderwijzend personeel. De verschillende ingezette HR-instrumenten, gericht op het bevorderen van employability, worden in deze paragraaf toegelicht.





### Beschikbare HR-instrumenten

In figuur 4.1 is schematisch weergegeven welke HR-instrumenten het Kellebeek College beschikbaar stelt voor het bevorderen van employability bij het onderwijzend personeel. In hoofdstuk 3 is gebleken dat er in de literatuur over een grote verscheidenheid aan HR-instrumenten gesproken wordt die gericht zijn op het bevorderen van employability. In dit onderzoek worden de HR-instrumenten toegepast die binnen het Kellebeek College beschikbaar worden gesteld. Hier wordt gesproken over beschikbaar omdat het de instrumenten zijn die het Kellebeek College aanbiedt aan haar werknemers. Dit zegt nog niets over het gebruikmaken van de instrumenten door de werknemers.



**Figuur 4.1** HR-instrumenten voor bevorderen employability

### Functionerings- en beoordelingsgesprek

Het doel van het functioneringsgesprek bij het Kellebeek College is het functioneren van het individuele personeelslid te optimaliseren en daarmee het functioneren van de organisatie. De gespreksonderwerpen die in de 'leidraad functioneringsgesprekken' (ROC West-Brabant, 2005) zijn geformuleerd, zijn:

- realisatie afspraken uit het vorige functioneringsgesprek;
- reflectie op taakvervulling met als leidraad de functiebeschrijving en de zeven competenties uit de Wet BIO;
- loopbaanwensen als onderdeel van het persoonlijk ontwikkelingsplan;
- scholingswensen;
- samenwerking met collega's;
- werkomstandigheden/werksfeer;

- doelen voor de komende periode.

Op basis van de taakvervulling en de samenwerking met collega's en de leidinggevende wordt een beoordeling gegeven over de functie-uitoefening. Dit geeft inzicht in de kwaliteit van de functievervulling en of waarderende of disciplinaire maatregelen kunnen worden getroffen.

### Opleiding

Opleiding of cursus voor het onderwijzend personeel bij het Kellebeek College kan in twee typen worden onderscheiden:

- '*Vrijwillige*' opleiding. Werknemers kunnen op eigen initiatief een extra verdiepende opleiding aanvragen dat aansluit bij de vakinhoudelijke kennis en de persoonlijke ontwikkeling. In het gesprek met P&O is naar voren gekomen dat er veel belangstelling is voor opleidingen gericht op de didactische bevoegdheid en bekwaamheid. Dit is tevens één van de zeven competenties van de Wet BIO. Dit type opleiding kan worden gekenmerkt als het educatieconcept (Thijssen, 1996) en kan in veel situaties worden toegepast. Dit type scholing is faciliterend (Gasperz en Ott, 1997) van aard; het geeft de werknemer de mogelijkheid om zelf een keuze te maken uit de activiteiten die het Kellebeek College aanbiedt.
- '*Verplichte*' opleiding. Onder begeleiding van het bureau Consortium, krijgt het onderwijzend personeel een opleiding dat een focus legt op de rol en competenties van projectdocent (didactische werkvormen en projectbegeleiding), de rol en competenties van studieloopbaanbegeleider en de rol en competenties van assessor. In dit driejarig in-company leerprogramma wordt al het onderwijzend personeel geschoold. Het is een manier van leren dat plaatsvindt op de werkplek. De werknemer start met leervragen vanuit het Persoonlijk Ontwikkelingsplan en is zelf verantwoordelijk voor het resultaat. De gemengde trainingsgroepen zorgen ervoor dat er ook van elkaar geleerd kan worden. Deze manier van scholing is binnen de HRD-concepten te karakteriseren als het cursusconcept (Thijssen, 1996) omdat het programma in een klassikale setting plaatsvindt maar de inhoud wel is afgestemd op de organisatie. Dit type scholing is meer sturend (Gasperz en Ott, 1997) van karakter omdat het vanuit de organisatie een duidelijke richting geeft voor de ontwikkeling van de werknemer.

### Coaching

Binnen het Kellebeek College is een bureau voor coaching actief, waarin vijf collega's met een opleiding en ervaring met coaching, een deel van hun werktijd besteden aan het coachen van werknemers van het Kellebeek College. Op vrijwillige basis kan een werknemer zich aanmelden bij de coach van de betreffende afdeling en wordt er gesproken over het eigen functioneren en mogelijke ondersteuning gegeven die de werknemer wil ontvangen. De coaching gesprekken vinden plaats op de eigen (les)locatie.

Op vrijwillige basis kunnen werknemers dus gebruikmaken van coaching, waarin de werknemer gestimuleerd wordt na te denken over het eigen handelen en het vinden van een oplossing voor het betreffende probleem. Dit probleem kan betrekking hebben op een handelingsprobleem binnen de functie-uitoefening en kan evenzeer worden toegepast bij vragen die betrekking hebben op de loopbaan van de werknemer. Het coachen op loopbaanontwikkeling stimuleert een actief

denkproces dat de werknemer aanmoedigt om zich te oriënteren op ontwikkeling binnen en buiten de functie. Dit proces draagt bij aan het bevorderen van de employability van het onderwijzend personeel.

### **Mobiliteit**

Mobiliteit heeft als missie het optimaliseren van de prestatie en brede inzetbaarheid van de medewerker en hiermee wordt aangesloten bij de kernwaarden van ROC West-Brabant 'de mens centraal' en 'ontwikkeling en groei'. Het bewustzijn van een dienstverband bij ROC West-Brabant, en niet enkel bij het Kellebeek College zal door middel van horizontaal mobiliseren worden vergroot. Het instrument mobiliteit faciliteert dit door middel van loopbaantrajecten en bemiddeling (ROCWB, 2006). Mobiliteit, als onderdeel van het HRM-beleid, levert hiermee een positieve impuls aan het ontwikkelingsproces en de employability van de werknemer en draagt actief bij aan de invulling van de kernwaarden van de organisatie. Mobiliteit stelt een aantal voorwaarden voor het kunnen realiseren van de missie:

- De werknemer draagt primair de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan;
- Het management stimuleert de ontwikkeling en inzetbaarheid van de werknemer door het onderwerp specifiek en structureel te bespreken;
- Het management onderschrijft de toegevoegde waarde en het belang van employability van de werknemer en voelt zich hiervoor verantwoordelijk;
- De verantwoordelijkheid voor de voortgang van de vrijwillige loopbaanoriëntatie ligt bij de werknemer.

Binnen mobiliteit wordt onderscheid gemaakt in doelgroepen die uitmonden in verschillende mobiliteitstrajecten: vrijwillige loopbaanoriëntatie, preventieve loopbaanbegeleiding (doelgroep met risico op uitval) en curatieve loopbaanbegeleiding (doelgroep met vastgestelde boventaligheid). De vrijwillige loopbaanoriëntatie kenmerkt zich door werknemers die zich op vrijwillige basis willen oriënteren op hun eigen (on-)mogelijkheden in relatie tot de loopbaan, dat van belang is voor het bevorderen van de employability. De werknemer *wil* en *kan* zich mobiliseren. Door een persoonsanalyse en een arbeidsmarktanalyse op te stellen met de werknemer, door middel van gesprekken, 360 feedback en een career scan, ontstaat het zoekprofiel vergezeld van een advies met betrekking tot scholing, training, coaching en stage (ROCWB, 2006).

### **Persoonlijk Ontwikkelingsplan en Personeel Activiteitenplan**

De werknemer stelt samen met de leidinggevende een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op. In dit plan worden de loopbaanwensen van de werknemer besproken en vastgelegd. Om de wensen in het plan tot uitvoering te brengen, worden in het persoonlijk activiteitenplan (PAP) de acties beschreven die moeten worden ondernomen om vorm te geven aan de loopbaanwensen. Het vormgeven van een persoonlijk POP en PAP vindt op vrijwillige basis plaats. In het onderzoek hanteren we het persoonlijk ontwikkelingsplan, omdat dit aansluit bij de literatuur.

### **Rol leidinggevende**

De rol van de leidinggevende is zelf geen HR-instrument maar speelt een belangrijke rol bij de toepassing van een instrument. Dit is de reden waarom het in figuur 4.1, bij de HR-instrumenten, is opgenomen. De 4 afdelingen van de unit Dienstverlening die in dit onderzoek zijn betrokken, zijn Welzijn, Uiterlijke Verzorging, Apothekers-/dokters-/tandartsassistenten en Verpleging & Verzorging. Deze afdelingen worden door verschillende leidinggevenden gemanaged. Zoals in de

literatuur naar voren is gekomen speelt de leidinggevende een belangrijke rol in het stimuleren van de werknemer om te werken aan de eigen ontwikkeling en loopbaan. De leidinggevende kan bij het Kellebeek invloed hebben op het wel of niet gebruikmaken van een HR-instrument door het onderwijzend personeel. Dit kan tot uiting komen in het stimuleren van de werknemer voor het gebruikmaken van een instrument en het houden van gesprekken met de werknemer waarin gereflecteerd wordt op gedrag, de ontwikkeling en de loopbaan.

#### 4.4 Conclusie

In het Mbo-onderwijs zijn verschillende veranderingen gaande die om ontwikkeling van de werknemer vragen. De werknemer dient nieuwe competenties te ontwikkelen, open te staan en flexibel om te gaan met de veranderingen en zelf verantwoordelijkheid te nemen om zich blijvend te ontwikkelen. Employability wordt binnen het Kellebeek College gedefinieerd als:

*“Het vermogen en de bereidheid van de medewerker om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie en de medewerker”.*

Deze definitie sluit aan bij de competentiegerichte benadering van employability in het onderzoek. Het bekijkt employability vanuit de twee perspectieven; de loopbaan van de werknemer en de flexibiliteit van de organisatie. Eveneens sluiten de competenties van employability goed aan bij de vereiste competenties uit de Wet BIO en het profiel van ondernemend docentschap.

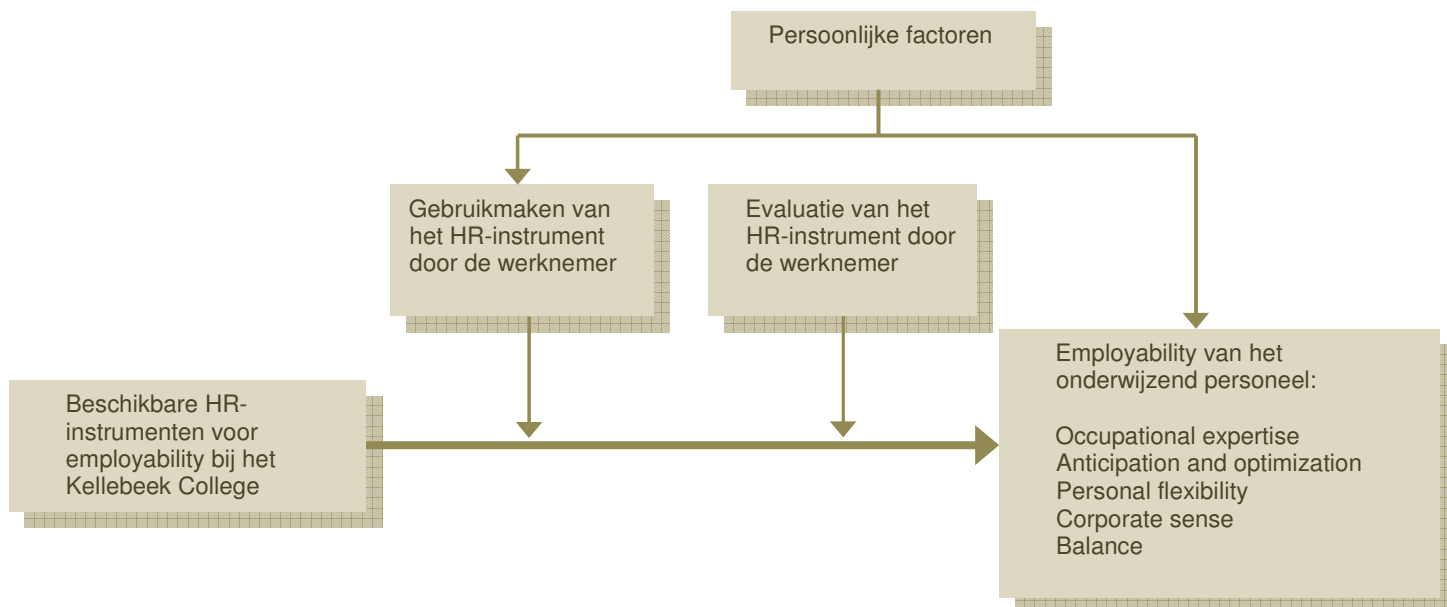
Employability wordt door het Kellebeek College gestimuleerd door het beschikbaar stellen van een aantal specifieke HR-instrumenten, namelijk: functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleiding, coaching, mobiliteit en een persoonlijk ontwikkelingsplan. De HR-instrumenten worden beschikbaar gesteld aan al het onderwijzend personeel. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van employability door de werknemer te stimuleren gebruik te maken van een HR-instrument.

## Hoofdstuk 5 Conceptueel ontwerp

### 5.1 Inleiding

In voorgaande hoofdstukken is inzicht gegeven in het begrip employability en de HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability. Vervolgens is uit de verschillende definities van employability een keuze gemaakt voor een definitie die aansluit bij het Kellebeek College. De operationalisatie en betekenisgeving van deze begrippen kunnen worden weergegeven in een conceptueel model. Dit conceptueel model geeft schematisch weer welke variabelen van belang zijn en wat de relatie tussen deze variabelen is. Tevens is het een basis voor het meetinstrument en het analysemodel dat in dit onderzoek wordt gebruikt. In dit hoofdstuk wordt allereerst in paragraaf 5.2 een toelichting gegeven op het conceptueel model. Aan de hand van de literatuur en het conceptueel model worden in paragraaf 5.3 de hypothesen beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op het meetinstrument in paragraaf 5.4.

### 5.2 Conceptueel model



Figuur 5.1 Conceptueel Model

Figuur 5.1 geeft op schematische wijze een weergave van de variabelen en de relatie hiertussen die wordt gemeten in het onderzoek. De variabelen worden hieronder in het kort geëxpliciteerd.

#### Employability

Aan de hand van de definiëring van employability door ROC West-Brabant (2006) is gekozen om aan te sluiten bij de theorie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) over het operationaliseren en meetbaar maken van employability. Het operationaliseren van employability

vindt plaats aan de hand van een vijftal competenties. Employability zal op deze vijftal competenties worden gemeten:

- Occupational expertise
- Anticipation and optimization
- Personal flexibility
- Corporate sense
- Balance

De employability van het onderwijzend personeel is in dit onderzoek een afhankelijke variabele en staat in directe relatie met de beschikbare HR-instrumenten voor employability bij het Kellebeek College.

### **Beschikbare HR-instrumenten voor employability**

Het meten van de employability door middel van de vijf competenties is niet voldoende om iets te kunnen zeggen over het 'employability-beleid' bij het Kellebeek College. Uit de literatuur is gebleken dat de inzet van HR-instrumenten gericht op het bevorderen van employability een directe positieve invloed heeft op de employability van het individu. De beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van employability binnen het Kellebeek College vormt een onafhankelijke variabele in dit onderzoek (Segers, 2002) en vormt een relatie met de employability van het onderwijzend personeel. Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven wordt in dit onderzoek een focus gelegd op de HR-instrumenten die bij het Kellebeek College beschikbaar worden gesteld om de employability van het onderwijzend personeel te bevorderen. Het betreft de inzet van de volgende HR-instrumenten:

- Functionerings- en beoordelingsgesprek
- Opleiding of cursus
- Coaching
- Mobiliteit
- Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Tussen de variabelen employability en de ingezette HR-instrumenten kan gesproken worden over een wederzijdse relatie. Enerzijds zullen de ingezette HR-instrumenten, welke als doel hebben de employability te bevorderen, van invloed zijn op de employability van het onderwijzend personeel. Anderzijds kan, indien resultaten weergeven hoe employable het onderwijzend personeel is, dit invloed hebben op de manier waarop de organisatie keuzes maakt over de beschikbare HR-instrumenten en de manier waarop deze inhoudelijk worden vormgegeven. De resultaten in dit onderzoek zullen enkel ingaan op de invloed van de HR-instrumenten op de employability. In de aanbevelingen zal een advies worden gegeven aan het Kellebeek College over het aanbod en de inhoud van de HR-instrumenten.

### **Gebruikmaken van het HR-instrument door de werknemer**

Het conceptueel model geeft weer dat de employability van het onderwijzend personeel en de beschikbare HR-instrumenten twee variabelen van het onderzoek zijn die een directe relatie vormen. Echter, in dit onderzoek is er ook sprake van een conditionele variabele die als voorwaarde dient en van invloed is op de directe relatie tussen de beschikbare HR-instrumenten en employability. Om de invloed van de beschikbare HR-instrumenten op de mate waarin het

onderwijzend personeel als employable wordt geacht te kunnen meten, is een voorwaarde dat het individu ook daadwerkelijk gebruik maakt van het HR-instrument.

### **Persoonlijke factoren**

In de literatuur wordt gesproken over verschillende antecedenten die van invloed kunnen zijn op de employability van werknemers. Op basis van deze literatuur die is toegelicht in het theoretisch kader en de operationalisering van de theorie bij het Kellebeek College, zijn de antecedenten gekozen die relevant zijn in dit onderzoek. De factoren leeftijd, functie en type dienstverband zijn de persoonlijke factoren die worden meegenomen in het onderzoek. Deze persoonlijke factoren worden hieronder toegelicht.

#### Leeftijd

De arbeidsmarkt voor onderwijzend personeel is niet altijd even eenvoudig te voorspellen. De invloed van de conjunctuur op het aanbod is aanzienlijk en de invloed van de demografie op de vraag eveneens. Dat de vergrijzing van de beroepsbevolking gevolgen heeft voor eventuele personeelstekorten in de toekomst is duidelijk. In dit onderzoek is meer van belang of de leeftijd van een werknemer van invloed is op het wel dan niet gebruikmaken van het ter beschikking gestelde HR-instrument voor het bevorderen van de employability en de score op employability. Een verschil kan gemaakt worden tussen de jongere en de oudere werknemer. Deze twee categorieën worden overlapt door een grijs gebied, waarbij het moeilijk is om te beoordelen welke leeftijd onder de groep jongere en welke leeftijd onder de oudere werknemers valt.

Lifetime employment heeft een grote betekenis gehad voor de groep oudere werknemers en de jongere categorie heeft hier minder mee te maken gehad. Hiermee samenhangend kan worden verondersteld dat de jongere werknemer sowieso een hogere mobiliteit zal vertonen ten opzichte van de oudere werknemer (Korver, 2007).. In de analyse van de datagegevens zal gekeken worden naar een verband tussen de leeftijd van de werknemer en het wel of niet gebruikmaken van het instrument en de mate van employability.

#### Functie

Het onderwijzend personeel dat deelneemt aan het onderzoek, kan worden onverdeeld in verschillende functies, te weten docent, onderwijsassistent en instructeur. Deze functies worden onder andere onderscheiden door de verschillende taken en verantwoordelijkheden. In de resultaten zal zichtbaar worden of er een verband te vinden is tussen de functie die de werknemer bekleedt en het wel of niet gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability en de mate van employability. Hieronder worden de verschillen in taken, vereiste kennis en vaardigheden per functie toegelicht.

#### *Docent LC:*

De docent LC draagt zorg voor het onderwijs, draagt bij aan de activiteiten in de praktijk van het beroep, levert een bijdrage aan contractactiviteiten op het eigen vakgebied binnen de eigen afdeling(en) en stuurt in voorkomende gevallen onderwijsondersteunend personeel aan.

#### Vereiste kennis:

- brede theoretische kennis en praktijkkennis op het vakgebied van de opleiding en van algemene onderwijskundige ontwikkelingen;
- kennis van didactische methoden en technieken;

- kennis van nieuwe technologieën.

**Vereiste vaardigheden:**

- inzicht in de bedrijven- en instellingenstructuur;
- inzicht in taak, organisatie en werkwijze van de onderwijsinstelling;
- vaardigheid in het motiveren van deelnemers en het opzetten van onderwijsprogramma's;
- vaardigheid in het inspelen op veranderende onderwijsvragen;
- vaardigheid in het toepassen van diverse didactische methoden en technieken;
- vaardigheid in het binnenhalen, opzetten, plannen en uitvoeren van contractactiviteiten.

**Instructeur:**

De instructeur voert zijn werkzaamheden zelfstandig uit onder functionele verantwoordelijkheid van één of meerdere docenten. De instructeur verzorgt praktijkinstructie en begeleidt individuele leerlingen/cursisten, draagt bij aan de activiteiten van de opleiding en stuurt, in voorkomende gevallen, onderwijsondersteunend personeel aan.

**Vereiste kennis:**

- algemeen theoretische kennis en praktijkkennis op het vakgebied van de opleiding en vaardigheid in het overdragen daarvan;
- kennis van nieuwe technologieën.

**Vereiste vaardigheden:**

- vaardigheid in het motiveren van deelnemers.

**Onderwijsassistent:**

De onderwijsassistent assisteert de docent bij de lesgevende taak en het begeleiden van leerlingen en voert het beheer over praktijk/practicumruimten en apparatuur.

**Vereiste kennis en vaardigheden:**

- kennis van theoretische achtergronden van uit te voeren oefeningen, proeven en opdrachten;
- kennis van methoden en technieken op het betreffende vakgebied en de vaardigheid deze toe te passen;
- kennis van veiligheidsvoorschriften;
- vaardigheid in het onderhoud en verhelpen van kleine storingen aan de apparatuur;
- vaardigheid in het begeleiden van leerlingen.

**Type dienstverband**

In de literatuur komt naar voren dat het hebben van een vast dienstverband bij de organisatie negatief is gerelateerd aan het openstaan voor ontwikkeling en mobiliteit. Daartegenover staat dat werknemers met een tijdelijk of flexibel dienstverband meer kansen voor mobiliteit zien en deze benutten en daarnaast een meer positieve houding hebben tegenover interventies die de employability verhogen (Van Dam, 2004). Zoals uit het onderzoek van Van Dam (2004) naar voren is gekomen heeft een vaste aanstelling een negatieve invloed op de employability orientation. De



employability orientation van een werknemer beïnvloedt vervolgens de activiteiten die een werknemer onderneemt om aan de eigen employability te werken.

Deze beschreven theorie veronderstelt een negatieve relatie tussen het hebben van een vast dienstverband op het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability. In de analyse van de datagegevens zal naar voren komen of deze theorie bevestigd kan worden in dit onderzoek, door het verband tussen type dienstverband van de werknemer en het wel of niet gebruikmaken van het HR-instrument in kaart te brengen. Voor het onderwijzend personeel binnen het Kellebeek College kan een onderscheid worden gemaakt tussen het hebben van een dienstverband voor bepaalde tijd (tijdelijk) of voor onbepaalde tijd (vast).

### **Evaluatie van het HR-instrument door de werknemer**

Om de relatie tussen de HR-instrumenten en de employability van het onderwijzend personeel weer te geven, wordt de respondenten gevraagd naar de bijdrage van het HR-instrument aan het verhogen van de employability. Hierbij gaat het enkel om de mening van de respondenten die gebruik hebben gemaakt van het betreffende HR-instrument. Hierbij gaat het om de opvattingen van het onderwijzend personeel over het leveren van een bijdrage van de HR-instrumenten aan de eigen employability.

Zoals in de voorgaande paragraaf is aangegeven heeft de leidinggevende een belangrijke rol in het stimuleren van de werknemer zich blijvend te ontwikkelen en daarbij gebruik te maken van een passend HR-instrument. Eveneens zal gemeten worden welke bijdrage de leidinggevende, volgens de respondenten, levert aan het stimuleren van de werknemer aan de employability te werken.

## **5.3 Hypothesen**

In deze paragraaf worden aan de hand van de bestudeerde literatuur, het Kellebeek College en het hiervoor omschreven conceptueel model, hypothesen opgesteld die in de analyse van de data worden getoetst. Hypothesen kunnen worden omschreven als de verwachtingen over relaties tussen variabelen die zijn gebaseerd op bestaande theorie (Van der Velde e.a., 2007). Hieronder worden de hypothesen in dit onderzoek met een toelichting gegeven.

1. De jongere werknemer is meer employable dan de oudere werknemer.

In de literatuur wordt gesteld dat de jongere werknemers een hogere mobiliteit laten zien ten opzichte van een oudere werknemer (Korver, 2007). Mobiliteit kan als een onderdeel worden gezien van employability. Een hoge mobiliteit veronderstelt dan ook een hoge mate van employability. Om deze reden stellen we dat de jongere werknemer meer employabel is dan de oudere werknemer.

2. Het onderwijzend personeel met een tijdelijk dienstverband is meer employable dan het personeel met een vast dienstverband.

In het onderzoek van Van Dam (2004) komt naar voren dat het hebben van een vaste aanstelling een negatieve invloed heeft op de employability orientation. De employability orientation van een werknemer beïnvloedt vervolgens de activiteiten die een werknemer onderneemt om aan de eigen employability te werken. Het deelnemen aan HR-instrumenten levert een bijdrage de employability van de werknemer. Dit betekent dat werknemers met een tijdelijk dienstverband meer employable zijn dan werknemers met een vast dienstverband.

3. De functie van het onderwijzend personeel staat in verband met de employability van de werknemer.

De functies van docent, onderwijsassistent en instructeur verschillen onderling in taken en verantwoordelijkheden en de vereisten voor kennis en vaardigheden. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de employability van het onderwijzend personeel. We stellen dan ook dat de functie van het onderwijzend personeel in verband staat met de employability van de werknemer. Dit wordt getoetst door de score van employability van de verschillende functies naar elkaar te zetten.

4. Werknemers met een jongere leeftijd maken meer gebruik van de beschikbare HR-instrumenten dan werknemers met een oudere leeftijd.

Er wordt gesteld dat de jongere werknemers een hogere mobiliteit laten zien ten opzichte van een oudere werknemer (Korver, 2007). Hierbij wordt mobiliteit gezien als het mobiliseren tussen verschillende functies binnen of buiten de huidige werkgever. In dit onderzoek vormt mobiliteit een onderdeel van employability, met een focus op mobiliteit binnen de huidige werkgever. De literatuur stelt dat de jongere werknemer meer gebruik zal maken van de beschikbare HR-instrumenten dan de oudere werknemer. Ondanks dat het lastig is om een scheiding te maken tussen wat jonger is en waar ouder begint, onderscheiden we drie leeftijdscategorieën, namelijk werknemers jonger dan 29 jaar, van 30 – 44 jaar en 45 jaar en ouder.

5. Werknemers met een vast dienstverband maken minder gebruik van de beschikbare HR-instrumenten dan de werknemers met een tijdelijk dienstverband.

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven vormt het dienstverband (tenure) een antecedent in dit onderzoek. In het onderzoek van Van Dam (2004) komt naar voren dat het hebben van een vaste aanstelling een negatieve invloed heeft op de employability orientation. De employability orientation van een werknemer beïnvloedt vervolgens de activiteiten die een werknemer onderneemt om aan de eigen employability te werken. In dit onderzoek zijn deze activiteiten te omschrijven als het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten. We stellen dat een werknemer met een vast dienstverband minder gebruik zal maken van de beschikbare HR-instrumenten.

6. Het wel of niet gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten staat in verband met de functie die de werknemer bekleedt.

Het onderwijzend personeel kan worden opgedeeld in twee functies, namelijk docent, instructeur en onderwijsassistent. Doordat de functies ten opzichte van elkaar verschillen in taken en verantwoordelijkheden wordt verondersteld dat deze verschillen van invloed zullen zijn op het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten.

7. Bij werknemers die gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten is er sprake van een hogere score op employability dan bij werknemers die geen gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten.

In de literatuur wordt gesteld dat de werknemer meer en blijvend moet investeren in de eigen ontwikkeling. De werkgever zal hierbij de mogelijkheden moeten bieden om de ontwikkeling te kunnen bewerkstelligen (Den Boer en Hövels, 2002; Brouwer, e.a., 2001). De werkgever biedt deze mogelijkheden door het beschikbaar stellen van HR-instrumenten gericht op het bevorderen van de employability (Gasperz en Ott, 1997). Hierbij kan worden aangenomen dat als de werkgever HR-instrumenten voor het bevorderen van employability aanbiedt en de werknemer hier gebruik van maakt voor het investeren in de eigen ontwikkeling, dit een bijdrage levert aan de employability. De verwachting die in dit onderzoek zal worden getoetst is of de werknemer die gebruikmaakt van het HR-instrument over een hogere mate van employability beschikt, dan de werknemer die geen gebruikmaakt van het HR-instrument.

#### 5.4 Onderzoeksinstrument

De gebruikte vragenlijst in het onderzoek kan worden onverdeeld in een drietal clusters, namelijk persoonlijke gegevens, de vijf dimensies van employability en de ingezette HR-instrumenten.

Het meten van employability in dit onderzoek is gebaseerd op de vijf competenties van employability van Van der Heijde & Van der Heijden (2006). De vijf competenties van employability, zoals is toegelicht in paragraaf 2.5.3, worden elk afzonderlijk opgenomen in de vragenlijst. Voor elke competentie worden zeven tot vijftien vragen of stellingen voorgelegd die aan de hand van een zespunten- schaal worden gescoord. De vragen zijn overgenomen en vertaald van het meetinstrument van Van der Heijde & Van der Heijden (2006).

In paragraaf 4.3 is beschreven welke HR-instrumenten door het Kellebeek College worden ingezet om de employability van het onderwijzend personeel te bevorderen. Om iets te kunnen zeggen over de inzet van deze instrumenten zal aan de respondenten worden gevraagd of zij gebruikmaken van de afzonderlijke HR-instrumenten. Omdat de HR-instrumenten specifiek gericht zijn op het Kellebeek College, worden de vragen van dit onderdeel geformuleerd en afgestemd op de organisatie, specifiek de unit dienstverlening.

Om de opvattingen van het onderwijzend personeel over de bijdrage van de HR-instrumenten aan de employability in kaart te brengen, worden evaluerende vragen gesteld. Indien de werknemer gebruik heeft gemaakt van een instrument wordt gevraagd naar de mening over het instrument. Er wordt gevraagd in welke mate het instrument de werknemer stimuleert om continue aandacht te besteden aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden en aan de eigen loopbaan.



Om in de analyse van de datagegevens een relatie te kunnen leggen tussen de antecedenten in het onderzoek wordt in de vragenlijst een aantal vragen gesteld over de persoonlijke gegevens. Hierin zal worden gevraagd naar de leeftijd, functie, het type dienstverband en de afdeling.

De vragenlijst wordt digitaal opgesteld en gemaild naar de respondenten. De vragenlijst is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- 1) Inleiding en korte uitleg over het doel van het onderzoek
- 2) Uitleg over de vragenlijst
- 3) Vragen over de aanstelling
- 4) Vragen met betrekking tot kennis en vaardigheden (occupational expertise)
- 5) Vragen met betrekking tot het aanpassingsvermogen (anticipation and optimization)
- 6) Vragen met betrekking tot flexibiliteit (Personal flexibility)
- 7) Vragen met betrekking tot organisatiebetrokkenheid (corporate sense)
- 8) Vragen met betrekking tot de balans (balance)
- 9) Vragen met betrekking tot het gebruik en evalueren van de HR-instrumenten
- 10) Vragen met betrekking tot de persoonlijke kenmerken

Een exemplaar van de vragenlijst is opgenomen in bijlage III van dit rapport.

## **Hoofdstuk 6**                      **Methodische verantwoording**

---

### **6.1 Inleiding**

Voor het uitvoeren van een wetenschappelijk empirisch onderzoek moeten in verschillende fasen een aantal onderzoekstechnische keuzes gemaakt worden. Een goed onderzoek start met het formuleren van een doel- en vraagstelling. Dit is in hoofdstuk 1 uitgebreid aan bod gekomen. De tweede fase van een empirisch onderzoek bestaat uit het operationaliseren van een abstract theoretisch concept tot meetbare criteria. In hoofdstuk 2 en 3 is het theoretisch kader weergegeven dat vervolgens in hoofdstuk 5 tot een conceptueel model is geoperationaliseerd. Hiermee zijn de eerste twee fasen van het empirisch onderzoek doorlopen. Er zijn dan nog verschillende keuzes die moeten worden verantwoord. Allereerst zal in paragraaf 6.2 een toelichting worden gegeven op het gekozen onderzoeksdesign. Hiermee geven we aan wat voor type onderzoek hier uitgevoerd wordt. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 een toelichting gegeven op de onderzoekspopulatie. De derde keuze die wordt toegelicht is de keuze voor een dataverzamelmethode in paragraaf 6.4. Dit betreft de techniek waarmee de gegevens verzameld zullen worden. De derde keuze die in dit hoofdstuk, paragraaf 6.5, wordt verantwoord is de manier waarmee de verzamelde gegevens zullen worden geanalyseerd. Naast deze onderzoekstechnische keuzes wordt aan het einde van het hoofdstuk een paragraaf gewijd aan de bespreking van de kwaliteitscriteria van het onderzoek.

### **6.2 Onderzoeksdesign**

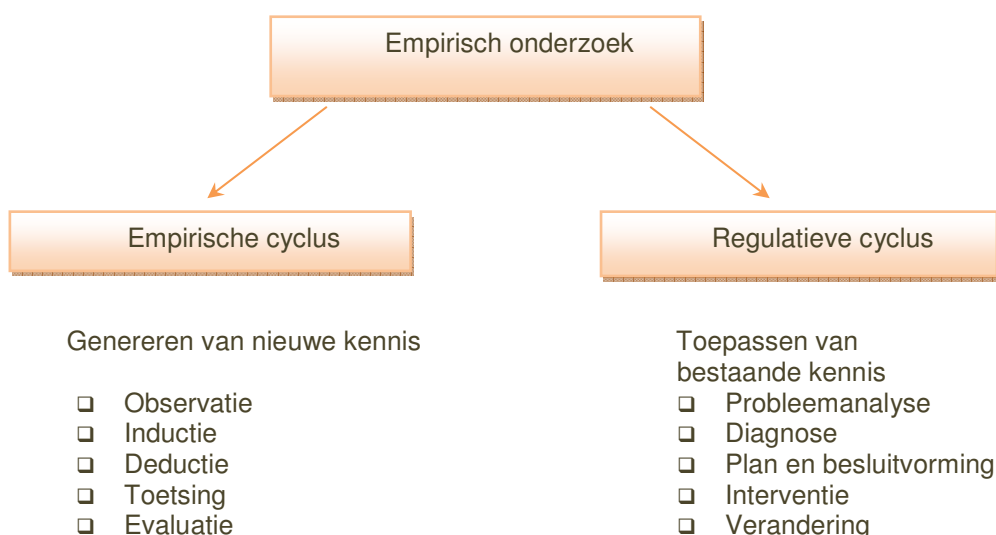
Empirisch onderzoek kenmerkt zich door de herhaalbaarheid van het onderzoek en de controleerbaarheid van de omstandigheden waaronder het onderzoek wordt uitgevoerd. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen verschillende stromingen. De empirisch-analytische stroming is ontstaan uit het positivisme en empirisme; een concentratie op harde kennis of feiten en is gebaseerd op zintuiglijke waarneming. Waarnemingen worden vertaald in een reeks van logische, heldere en consistente uitspraken (Van den Bersselaar, 2003). Een andere stroming is de interpretatieve stroming, waarbij in het onderzoek betekenissen en gedragingen worden beschreven en getracht wordt deze te begrijpen en te verklaren ('t Hart, e.a., 2006). Overige stromingen binnen empirisch onderzoek worden hier buiten beschouwing gelaten. Dit onderzoek is een kwantitatief onderzoek en sluit aan bij de empirisch-analytische stroming. Echter, wordt in het onderzoek ook gevraagd naar de mening van de respondenten over de gebruikte HR-instrumenten, dat meer interpretatief van karakter is. Dit onderzoek kan dan ook niet als puur empirisch-analytisch worden beschouwd.

Kennis begint met een probleem, stelt Van den Bersselaar (2003). In dit onderzoek is er dan ook sprake van een bijzondere aanleiding om naar kennis te streven. Enerzijds is nationaal gestimuleerd beleid voor het ontwikkelen van de lerende organisatie van de Mbo-onderwijsinstelling in combinatie met de employability van het onderwijzend personeel een reden. Anderzijds vormt op organisatieniveau de vraag in welke mate het onderwijzend personeel employable is en hoe dit wordt bevorderd in de organisatie een reden om hierover kennis te vergaren. Hieruit is de beschrijvende onderzoeksvraag (Van der Velde, e.a., 2007) ontstaan:



*Hoe employable is het onderwijzend personeel binnen het Kellebeek College, worden de ingezette HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability gebruikt en welk verband kan hier tussen gelegd worden?*

Het doel van de empirische wetenschap is het vinden van wetmatigheden om te kunnen verklaren en voorspellen en daardoor empirische verschijnselen te kunnen beheersen (Van den Bersselaar, 2003). Het onderzoek is empirisch omdat we gegevens uit de empirie verzamelen en analyseren. Het is daarnaast wetenschappelijk omdat we wetenschappelijke begrippen, theorieën en methoden van verzamelen en analyseren toepassen. We kunnen twee typen onderzoek onderscheiden die gegevens uit de empirie gebruiken, namelijk het theoriegericht en het praktijkgericht onderzoek. Bij het theoriegericht onderzoek gaat het om het oplossen van een probleem in de theorievorming over een bepaald wetenschapsgebied. Men doet dit door nieuwe theorieën te ontwikkelen of door bestaande theorieën te toetsen. Bij toepassingsgericht onderzoek gaat het niet zozeer om het genereren van nieuwe kennis, maar om met behulp van bestaande kennis een bijdrage te leveren aan en het plegen van een interventie ter verandering van de bestaande situatie (Verschuren & Doorewaard, 2006). Dit komt overeen met het onderscheid tussen de empirische cyclus en de regulatieve cyclus, zoals die in figuur 6.1 is weergegeven. Met de empirische cyclus proberen we een kennisprobleem op te lossen, terwijl we met de regulatieve cyclus een handelingsprobleem in de praktijk proberen op te lossen ('t Hart, e.a., 2006; Verschuren & Doorewaard, 2006).



**Figuur 6.1** Empirische- en regulatieve cyclus.

Dit onderzoek is toepassingsgericht, waardoor we gebruikmaken van de regulatieve cyclus. Een focus wordt gelegd op de eerste drie stappen van de cyclus. De eerste stap, de probleemanalyse, bestaat uit het onderzoeken van de employability gerelateerd aan de (gebruikte) HR-instrumenten binnen het Kellebeek College. De resultaten uit het onderzoek stellen een diagnose. Op basis van de diagnose en de conclusie en discussie van het onderzoek, worden aanbevelingen gedaan aan het Kellebeek College. De organisatie kan deze aanbevelingen meenemen in het ontwikkelen van het HR-beleid. Dit vormt stap 3 uit de regulatieve cyclus; plan en besluitvorming.

### 6.3 Onderzoeksgroep

Binnen de unit Dienstverlening van het Kellebeek College, werken werknemers in verschillende typen functies. Door de organisatie wordt een onderscheid gemaakt tussen het onderwijzend personeel en onderwijs ondersteunend personeel.

- Onderwijzend personeel: Docent, Onderwijsassistent en Instructeur.
- Onderwijs ondersteunend personeel: personeel dat ondersteunend is aan het primaire proces zoals administratieve- en beleidsmedewerkers.

Na een aantal overwegingen is besloten om het onderwijs ondersteunend personeel niet mee te nemen in het onderzoek. De aanleiding van het onderzoek richt zich in eerste instantie op de werknemers in het primaire proces van de onderwijsinstelling. Dit is een reden die is meegenomen in de keuze van de onderzoeksgroep. En ondanks dat het verschil tussen de functiegroepen een interessant resultaat kan opleveren, is ervoor gekozen om het onderzoek alleen te richten op de functiegroep van het primaire proces; het onderwijzend personeel van de unit Dienstverlening. Deze onderzoeksgroep bestaat uit 154 werknemers, die in zijn geheel worden betrokken bij het onderzoek. De verdeling van de onderzoekspopulatie in afdeling en functie (d.d. februari 2008) is in tabel 6.1 weergegeven. Zichtbaar is dat er geen werknemers werkzaam zijn in de functie van onderwijsassistent. In de periode waarin het onderzoek plaatsvindt bestaat er de mogelijkheid dat iemand in deze functie werkzaam wordt. Dit is de reden waarom we de functie van onderwijsassistent wel in het onderzoek betrekken.

		Functie			
		Docent	Instructeur	Onderwijsassistent	Totaal
Afdeling	Apothekers-, dokters- en tandartsassistenten	24	8	0	32
	Uiterlijke verzorging	14	1	0	15
	Verpleging & Verzorging	58	7	0	65
	Welzijn	42	0	0	42
	Totaal	138	16	0	154

**Tabel 6.1** Verdeling onderzoekspopulatie over Afdeling en Functie

Om de respons te vergroten zijn er verschillende acties ondernomen. Voorafgaand aan de vragenlijst is de onderzoekspopulatie door de onderzoeker geïnformeerd over de inhoud van het onderzoek en het belang voor de populatie om hieraan deel te nemen. Bij het uitzetten van de vragenlijst is wederom het belang en het doel van het onderzoek toegelicht. Een week na het publiceren van de vragenlijst is een herinneringsmail verstuurd. Nadat de vragenlijst 2 weken uit heeft gestaan, heeft de Directeur unit Dienstverlening het onderwijzend personeel nogmaals verzocht de vragenlijst in te vullen. Deze acties hebben voor extra respons gezorgd.

## 7.4 Dataverzamelmethode

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende data- en kennisbronnen. Het verkrijgen van data is het verzamelen van gegevens; kenmerken (variabelen) van de onderzoeksobjecten. In dit onderzoek vormen personen het object van onderzoek en wordt er gevraagd naar zowel de ervaring, mening en opvatting als naar de kale gegevens zoals leeftijd, functie en afdeling. Het verzamelen van kennis verwijst naar bestaande inzichten en theorieën zoals die eerder door anderen zijn ontwikkeld (Verschuren & Doorewaard, 2006). Bij het vormgeven van het theoretisch kader is gebruik gemaakt van verschillende kennisbronnen; monografieën, papers, bundels en artikelen in vaktijdschriften.

### Vooronderzoek

Om de eerste deelvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden is een vooronderzoek uitgevoerd. Dit vooronderzoek bestaat uit het verzamelen van informatie via beleidsdocumenten van het Kellebeek College en ROC West-Brabant en het houden van gesprekken met de directeur unit Dienstverlening en de afdeling P&O van het Kellebeek College. Met de verkregen informatie is inzichtelijk geworden op welke wijze employability door de organisatie wordt gedefinieerd en welke HR-instrumenten aan de werknemers ter beschikking worden gesteld. Het verzamelen van informatie via beleidsdocumenten en gesprekken met de organisatie zijn een goede aanvulling op elkaar.

### De vragenlijst

Bij het genereren van data vormen personen de belangrijkste bron van informatie. Er zijn verschillende redenen te benoemen waarom personen bij de meeste onderzoekers een grote populariteit genieten als bron van onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2006):

- Personen kunnen, individueel of in groepsverband, een grote diversiteit aan informatie verschaffen;
- Deze informatie kan vergeleken met andere bronnen op een relatief snelle wijze worden verkregen;
- De onderzoeker heeft een relatief grote stuurbaarheid en kan daarmee met zekerheid stellen dat de vraagstelling van het onderzoek kan worden beantwoord.

Ook zijn er nadelen te benoemen bij het gebruiken van personen als databron:

- Bij gevoelige onderwerpen kan de persoon zich misschien niet gemakkelijk uiten;
- Er kunnen sterk subjectief gekleurde antwoorden worden gegeven op de vragen;
- Personen kunnen sociaalwenselijke antwoorden geven die het resultaat beïnvloeden.

De vragenlijst, ook wel survey genoemd, kan worden gedefinieerd als een manier van onderzoek waarin men zich voor het beschrijven, voorspellen en verklaren van sociale verschijnselen bedient van vragenlijsten met vragen die worden gesteld aan een groot aantal individuen ('t Hart e.a., 2006). Een survey wordt gekenmerkt door de volgende zaken (Verschuren & Doorewaard, 2006):

- een groot aantal onderzoekseenheden;
- een arbeidsextensieve datagenerering;
- meer breedte dan diepte;



- een aselechte steekproef;
- kwantitatieve gegevens en analyse;
- een gesloten datagenerering, liefst op afstand.

Het grote aantal onderzoekseenheden en het type onderzoeksvraag zijn de belangrijkste redenen geweest om data via een survey te genereren. Al het onderwijzend personeel van de unit Dienstverlening, vormen de onderzoekseenheden van het onderzoek. Er is dan ook sprake van een populatieonderzoek en er vindt geen steekproef plaats (Baarda en De Goede, 1999). Met het onderzoek trachten we uitspraken te doen over het onderwijzend personeel van de unit Dienstverlening. De data wordt verzameld middels een schriftelijke vragenlijst, die digitaal aan de respondenten worden verstuurd.

## 7.5 Analysemethode

Analyseren van data is de verwerking van gegevens tot resultaten en conclusies, waarbij het doel is om de achterliggende betekenis van de informatie te achterhalen ('t Hart, e.a., 2006). De analyse wordt uitgevoerd met het statistisch programma SPSS. De data wordt geladen in dit programma, zodat er fouten bij het invoeren van data kunnen worden voorkomen. De structuur van de analyse wordt gebaseerd op het conceptueel model, zoals dit is gepresenteerd in hoofdstuk 5. Om het analyseproces zo goed mogelijk uit te voeren, zullen in ieder geval de volgende activiteiten uitgewerkt moeten worden: de wijze waarop de data gereed wordt gemaakt voor de analyse, de manier waarop de werkelijke analyse wordt uitgevoerd, er verbanden worden gelegd en de manier waarop de onderzoeker de resultaten zal interpreteren en daar conclusies uit zal trekken.

### **Gereed maken van de data voor analyse**

Voordat begonnen kan worden aan de werkelijke analyse van data tot resultaten, zijn er verschillende acties ondernomen om de data gereed te maken voor de analyse. Om alle variabelen positief te maken met dezelfde waarde van de antwoordcategorieën is hercoderen van een vraag toegepast. Daarnaast is de variabele leeftijd in leeftijdsklassen ingedeeld.

Om te bepalen of de variabelen per competentie bij elkaar en uiteindelijk tot een totaalscore mogen worden opgeteld, is voor deze variabelen een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze analyse toetst in welke mate de geselecteerde items hetzelfde meten. Omdat we gebruikmaken van een bestaand meetinstrument mogen we ervan uitgaan dat het de betrouwbaarheid van het instrument voldoende hoog is. Maar omdat we het meetinstrument zelfstandig vertaald hebben, testen we de betrouwbaarheid nogmaals. De 'reliability analyses' is uitgevoerd voor de vijf afzonderlijke competenties, voor de competenties samen en voor de vragen over de rol van leidinggevende. Zoals in tabel 6.2 naar voren komt is er een hoge homogeniteit/betrouwbaarheid gemeten voor beide analyses (Alpha = 0,936 en 0,817).

	Cronbach's Alpha
5 competenties van employability	,936 (N of items = 47)
Rol leidinggevende	,817 (N of items = 5)

**Tabel 6.2** Betrouwbaarheidsanalyse

Na het bepalen van de betrouwbaarheid kunnen nieuwe variabelen worden gemaakt waarin de gegevens worden gecombineerd. Voor de afzonderlijke competenties, de totaalscore van employability en de rol van leidinggevende zijn de gegevens gecombineerd tot een gemiddelde score. Omdat de betrouwbaarheid van alle schalen hoog is hebben we geen items achterwege hoeven laten die de betrouwbaarheid van de schaal kunnen verlagen.

Om te kunnen zoeken naar een verband tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score van employability, zijn de HR-instrumenten bij elkaar opgeteld en wordt er een totaalscore gebruikt.

### **Analysemodel**

De data is voorbereid om de werkelijke analyse uit te kunnen voeren. Er zijn verschillende toetsen gebruikt om de data tot resultaten te verwerken.

- Frequentieverdelingen zijn voor de nominale en ordinale variabelen gebruikt om een overzicht te kunnen geven van de scores op een variabele, wat eveneens aangeeft hoe vaak iedere waarde of categorie van een variabele voorkomt. Hierbij is inzicht gegeven in het gemiddelde, de mediaan, de standaarddeviatie en de skewness.
- In het onderzoek is veel sprake van een verschilvraagstelling. Hierbij gaat het om een verschil op een bepaalde variabele tussen twee of meer groepen. De verschillen tussen groepen zijn door middel van een kruistabel beschrijvend weergegeven. Om de significantie van de gevonden verschillen te bepalen zijn, afhankelijk van het meetniveau van de variabelen, verschillende toetsen toegepast, namelijk: Chi-kwadraat toets, T-toets, Mann-Whitney toets, variantie-analyse en de Kruskal- Wallis toets. Voor het bepalen van een verband tussen twee variabelen is gebruik gemaakt van de Chi-kwadraat toets.

### **Verbanden leggen en conclusies trekken**

De geformuleerde hypothesen zijn gebaseerd op bestaande theorie en vormen eveneens de relaties tussen de verschillende variabelen in het conceptueel model. De hypothesen worden getoetst aan de hand van de analyse van de datagegevens. Aan de hand van de toetsing van de hypothesen kan voor een gedeelte antwoord gegeven worden op de deelvragen van het onderzoek. De resultaten op de hypothesen komen in hoofdstuk 7 aan de orde.

## 7.6 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van het onderzoek kan worden beoordeeld aan de hand van een tweetal vragen ('t Hart, e.a., 2006):

- 1 Is de waarneming geen toevalstreffer?
- 2 Dekt de waarneming de werkelijkheid wel?

De eerste vraag heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek en de tweede vraag op de validiteit van het onderzoek. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de toevallige fouten in het onderzoek en validiteit betreft de systematische fouten. Deze twee kwaliteitscriteria worden in deze paragraaf beschreven waarbij wordt aangegeven welke maatregelen in het onderzoek zijn genomen om fouten te voorkomen.

### Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden weergegeven als de afwezigheid van toevallige fouten. Voorbeelden van toevallige fouten zijn vergissingen bij het verkeerd aankruisen van een antwoord door de respondent, het niet paraat hebben van een antwoord door de respondent of het maken van fouten bij het invoeren van de data in de computer. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is de hele onderzoeksgroep betrokken in het onderzoek, en heeft er geen selectie van onderzoekseenheden hoeven plaatsvinden. Het trekken van een steekproef kan invloed hebben op de betrouwbaarheid, maar dat is in dit onderzoek niet aan de orde. Om de betrouwbaarheid van de gemeten variabelen te verhogen is in het onderzoeksinstrument gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst. De variabelen zijn geoperationaliseerd om te voorkomen dat ze op meerdere manieren interpreteerbaar zijn. Per onderwerp in de vragenlijst worden een aantal vragen gesteld om de samenhang tussen antwoorden te verhogen en hiermee de betrouwbaarheid te vergroten. De homogeniteit van de vragen in een schaal zijn met een betrouwbaarheidsanalyse getoetst. Hieruit is gebleken dat de betrouwbaarheid van de verschillende schalen zeer hoog is.

Betrouwbaarheid wordt ook vaak aangeduid als stabiliteit van de scores, omdat men bij herhaalde metingen telkens tot dezelfde score moet komen. De betrouwbaarheid van een onderzoek kan dus worden verhoogd door het onderzoek te herhalen en de overeenstemming tussen beide metingen te bepalen. Hoe groter de overeenstemming, hoe minder toevallige fouten en dus hoe hoger de betrouwbaarheid. Dit onderzoek vindt eenmaal plaats en wordt niet herhaald. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek wel te verhogen wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd onderzoeksinstrument. De vragen en antwoordmogelijkheden zijn gestructureerd. De vragenlijst wordt digitaal verstuurd aan de respondenten. Aan de hand van een routing in de vragenlijst kan de respondent niet per ongeluk verkeerde vragen invullen. Vervolgens wordt de data geladen in het programma spss voor de analyse. Hiermee wordt voorkomen dat de onderzoeker fouten maakt bij het invoeren van de data. Door een hoge mate van structurering zijn het proces en de resultaten voor de opdrachtgever en derden makkelijk controleerbaar en herhaalbaar.

### Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de vraag in hoeverre het meetinstrument geschikt is om datgene te meten wat de onderzoeker wil meten, waarbij de vraag gesteld kan worden of er wel of niet sprake



is van systematische fouten die de validiteit van de interpretatie beïnvloeden ('t Hart, e.a., 2006). Een voorwaarde voor validiteit is een (hoge) betrouwbaarheid, waarvan in het onderzoek zeker sprake is. Om de validiteit te waarborgen is het belangrijk de gebruikte begrippen en vraagstelling zo duidelijk mogelijk te operationaliseren en de respondenten het vertrouwen en de ruimte te geven zodat de respondent zich vrij voelt in het uiten van ideeën en ervaringen. In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende theoretische opvattingen naast elkaar; theoretische triangulatie. Vervolgens is via een vragenlijst en beleidsdocumenten, gegevens verzameld en geanalyseerd.

De externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, is het antwoord op de vraag in hoeverre de resultaten, verkregen bij een bepaald onderzoek, gegeneraliseerd kunnen worden naar andere omgevingen en situaties. 't Hart (2006: 166) onderscheidt in de sociale wetenschappen twee soorten externe validiteit. De populatievaliditeit betreft de mate waarin de respondenten een goede afspiegeling zijn van de populatie waarnaar de onderzoeker wil generaliseren. Daarnaast is er de ecologische validiteit, welke de mate betreft waarin de resultaten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd van de precieze onderzoekscondities, bijvoorbeeld omstandigheden en omgeving, naar andere condities in de wereld. De onderzoekspopulatie bestaat uit het onderwijzend personeel van vier afdelingen van de unit Dienstverlening. Er is geen steekproef uitgevoerd en in paragraaf 7.2 wordt weergegeven dat de resultaten representatief zijn voor de vier betrokken afdelingen van de unit Dienstverlening met betrekking tot de variabelen functie en afdeling. De resultaten zijn niet generaliseerbaar voor andere units binnen het Kellebeek College. De reden hiervan is dat de resultaten verkregen uit het onderzoek gelden voor de unit Dienstverlening en andere units binnen het Kellebeek College verschillen op basis van inhoud, omgeving, werknemers en andere omstandigheden. Echter, de resultaten en aanbevelingen kunnen wel nuttige informatie opleveren die bruikbaar is voor andere units binnen het Kellebeek College en voor andere Mbo-onderwijsinstellingen.

De validiteit van de gemeten variabelen kan worden beïnvloed doordat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven in de vragenlijst. Om dit te voorkomen is aan de respondenten duidelijk gemaakt dat de resultaten vertrouwelijk worden behandeld en in het onderzoek geen namen worden gebruikt. Tevens wordt in de resultaten geen analyse op individueel niveau gemaakt maar enkel op groepen werknemers, die worden gevormd door de persoonlijke factoren uit het conceptueel model. Daarnaast is het doel van het onderzoek uitgelegd om het vertrouwen van de respondent te winnen.

## Hoofdstuk 7 Resultaten

---

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten komen voort uit de data die is verkregen via het invullen van een digitale vragenlijst door de respondenten. Gezien het aantal benaderde respondenten groot is, respondenten anoniem zijn benaderd en ten behoeve van de leesbaarheid, worden de resultaten in algemene uitkomsten gepresenteerd.

We beginnen dit hoofdstuk in paragraaf 7.2 met het beschrijven van wat algemene resultaten met betrekking tot de groep respondenten. Daarna worden in paragraaf 7.3 de resultaten over de mate van employability weergegeven. Hierbij zullen we ingaan op de resultaten van de vijf competenties waarmee de employability is gemeten. In paragraaf 7.4 bespreken we de resultaten over het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de evaluatie hiervan door de respondenten. Vervolgens worden in paragraaf 7.5 de resultaten weergegeven over het verband tussen employability en het gebruikmaken van de HR-instrumenten. In hoofdstuk 5 zijn op basis van de literatuur een aantal hypothesen gepresenteerd. De resultaten in dit onderzoek kunnen deze hypothesen bevestigen of verwerpen. De hypothesen worden in paragraaf 7.3, 7.4 en 7.5 getoetst.

### 7.2 Algemene resultaten

De onderzoekspopulatie bestaat uit 154 personen. Deze personen zijn allen werkzaam in de functie van onderwijzend personeel binnen de unit Dienstverlening van het Kellebeek College. 72 respondenten hebben gereageerd op de vragenlijst, echter hebben maar 62 respondenten de vragenlijst helemaal afgerond. De respondenten die de vragenlijst niet hebben afgerond, zijn vrijwel allemaal gestopt na het beantwoorden van de vragen over persoonsgebonden kenmerken en bij de start van de vragen over occupational expertise of bij de volgende competentie. Er zijn verschillende redenen mogelijk voor het niet afronden van de vragenlijst; de respondenten hebben tussen hun werkzaamheden door onvoldoende tijd voor het invullen van de vragenlijst of mogelijk schrikt de vragenlijst met vragen over de competenties af. Daarnaast valt op dat de niet-afgeronde vragenlijsten behoren tot de laatste respondenten, en dit kan aangeven dat zij onvoldoende tijd hebben gehad. Omdat de niet-afgeronde vragenlijsten weinig informatie opleveren voor de resultaten is ervoor gekozen om deze respondenten buiten beschouwing te laten (listwise deletion). We gaan in dit onderzoek dan ook uit van een netto respons van 40%.

In tabel 7.1 wordt aangegeven wat de verdeling is van de respondenten in afdeling en functie. Aan de hand van een Chi<sup>2</sup>-kwadraat toets is onderzocht of de frequentieverdeling van de variabelen afdeling en functie overeenkomen met de verdeling van de onderzoekspopulatie. Zowel de variabele afdeling (Chi<sup>2</sup> = 0,466; p = 0,9) als de variabele functie (Chi<sup>2</sup> = 1,134; p = 0,3) zijn niet significant, wat betekent dat de frequentieverdeling van de variabelen gelijk is aan de verdeling in de onderzoekspopulatie. De respondenten zijn op de variabelen afdeling en functie representatief voor de onderzoekspopulatie.



		Functie			
Afdeling		Docent	Instructeur	Onderwijsassistent	Totaal
	Apothekers-, dokters- en tandartsassistenten	16%	7%	0%	23%
	Uiterlijke verzorging	10%	1%	0%	11%
	Verpleging & Verzorging	35%	7%	0%	42%
	Welzijn	24%	0%	0%	24%
	Totaal	85%	15%	0%	100%

**Tabel 7.1** Verdeling respondenten over Afdeling en Functie

Aan de hand van de resultaten over de aanstelling en de persoonsgebonden kenmerken van de respondenten kan inzicht worden gegeven in persoonlijke factoren. Deze gegevens zijn van belang om verschillen binnen de persoonlijke factoren in de mate van employability en het gebruikmaken van HR-instrumenten weer te kunnen geven. Hieronder worden de persoonlijke factoren beschreven.

#### Afdeling

23% van de respondenten is werkzaam op de afdeling Apothekers-, Dokters- en Tandartsassistenten, 11% bij de afdeling Uiterlijke verzorging, 42% op de afdeling verpleging & Verzorging en 24% bij de afdeling Welzijn.

#### Functie

85% bekleedt de functie van docent, 15% is werkzaam in de functie instructeur en 0% in de functie van onderwijsassistent. Omdat geen enkele respondent werkzaam is in de functie van onderwijsassistent wordt deze categorie in de rest van de resultaten buiten beschouwing gelaten.

#### Dienstverband

77% van de respondenten heeft een vast dienstverband en 23% van de respondenten is werkzaam met een tijdelijk dienstverband.

#### Leeftijdsklasse

5% van de respondenten is 29 jaar of jonger, 32% van de respondenten bevindt zich in de leeftijdsklasse 30 tot en met 44 jaar en 55% van de respondenten is 45 jaar of ouder. 8% van de respondenten heeft zijn/haar leeftijd niet ingevuld, en worden als missing gekenmerkt. In de verdere analyses met de variabele leeftijdsklasse, worden deze missings niet meegenomen in de berekening (pairwise deletion). De leeftijdsklasse 29 jaar en jonger en 30 - 44 jaar worden, ondanks het lage percentage, niet samengevoegd. Een samenvoeging zou het onderscheid tussen de jongere en de oudere werknemer vervagen.

## 7.3 Employability

In deze paragraaf staan de resultaten op de vijftal competenties van employability centraal. Aan de hand van verschillende analyses wordt inzicht gegeven in de employability van het onderwijzend personeel. Er zal in deze paragraaf gestreefd worden om een antwoord te vinden op de deelvraag:

*Hoe employable is het onderwijzend personeel bij Kellebeek College, unit Dienstverlening?*

De resultaten worden gecategoriseerd op basis van de vijftal competenties die volgens Van der Heijde & Van der Heijden (2006) de employability vormen. Hierbij gaat het om de competenties: occupational expertise, anticipation and optimization, personal flexibility, corporate sense en balance. De analyse wordt achtereenvolgens op de vijftal competenties gepresenteerd. De resultaten worden in tekst getoond en waar nodig ondersteund met tabellen en grafieken. De scores van employability worden gemeten en beoordeeld aan de hand van een 6-punten schaal. Een score 1 is zeer laag en een score 6 is zeer hoog.

Per competentie is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze analyse geeft inzicht in welke mate de variabelen binnen de schaal homogeen dan wel betrouwbaar is. Dit bepaalt in hoeverre de scores van de vragen tot een totaalscore mogen worden opgeteld. De homogeniteit wordt uitgedrukt in een Cronbach's Alpha en dient minimaal 0,60 te zijn (Baarda en De Goede, 1999: 57). De Cronbach's Alpha van alle competenties liggen boven een 0,8, en zijn dus voldoende homogeen om de items van de schaal bij elkaar op te mogen tellen. De statistieken van de betrouwbaarheidsanalyses zijn weergegeven in bijlage IV.

Om een betrouwbare uitspraak te kunnen doen over een mogelijk verschil of verband tussen variabelen, moet de significantie getoetst worden; of de uitspraak geldig is voor de hele populatie. Hierbij wordt een nulhypothese geformuleerd ( $H_0$ ) die stelt dat er geen verschil zichtbaar is tussen groepen. In de toetsing van significantie wordt in het onderzoek uitgegaan van een betrouwbaarheidsinterval van 95%, waarbij we een kans van 5% aanvaarden dat de nulhypothese onterecht wordt verworpen. De nulhypothese wordt verworpen als de overschrijdingskans even groot of kleiner is dan het significantieniveau van 5% ( $\text{sig.} < 0,05$ ) (De Vocht, 2006).

### 7.3.1 Occupational expertise

Het gemiddelde van de totaalscore op de competentie occupational expertise geeft weer in welke mate het onderwijzend personeel zichzelf competent acht op het gebied van de vakspecifieke kennis en vaardigheden. Het onderwijzend personeel scoort een gemiddelde van 4,7 op een schaal van 1 tot 6. Dit betekent dat zij zichzelf redelijk hoog beoordelen op de competentie occupational expertise.

Hoewel het gemiddelde een score van 4,7 bedraagt, heeft 11% van de respondenten een score tussen 2 en 4 dat laag tot matig te noemen is voor de competentie over vakspecifieke kennis en vaardigheden.

Als we vervolgens de variabelen binnen de schaal occupational expertise los van elkaar bekijken zien we dat er een 5+ wordt gescoord op de variabelen "Ik acht mijzelf in staat om aan te geven als

ik over onvoldoende kennis beschik om een bepaalde taak of probleem op te kunnen lossen” en “Ik ben in staat om informatie te verschaffen op een manier die voor de ander begrijpbaar is”.

We hebben bij de competentie occupational expertise gezocht naar verschillen in de score tussen de persoonlijke factoren en de afdeling. De gemiddelde scores op deze competentie met betrekking tot de verschillende functies ( $U = 232$ ;  $p = 0,9$ ), leeftijdsklassen (Kruskal Wallis toets  $\text{Chi}^2 = 1,131$ ,  $df = 2$  en  $p = 0,6$ ) en het type dienstverband ( $U = 237,5$ ;  $p = 0,1$ ) zijn aan elkaar gelijk. Eveneens is er geen significant verschil gevonden in de score op de competentie occupational expertise tussen de afdelingen (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 5,298$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0,2$ ).

### 7.3.2 Anticipation and optimization

Het onderwijzend personeel scoort een gemiddelde van 4,3 op de competentie anticipation and optimization. Deze score zegt iets over de mate waarin de werknemers in kunnen spelen op toekomstige veranderingen in het werk en streven naar de best mogelijke functie en prestaties. Deze score is op een schaal van 1 tot 6 niet hoog te noemen maar redelijk. 70% van de respondenten heeft een gemiddelde score van 4 of hoger. Hier tegenover staat dat 30% van de respondenten een score heeft lager dan 4 op de competentie om zich aan te passen aan veranderingen.

Ook zijn de verschillende variabelen van de competentie anticipation and optimization onafhankelijk bekeken. Hierbij kunnen een aantal afwijkende resultaten benoemd worden. De antwoorden op de vraag “Hoeveel uur per maand besteed je aan het verbeteren van jouw kennis en vaardigheden die een bijdrage leveren aan je werk?” lopen sterk uiteen (st. deviation = 1,3). 60% van de respondenten spendeert 0 tot 9 uur per maand aan het verbeteren van de kennis en vaardigheden. 40% spendeert hier meer dan 10 uur per maand aan. Het is moeilijk om te beoordelen wat een ‘goed’ aantal uren per maand is. Echter, dit geeft wel inzicht in de spreiding van het aantal uren dat door de respondenten hieraan besteed wordt. Hiermee dient de score vergeleken te worden op de stelling “Ik besteed continue aandacht aan mijn ontwikkeling”. Deze stelling wordt door 80% van respondenten als overwegend mee eens tot zeer meer eens beoordeeld. Een mogelijke reden voor deze verschillen in antwoorden is dat de norm voor het aantal uren dat besteed wordt aan ontwikkeling en het begrip continue per respondent kan verschillen.

Naast bovengenoemde hoge positieve score zijn er ook een aantal stellingen waarop de respondenten laag scoren. 25% van de respondenten scoort beperkt-,overwegend- tot zeer mee oneens op de stelling “In het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe markt vraag”. Eveneens scoort 32% laag tot zeer laag (beperkt-, overwegend- en zeer mee oneens) op de stelling “Het afgelopen jaar ben ik actief betrokken geweest in aangrenzende vakgebieden waar ik successen kan behalen”.

Ook hebben we de score op de competentie anticipation and optimization bekeken vanuit de persoonlijke factoren. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen de scores op de competentie anticipation and optimization en de leeftijd (Kruskal Wallis toets  $\text{Chi}^2 = 0,718$ ,  $df = 2$  en  $p = 0,7$ ), type dienstverband ( $U = 270$ ;  $p = 0,3$ ) en functie ( $U = 169,5$ ;  $p = 0,2$ ). Er blijkt ook geen



verschil te bestaan tussen de afdelingen op de score van deze competentie (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 0,613$ ,  $\text{df} = 3$ ,  $p = 0,9$ ).

### 7.3.3 Personal flexibility

Het onderwijzend personeel heeft een score van 4,4 gemiddeld op de competentie personal flexibility. Deze competentie verwijst naar de mate waarin de werknemers zich aanpassen aan veranderingen in het werk of op de interne en externe arbeidsmarkt waar de werknemer niet voor heeft gekozen en geen directe invloed op kan uitoefenen. Dit gemiddelde is redelijk te noemen.

Er is vervolgens gekeken naar de variabelen die zowel positief als negatief afwijken van het gemiddelde. Alle respondenten vinden het voldoende- tot zeer plezierig om met nieuwe collega's te werken. 69% van de respondenten is het eens tot zeer eens met de stelling "Ik pas mij aan aan de ontwikkelingen in mijn organisatie". Dit wordt bevestigd door de score op de stelling "Hoe snel anticipeer jij en loop je vooruit op de veranderingen in jouw functie en de organisatie?". Deze score is hoger dan de score op de stelling "Hoe snel anticipeer jij en loop je vooruit op de veranderingen binnen de onderwijssector?". Dit kan iets zeggen over de mate waarin de respondenten meer intern dan extern gericht zijn en sneller anticiperen op veranderingen binnen de functie en organisatie dan op veranderingen binnen de sector waarin zij werkzaam zijn.

Wederom hebben we de score bekeken vanuit de verschillende persoonlijke factoren. Er zijn geen significante verschillen gevonden in de score op de competentie personal flexibility en de leeftijd (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 1,695$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p = 0,4$ ), het type dienstverband ( $U = 313,5$ ;  $p = 0,7$ ) en de functie van het onderwijzend personeel ( $U = 149,5$ ;  $p = 0,07$ ).

Uit het onderzoek blijkt ook dat er geen verschil bestaat in de score op de competentie personal flexibility tussen afdelingen van de unit dienstverlening (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 3,05$ ,  $\text{df} = 3$ ,  $p = 0,4$ ).

### 7.3.4 Corporate Sense

Onder Corporate Sense wordt verstaan de mate waarin de werknemers als lid van een team of in diverse werkgroepen participeren, zich identificeren met de organisatiedoelen en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het beslissingsproces. De respondenten scoren hier gemiddeld een 4,4 op. Net zoals de scores op de voorgaande competentie, is dit een positieve score maar op een schaal van 1 tot 6 redelijk te noemen.

Bij het bekijken van de analyse van de afzonderlijke variabelen zullen we een aantal resultaten benoemen. De respondenten scoren een 5,3 gemiddeld op de stelling "Ik deel mijn kennis en ervaringen met anderen", waarbij de scores een kleine spreiding vertonen (st. deviation = 0,5). Een andere uitschieter is de vraag "Hoeveel invloed oefen jij uit in jouw organisatie?". De score op deze vraag is gemiddeld een 3,4. Dit betekent dat de respondenten van mening zijn weinig invloed uit te oefenen in de organisatie.

De scores op de competentie corporate sense zijn geanalyseerd op de drietal persoonlijke factoren. De respondenten in de leeftijdsklasse 29 jaar en jonger hebben een score van 3,4 gemiddeld en de leeftijdsklasse 45 jaar en ouder een gemiddelde score van 4,6. Het blijkt dat het onderwijzend personeel met een oudere leeftijd meer betrokken is bij de organisatie dan de jongere werknemer. De verschillen in score op de competentie corporate sense tussen de leeftijdsklassen zijn significant (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 6,908$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p = 0,03$ ).

Er is geen verschil zichtbaar tussen de functies docent en instructeur op de gemiddelde score ( $U = 213$ ;  $p = 0,6$ ).

Wel is er een verschil gevonden in de score op de competentie tussen het type dienstverband ( $U = 185,5$ ;  $p = 0,01$ ). Het onderwijzend personeel met een vast dienstverband scoort hoger op de competentie corporate sense dan werknemers met een tijdelijk dienstverband.

Er zijn geen verschillen in de score op de competentie corporate sense tussen de verschillende afdelingen (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 0,808$ ,  $\text{df} = 3$ ,  $p = 0,8$ ).

### 7.3.5 Balance

De gemiddelde score van het onderwijzend personeel op de competentie balance is 4,1. Dit betekent dat de werknemers op een schaal van 1 tot 6 een redelijke balans in het werk- en privéleven en binnen de werkzaamheden van de functie kunnen vinden. Er zijn een aantal opmerkelijke resultaten op de competentie balance. 63% van de respondenten is het beperkt- tot zeer eens met de stelling 'Ik heb last van werkgerelateerde stress'. Hiertegenover staat wel dat 70% van de respondenten zich na het werk goed kan ontspannen.

Bij het analyseren van de data van de competentie balans komt naar voren dat de antwoorden op de stellingen een grote spreiding laten zien. De standaarddeviatie loopt uiteen van 0,844 tot 1,41, en is veel hoger dan bij de vier andere competenties. Tevens laat het resultaat een negatieve skewness zien, wat betekent dat de verdeling van de antwoorden uitschieters met een lagere waarde dan het gemiddelde heeft.

Vervolgens hebben we de resultaten op de competentie balans bekeken vanuit de persoonlijke factoren. Er zijn geen verschillen gevonden tussen de score in de competentie balance tussen de leeftijd (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 5,2$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p = 0,07$ ), het type dienstverband ( $U = 263$ ;  $p = 0,2$ ) en de functie ( $U = 220,5$ ;  $p = 0,7$ ).

Eveneens blijkt er geen significant verschil te zijn in de score van balance tussen de afdelingen (Kruskal Wallis Toets  $\text{Chi}^2 = 2,634$ ;  $p = 0,5$ ).

### 7.3.6 Score employability

In de voorgaande paragrafen zijn de resultaten op de afzonderlijke competenties van employability gepresenteerd. Om een antwoord te kunnen geven op de deelvraag naar de mate waarin het onderwijzend personeel employable is, zullen de resultaten van de afzonderlijke competenties bij

elkaar moeten worden opgeteld. Alvorens we de vijf competenties optellen is het belangrijk te bepalen in welke mate de variabelen homogeen zijn. Door middel van een betrouwbaarheidsanalyse met een Cronbach's Alpha van 0,936 zijn de variabelen van de vijf competenties voldoende homogeen om hier een algemene betrouwbare uitspraak over te kunnen doen.

De gemiddelde score van de respondenten op employability is 4,4. Op een schaal van 1 tot 6 is dit redelijk. In tabel 7.2 zijn de gemiddelde scores op de vijf competenties naast elkaar zichtbaar. Hierin is af te lezen dat de respondenten de hoogste gemiddelde score hebben op de competentie occupational expertise en de laagste score op de competentie balance.

	Occupational Expertise	Anticipation and optimization	Personal Flexibility	Corporate sense	Balance	Employability Totaalscore
Gemiddelde score	4,7	4,3	4,4	4,4	4,1	4,4

**Tabel 7.2** Gemiddelde score op employability

### 7.3.7 Invloed persoonlijke factoren op employability

Uit de literatuur is gebleken dat er verschillende persoonlijke factoren zijn die van invloed zijn op de employability van de werknemer. In deze paragraaf worden de resultaten op de, in dit onderzoek gebruikte, persoonlijke factoren beschreven. Weergegeven zal worden of er verschillen te vinden zijn die geldig zijn voor de onderzoekspopulatie binnen de persoonlijke factoren. Vervolgens worden de beschreven hypothesen wel of niet verworpen.

#### 7.3.7.1 Leeftijd

In de vragenlijst wordt gevraagd naar de leeftijd van de respondenten. De hier uit voortkomende data is vervolgens in klassen ingedeeld, om een onderscheid te kunnen maken tussen de jongere en de oudere werknemer. Er zijn drie klassen onderscheiden, namelijk 29 jaar en jonger, tussen 30 en 44 jaar en 45 jaar en ouder. In de literatuur wordt gesteld dat de jongere werknemer een hogere mobiliteit zal vertonen ten opzichte van de oudere werknemer (Korver, 2007) en hiermee samenhangend een hogere score op employability zal hebben. In paragraaf 7.3.4 is gebleken dat het onderwyzend personeel met een oudere leeftijd meer betrokken is bij de organisatie dan de jongere werknemer. Dit verschil is alleen geldig voor de competentie corporate sense. In deze paragraaf zoeken we naar een verband tussen de leeftijd van het onderwyzend personeel en de totaalscore van employability.

Leeftijdsklasse	Gemiddelde	N
jonger dan 29 jaar	4,4	3
30 – 44 jaar	4,5	20
45 jaar of ouder	4,5	34

**Tabel 7.3** Score leeftijdsklassen op employability

De gemiddelde score op employability per leeftijdsklasse is weergegeven in tabel 7.3. De respondenten in de leeftijdsklasse jonger dan 29 jaar hebben een gemiddelde score van 4,4, de leeftijdsklasse tussen 30 en 44 jaar een gemiddelde score van 4,5 en de respondenten in de leeftijdsklasse ouder dan 45 jaar hebben ook een gemiddelde score van 4,5.

Hypothese De jongere werknemer is meer employable dan de oudere werknemer.

Met behulp van een Pearson correlatie toets constateren we dat er geen verband is in de score op employability en de leeftijdsklassen ( $R = 0,024$ ;  $p = 0,8$ ). Dit betekent dat we de scores op employability tussen de verschillende leeftijdsklassen als gelijk beschouwen voor het onderwijzend personeel. De hypothese zullen we *verwerpen*.

### 7.3.7.2 Type dienstverband

Het type dienstverband bij het Kellebeek College wordt onderscheiden in een vast en een tijdelijk dienstverband. 23% van de respondenten heeft een tijdelijk dienstverband en 77% van de respondenten een vast dienstverband. Zowel de respondenten met een tijdelijk als een vast dienstverband hebben een gemiddelde score van 4,4 op employability (zie tabel 7.4).

Type dienstverband	Gemiddelde	N
Vast dienstverband	4,4	48
Tijdelijk dienstverband	4,4	14

**Tabel 7.4** Score type dienstverband op employability

In de literatuur wordt gesteld dat het hebben van een vast dienstverband bij de organisatie negatief is gerelateerd aan het openstaan voor ontwikkeling en mobiliteit. Hier tegenover staat dat het hebben van een tijdelijk dienstverband zorgt voor een meer positieve houding tegenover interventies die de employability verhogen (Van Dam, 2004). Hieruit is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese Het onderwijzend personeel met een tijdelijk dienstverband is meer employable dan het personeel met een vast dienstverband.

In paragraaf 7.3.4 is beschreven dat het onderwijzend personeel met een vast dienstverband hoger scoort op de competentie corporate sense dan werknemers met een tijdelijk dienstverband. Uit de resultaten blijkt daarentegen dat er geen verschil bestaat tussen het type dienstverband en de totaalscore van employability ( $U = 331$ ;  $p = 0,9$ ). We zullen op basis van de resultaten uit dit onderzoek de hypothese *verwerpen*.

### 7.3.7.3 Functie

De functies van het onderwijzend personeel, te weten docent en instructeur, kennen een verschillend takenpakket met bijbehorende verantwoordelijkheden. De verschillen in vereisten voor kennis en vaardigheden tussen de functies, kunnen van invloed zijn op de manier waarop aan de employability wordt gewerkt en de score op employability. In deze paragraaf willen we te weten komen welke relatie er bestaat tussen de functie die iemand bekleedt en de score van employability. Met andere woorden zullen we in de resultaten zoeken naar een verband in de scores op employability tussen de functies van het onderwijzend personeel bij het Kellebeek College.

Functie	Gemiddelde	N
Docent LC	4,5	53
Instructeur	4,3	9

**Tabel 7.5** Scores van functies op employability

In tabel 7.5 zijn de gemiddelde scores op employability voor de functies docent en instructeur weergegeven. Uit de tabel is af te lezen dat de gemiddelde score op employability voor de functie van docent 4,5 is en de gemiddelde score van de functie instructeur een 4,3.

Uit het onderzoek blijkt dat er geen verschil bestaat in de score op employability tussen onderwijzend personeel in de verschillende functies ( $U = 226$ ;  $p = 0,8$ ). Dit wil zeggen dat de nulhypothese, waarbij wordt gesteld dat er tussen groepen geen verschil zichtbaar is, niet kan worden verworpen. Voor het onderzoek betekent het dat er geen significant verschil is dat geldig is voor de gehele populatie.

Hypothese De functie van het onderwijzend personeel staat in verband met de employability van de werknemer.

Uit de resultaten blijkt dat er geen significante verschillen zijn gevonden in de score op employability tussen de functies. Bovenstaande hypothese zullen we *verwerpen*.

## 7.4 HR-instrumenten

Door het Kellebeek College worden verschillende HR-instrumenten ter beschikking gesteld die kunnen bijdragen aan het bevorderen van de employability van het onderwijzend personeel. De HR-instrumenten van het Kellebeek College zijn het functionerings- en beoordelingsgesprek, opleiding, coaching, mobiliteit en het persoonlijk ontwikkelingsplan, welke in hoofdstuk 4 uitgebreid zijn beschreven. In dit onderzoek willen we te weten komen in welke mate het onderwijzend personeel gebruikmaakt van de ter beschikking gestelde instrumenten en hoe deze instrumenten worden geëvalueerd met betrekking tot het verhogen van employability. Dit heeft geleid tot de volgende deelvraag.

*Deelvraag: In welke mate wordt door het onderwijzend personeel gebruik gemaakt van de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de eigen employability en hoe worden deze instrumenten geëvalueerd?*

In deze paragraaf zullen de resultaten gepresenteerd worden die een antwoord geven op de deelvraag. Hierna zullen per HR-instrument de resultaten over het gebruikmaken, de evaluatie en de rol van de leidinggevende gepresenteerd worden. Vervolgens worden aan het einde van de paragraaf de hypothesen (uit hoofdstuk 5) getoetst.

### 7.4.1 Functionerings- en beoordelingsgesprek

Aan de hand van een kruistabel zijn in tabel 7.6 de percentages weergegeven van de mate waarin de respondenten het instrument kennen en hoeveel procent daarvan het afgelopen jaar gebruik heeft gemaakt van het instrument.

Deelname aan het instrument			
Kennen van het instrument	Ja	Nee	Totaal
Ja	54,8%	25,8%	80,6%
Gedeeltelijk	8,1%	6,5%	14,5%
Nee	0%	4,8%	4,8%
Totaal	62,9%	37,1%	100%

**Tabel 7.6** Kennen van en deelname aan het Functionerings- en beoordelingsgesprek

Vrijwel alle respondenten blijken het HR-instrument functionerings- en beoordelingsgesprek te kennen. Zij antwoordden op de vragen 'Ben je op de hoogte van het bestaan en de inhoud van het instrument?' respectievelijk met ja (80,6%) en gedeeltelijk (14,5%). Een enkele respondent geeft aan het instrument niet te kennen (4,8%). Van de respondenten heeft 62,9% daadwerkelijk gebruik gemaakt van het instrument en 37,1% geeft aan het instrument het afgelopen jaar niet te hebben gebruikt. Hieruit kunnen we opmaken dat het instrument functionerings- en beoordelingsgesprek bij vrijwel alle respondenten wel of gedeeltelijk bekend is en een grote meerderheid gebruikmaakt van het instrument.

Deze gegevens geven inzicht in een mogelijk verband tussen het kennen van het instrument en de deelname aan het instrument. Met behulp van een Chi-kwadraat toets hebben we onderzocht of er inderdaad sprake is van een verband. Het blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen het kennen en de deelname aan het instrument. Dit wil zeggen dat het kennen van het instrument en het wel of niet gebruikmaken van het instrument twee onafhankelijke variabelen zijn en de verdeling van de waarnemingen over de cellen volledig op toeval berusten ( $\text{Chi}^2 = 5,85$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p = 0,054$ ).

Aan de respondenten die gebruik hebben gemaakt van het instrument (62,9% van het totaal aantal respondenten) is gevraagd in hoeverre zij vinden dat het instrument bijdraagt aan het verhogen van de employability.

Evaluatie	Gemiddelde	N
Het functionerings- en beoordelingsgesprek stimuleren mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.	3,8	39
Het functionerings- en beoordelingsgesprek stimuleren mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.	4,1	39

**Tabel 7.7** Evaluatie functionerings- en beoordelingsgesprek

Het instrument stimuleert om continue aandacht te besteden aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden, volgens de respondenten met een gemiddelde score van 3,8 (op een schaal van 1 tot 6). Het instrument heeft een gemiddelde score van 4,1 voor 'stimulans om na te blijven denken over mijn loopbaan'. Bij beide stellingen is de spreiding van de antwoorden zeer groot, en de antwoorden lopen uiteen van volkomen mee oneens tot volkomen mee eens (de percentages per antwoord op de stellingen zijn weergegeven in bijlage IV).

We kunnen afleiden dat volgens de respondenten het instrument functionerings- en beoordelingsgesprek, met een gemiddelde score van 4, in redelijke mate bijdraagt aan het verhogen van de employability.

## 7.4.2 Opleiding

Het ter beschikking stellen van het HR-instrument opleiding of cursus is bij 85,5% van de respondenten bekend. 48,4% van de respondenten is geheel en 37,1% gedeeltelijk op de hoogte van het bestaan en de inhoud van het instrument. Daarnaast is uit tabel 7.8 af te lezen dat 14,5% van de respondenten niet op de hoogte is van het bestaan en de inhoud van het instrument opleiding en cursus.

64,5% van de respondenten geeft aan het afgelopen jaar gebruik gemaakt te hebben van een ter beschikking gestelde opleiding of cursus en 35,5% heeft hier geen gebruik van gemaakt. Van de respondenten die het instrument in zijn geheel kennen (48,4%) maakt een overgrote meerderheid gebruik van het instrument. Van de respondenten die het instrument gedeeltelijk kennen (37,1%) is het ongeveer de helft die er gebruik van maakt. Van de respondenten die het instrument niet kennen (14,5%) heeft een derde van deze respondenten wel gebruik gemaakt van het instrument het afgelopen jaar. Verwacht zou worden dat wanneer iemand het instrument niet kent, de persoon hier ook geen gebruik van zal maken.

Deelname aan het instrument			
Kennen van het instrument	Ja	Nee	Totaal
Ja	38,7%	9,7%	48,4%
Gedeeltelijk	21,%	16,1%	37,1%
Nee	4,8%	9,7%	14,5%
Totaal	64,5%	35,5%	100%

**Tabel 1.8** Kennen van en deelname aan opleiding en cursus

Samenvattend kunnen we zeggen dat het instrument bij de grote meerderheid van de respondenten (85,5%) gedeeltelijk dan wel geheel bekend is. Een ruime meerderheid van de respondenten (64,5%) maakt gebruik van het instrument. Het verband tussen kennen en niet kennen van het instrument en wel of niet deelnemen blijkt significant te zijn. Werknemers die het HR-instrument opleiding en cursus kennen maken meer gebruik van het instrument dan werknemers die het HR-instrument niet kennen ( $\text{Chi}^2 = 7,6$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p < 0,03$ ).



Evaluatie	Gemiddelde	N
Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.	5	40
Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.	4,9	40

**Tabel 7.9** Evaluatie opleiding en cursus

De respondenten die het afgelopen jaar hebben deelgenomen aan een opleiding of cursus vinden, met een gemiddelde score van 5, dat het instrument een hoge bijdrage levert aan het verhogen van de employability. Een grote meerderheid (+/- 70%) van de respondenten is het zeer eens tot volkomen eens met de stellingen 'Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden' en 'Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan'. Het volgen van een opleiding of cursus wordt dus positief beoordeeld op de bijdrage die het levert aan de employability. Volgens de respondenten stimuleert het om zich blijvend te ontwikkelen en na te denken over de loopbaan.

### 7.4.3 Coaching

Het HR-instrument coaching is bij de meeste respondenten bekend. 51,6% geeft aan op de hoogte te zijn van het bestaan en de inhoud van het instrument. 38,7% van de respondenten kent het instrument gedeeltelijk en 9,7% is niet bekend met het instrument.

Ondanks dat het instrument bij de meeste respondenten wel of gedeeltelijk bekend is, heeft maar 14,5% van de respondenten het afgelopen jaar deelgenomen aan het instrument. Als we het kennen van het instrument opsplitsen in 'het op de hoogte zijn van het bestaan van het instrument' en 'op de hoogte zijn van de inhoud van de instrument', blijkt dat hier verschillen in zijn te vinden. Uit de resultaten blijkt dat de overgrote meerderheid (85,5%) op de hoogte is van het bestaan van het instrument en maar 51,% op de hoogte is van de inhoud van het instrument. Dit kan het lage percentage dat heeft deelgenomen aan het instrument mogelijk verklaren.

Het kennen van het instrument heeft bij dit instrument geen statistisch verband met het deelnemen aan het instrument ( $\chi^2 = 5,9$ ,  $df = 2$ ,  $p > 0,05$ ). De variabelen zijn onafhankelijk van elkaar en de verdeling van de waarnemingen over de cellen berust op toeval.

Deelname aan het instrument			
Kennen van het instrument	Ja	Nee	Totaal
Ja	12,9%	38,7%	51,6%
Gedeeltelijk	1,6,%	37,1%	38,7%
Nee	0%	9,7%	9,7%
Totaal	14,5%	85,5%	100%

**Tabel 7.10** Kennen en deelname aan coaching

In tabel 7.11 is af te lezen wat de gemiddelde score van de respondenten is op de evaluatie van het instrument coaching. De respondenten die gebruik hebben gemaakt van het coachingtraject (14,5%) vinden, met een gemiddelde score van 5,3 en een 5, dat deelname aan het instrument coaching stimuleert om aan de eigen ontwikkeling van kennis en vaardigheden te werken en na te blijven denken over de eigen loopbaan.

Evaluatie	Gemiddelde	N
Het houden van coaching gesprekken stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.	5,3	9
Het houden van coaching gesprekken stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.	5	9

**Tabel 7.11** Evaluatie coaching

Uit deze resultaten kunnen we afleiden dat de meeste respondenten op de hoogte zijn van het instrument coaching, maar de helft van de respondenten op de hoogte is van de inhoud van het instrument. Het instrument wordt door een klein percentage respondenten gebruikt. De respondenten die hebben deelgenomen aan het coachingtraject zijn van mening dat het een hoge bijdrage levert aan het verhogen van de employability.

#### 7.4.4 Mobiliteit

In tabel 7.12 worden de resultaten in een kruistabel gepresenteerd op de vragen in welke mate de respondenten het instrument Mobiliteit kennen en of de respondenten het afgelopen jaar hebben deelgenomen aan het instrument. Uit de tabel is af te lezen dat 17,7% van de respondenten het instrument mobiliteit kent, 51,6% kent het instrument gedeeltelijk en 30,6% van de respondenten kent het instrument niet. Van de respondenten die geheel op de hoogte zijn van het bestaan van het instrument mobiliteit, is maar minder dan de helft van deze respondenten op de hoogte van de inhoud van het instrument. Dit duidt erop dat de inhoud van het instrument weinig bekend is bij de respondenten.

Het instrument mobiliteit is maar door een zeer klein aantal respondenten (3,2%) gebruikt het afgelopen jaar. Mogelijk is er een verband tussen het hoge percentage dat gedeeltelijk tot niet op de hoogte is van het bestaan en de inhoud van het instrument (82,2%) en het hoge percentage dat niet heeft deelgenomen aan het instrument (96,8%). Ondanks dat de statistieken een significantie van 0,008 geven wat betekent dat er sprake is van een verband, mogen wij hier niet op vertrouwen. Er is namelijk niet voldaan aan de voorwaarde voor het uitvoeren van de Chi-kwadraat toets: maximaal 20% van de verwachte celfrequenties mag tussen 1 en 5 liggen (De Vocht, 2006). In deze analyse is dit 50%. We spreken bij het instrument mobiliteit over onafhankelijke variabelen.

		Deelname aan het instrument		
Kennen van het instrument		Ja	Nee	Totaal
Ja		3,2%	14,5%	17,7%
Gedeeltelijk		0%	51,6%	51,6%
Nee		0%	30,6%	30,6%
Totaal		3,2%	96,8%	100%

**Tabel 7.12** Kennen en deelname aan mobiliteit

Zoals hierboven is beschreven heeft maar 3,2% van de respondenten deelgenomen aan het traject Mobiliteit. Ongeacht dat dit een zeer klein percentage is willen we toch inzicht geven in de mening van de respondenten over de bijdrage van het instrument Mobiliteit aan de employability. In onderstaande tabel is zichtbaar dat de respondenten het instrument niet positief beoordelen in haar bijdrage aan de continue ontwikkeling van kennis en vaardigheden en het nadenken over de loopbaan. De gemiddelde score is een 3, dat op een schaal van 1 tot 6 matig is.

Evaluatie	Gemiddelde	N
Deelname aan het traject Mobiliteit stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.	3	2
Deelname aan het instrument Mobiliteit stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.	3	2

**Tabel 7.13** Evaluatie mobiliteit

Op basis van bovenstaande resultaten kunnen we stellen dat het HR-instrument bij een groot percentage van de respondenten weinig tot niet bekend is. De helft van de respondenten is op de hoogte van het bestaan, maar 18% van de respondenten kent de inhoud van het instrument. Dit wordt ondersteund met het aantal respondenten dat deel heeft genomen aan het instrument (3,2%). De ervaring van deze respondenten is dat het in beperkte mate bijdraagt aan het verhogen van de employability.

#### 7.4.5 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Het persoonlijk ontwikkelingsplan is, net zoals mobiliteit, een HR-instrument dat niet bekend is bij alle respondenten. 19,7% van de respondenten kent het instrument, 47,5% gedeeltelijk en 32,8% van de respondenten kent het instrument niet. Bij dit HR-instrument geldt eveneens dat de overgrote meerderheid niet op de hoogte is van de inhoud van het instrument. 26,2% van de respondenten heeft het afgelopen jaar gewerkt aan een persoonlijk ontwikkelingsplan. Er is geen significant verband waargenomen tussen het kennen van het instrument en de deelname aan het instrument ( $\text{Chi}^2 = 4,7$ ,  $\text{df} = 2$ ,  $p > 0,09$ ). Dit betekent dat de twee variabelen onafhankelijk van elkaar bekeken moeten worden.

Deelname aan het instrument			
Kennen van het instrument	Ja	Nee	Totaal
Ja	9,8%	9,8%	19,7%
Gedeeltelijk	8,2,%	39,3%	47,5%
Nee	8,2%	24,6%	32,8%
Totaal	26,2%	73,8%	100%

**Tabel 7.14** Kennen en deelname aan persoonlijk ontwikkelingsplan

In tabel 7.15 is af te lezen hoe 26,2% van de respondenten het persoonlijk ontwikkelingsplan hebben beoordeeld op haar bijdrage aan employability. De gemiddelde score op de bijdrage aan employability is een 4,5, wat redelijk hoog te noemen is. Meer dan de helft van de respondenten is van mening dat het werken aan een persoonlijk ontwikkelingsplan stimuleert om continue aandacht te besteden aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden en het blijven nadenken over de eigen loopbaan.

Evaluatie	Gemiddelde	N
Het werken aan mijn persoonlijk ontwikkelplan stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.	4,7	16
Het werken aan mijn persoonlijk ontwikkelplan stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.	4,4	16

**Tabel 7.15** Evaluatie persoonlijk ontwikkelingsplan

Het HR-instrument persoonlijk ontwikkelingsplan is gedeeltelijk tot geheel bekend bij een kleine meerderheid. Deze respondenten zijn voornamelijk op de hoogte van het bestaan van het instrument. Minder dan de helft is op de hoogte van de inhoud van het instrument. Ongeveer een kwart van de respondenten heeft gebruik gemaakt van het instrument en het instrument levert volgens de respondenten een redelijk hoge bijdrage aan het verhogen van de employability.

### 7.4.6 Rol leidinggevende

De rol van de leidinggevende is zelf geen HR-instrument maar speelt een belangrijke rol bij de toepassing van een instrument. Zoals in hoofdstuk 4 is beschreven kan de rol van de leidinggevende bij het Kellebeek College invloed hebben op het wel of niet gebruikmaken van een HR-instrument door het onderwijzend personeel. Dit kan tot uiting komen in het stimuleren van de werknemer voor het gebruikmaken van een instrument en het houden van gesprekken met de werknemer waarin gereflecteerd wordt op gedrag, de ontwikkeling en de loopbaan.

In tabel 7.16 worden de gemiddelde scores op de rol van leidinggevende per afdeling gepresenteerd. De gemiddelde score van de respondenten (alle afdelingen) op de rol van leidinggevende is een 3,5. Een score van 3,5 op een schaal van 1 tot 6 betekent dat de respondenten vinden dat de leidinggevende in beperkte mate een stimulerende rol heeft in het verhogen van de employability van het onderwijzend personeel. Per afdeling is de gemiddelde score zichtbaar. Aan de hand van de Kruskal Wallis Toets is gezocht naar een significant verschil tussen de afdelingen op de score over de rol van leidinggevende. Er blijkt geen verschil te bestaan tussen de afdelingen ( $\text{Chi}^2 = 0,737$ ,  $\text{df} = 3$ ,  $p = 0,9$ ). Bij de gemiddelde score per afdeling is er sprake van een grote spreiding in antwoorden, welke uiteenlopen van score 1 tot 5 (zie bijlage IV).

Afdeling	Gemiddelde score
Apothekers-, Dokters- en Tandartsassistenten N = 14	3,6
Uiterlijke verzorging N = 7	3,4
Verpleging & Verzorging N = 26	3,5
Welzijn N = 14	3,6

Tabel 7.16 Score rol leidinggevende per afdeling

De gemiddelde score van 3,5 op de rol van de leidinggevende in het verhogen van employability is opgebouwd uit een vijftal variabelen. Om meer inzicht te geven in de gemiddelde score zullen we de variabelen afzonderlijk bekijken en de score per variabele benoemen (tabel is zichtbaar in bijlage IV).

Ten opzichte van het totaalgemiddelde van 3,5 wordt er laag gescoord op de volgende twee stellingen: 'Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van een HR-instrument om mijzelf op persoonlijk vlak te ontwikkelen' (2,9) en 'Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van een HR-instrument om mijzelf vakinhoudelijk te ontwikkelen' (2,9). Het valt op dat beide stellingen gaan om het stimuleren van de werknemer door de leidinggevende om gebruik te maken van een HR-instrument. Daarentegen wordt een hoge score gegeven aan de stelling 'Mijn

leidinggevende legt de verantwoordelijkheid voor mijn ontwikkeling bij mijzelf' (4,8). De overige twee stellingen zijn: 'Mijn leidinggevende stimuleert mij om aan mijn eigen ontwikkeling van kennis en vaardigheden te werken' (3,6) en 'Ik heb minimaal 1 keer per jaar een gesprek met mijn leidinggevende om te reflecteren op mijn gedrag en de ontwikkelingsmogelijkheden voor de toekomst te bespreken' (3,5).

Uit deze resultaten kunnen we opmaken dat er geen eenduidig oordeel is over de rol van de leidinggevende in het verhogen van de employability, doordat de spreiding van de antwoorden groot is. Er zijn geen verschillen gevonden tussen de afdelingen in de score over de rol van de leidinggevende. Uit de resultaten komt naar voren dat de leidinggevendenden in beperkte mate het onderwijzend personeel stimuleren om gebruik te maken van een HR-instrument en zij spelen volgens de respondenten een matige rol in het stimuleren van de werknemer om te werken aan haar ontwikkeling van kennis en vaardigheden en het houden van gesprekken met de werknemer om te reflecteren en te praten over ontwikkelingsmogelijkheden.

#### 7.4.7 Toetsing hypothesen

In de vorige paragrafen is inzichtelijk gemaakt in welke mate het onderwijzend personeel gebruik maakt van de HR-instrumenten. Hierbij zijn de HR-instrumenten afzonderlijk besproken. In deze paragraaf wordt gezocht naar een verband tussen de HR-instrumenten en de persoonlijke factoren. Om dit verband vast te stellen zijn de HR-instrumenten bij elkaar opgeteld en spreken we in deze paragraaf over het totaalbeeld van de HR-instrumenten.

##### 7.4.7.1 Leeftijd

In deze paragraaf wordt gezocht naar een verband in het gebruikmaken van de HR-instrumenten tussen de leeftijd van het onderwijzend personeel.

De literatuur stelt dat de jongere werknemer meer gebruik zal maken van de beschikbare HR-instrumenten dan de oudere werknemer. Ondanks dat het lastig is om een scheiding te maken tussen wat jonger is en waar ouder begint, onderscheiden we drie leeftijdscategorieën, namelijk werknemers jonger dan 29 jaar, van 30 – 44 jaar en 45 jaar en ouder.

Hypothese      Werknemers met een jongere leeftijd maken meer gebruik van de beschikbare HR-instrumenten dan werknemers met een oudere leeftijd.

Uit de analyse blijkt (tabel is weergegeven in bijlage IV) dat er geen verband bestaat tussen de leeftijd van het onderwijzend personeel en het gebruikmaken van de HR-instrumenten (Pearson  $\chi^2 = 6,697$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,6$ ). De hypothese 'Werknemers met een jonge leeftijd worden verondersteld meer gebruik te maken van de beschikbare HR-instrumenten tegenover werknemers met een oudere leeftijd' zullen we op basis van de resultaten uit dit onderzoek *verwerpen*.

#### 7.4.7.2 Type dienstverband

Uit de literatuur blijkt dat het hebben van een vast dienstverband een negatieve invloed heeft op het gebruikmaken van een HR-instrument. Dit veronderstelt dat een werknemer met een vast dienstverband minder gebruik zal maken van de beschikbare HR-instrumenten dan een werknemer met een tijdelijk dienstverband. Onderstaande hypothese is op basis van deze literatuur opgesteld en zal in deze paragraaf getoetst worden.

Hypothese      Werknemers met een vast dienstverband maken minder gebruik van de beschikbare HR-instrumenten dan de werknemers met een tijdelijk dienstverband.

In bijlage IV zijn de percentages weergegeven van het aantal respondenten van de twee groepen (vast en tijdelijk dienstverband) dat gebruik heeft gemaakt van de verschillende HR-instrumenten. We hebben gezocht naar een verband in het gebruikmaken van alle HR-instrumenten tussen het type dienstverband. Uit de resultaten blijkt er geen verband te bestaan (Pearson  $\chi^2 = 6$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,2$ ). Op basis van deze resultaten zullen we voor het totaal van de HR-instrumenten de hypothese *verwerpen*.

#### 7.4.7.3 Functie

Het onderwijzend personeel kan worden opgedeeld in twee functies, namelijk docent en instructeur. Doordat de functies ten opzichte van elkaar verschillen in taken en verantwoordelijkheden wordt verondersteld dat deze verschillen van invloed zullen zijn op het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten.

Hypothese:      Het wel of niet gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten staat in verband met de functie die de werknemer bekleedt.

Er is geen significant verband gevonden tussen de functies docent en instructeur in het gebruikmaken van de HR-instrumenten (Pearson  $\chi^2 = 1,346$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,9$ ). Op basis van dit resultaat zullen wij deze hypothese *verwerpen*.

### 7.5 Relatie Employability en HR-instrumenten

In de literatuur is naar voren gekomen dat het gebruikmaken van HR-instrumenten een positieve invloed heeft op de employability. In het conceptueel model van het onderzoek (hoofdstuk 5) is een relatie weergegeven tussen de beschikbare HR-instrumenten voor employability bij het Kellebeek College en de employability van het onderwijzend personeel. Om dit te onderzoeken is onderstaande deelvraag opgesteld, welke in deze paragraaf wordt beantwoord.

*Deelvraag:      Kan er een verband worden gelegd tussen de score van employability van het onderwijzend personeel en het gebruikmaken van de ingezette HR-instrumenten?*



In paragraaf 7.3.6 is weergegeven dat de gemiddelde score van het onderwijzend personeel op employability een 4,4 is (schaal 1 tot 6). Om te bepalen of er een verband bestaat tussen de score van employability van het onderwijzend personeel en het gebruikmaken van de ingezette HR-instrumenten, zullen we dit op twee manieren analyseren. Enerzijds zoeken we naar een statistisch verband en anderzijds maken we voor de analyse gebruik van de evaluatie van de respondenten over de HR-instrumenten. De paragraaf wordt afgesloten met het toetsen van de opgestelde hypothese. Bij het zoeken naar een verband wordt gebruik gemaakt van een optelsom van de HR-instrumenten; de HR-instrumenten worden bij elkaar opgeteld tot een totaalscore.

### 7.5.1 Statistisch verband

In deze paragraaf zullen we bepalen of er sprake is van een verschil en een verband tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score op employability.

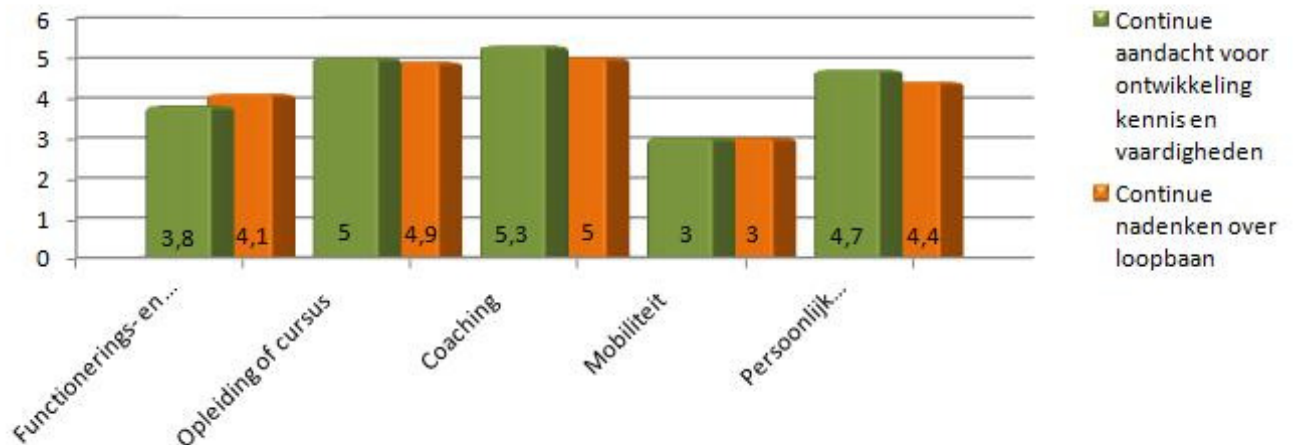
Omdat het aantal respondenten per groep verschillend is en bij sommige groepen minder dan 30 respondenten zijn, wordt de significantie van het verschil tussen het wel of niet gebruikmaken van de afzonderlijke HR-instrumenten en de relatie met employability, gemeten door middel van de Mann-Whitney U test. Het blijkt dat er een verschil is in de score op employability tussen het wel of niet gebruikmaken van het instrument mobiliteit ( $U=9,5$ ;  $p = 0,03$ ). De respondenten die het instrument mobiliteit niet hebben gebruikt zijn meer employable (gemiddelde rangorde 32) dan respondenten die er wel gebruik van hebben gemaakt (gemiddelde rangorde 6). Voor de overige HR-instrumenten geldt dat er geen verschillen zijn gevonden tussen het wel of niet gebruikmaken van het HR-instrument op de score van employability.

Vervolgens zullen we de correlatie bepalen tussen het totaal van de HR-instrumenten en de score van employability, dat inzicht geeft in de sterkte en de richting van een verband. Uit de resultaten komt naar voren dat er geen sprake is van een lineair verband tussen de rangscores  $Rho = -0,51$ ;  $p = 0,7$ ). Dit betekent dat er geen significant verband bestaat tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score van employability.

### 7.5.2 Evaluatie

In paragraaf 7.4 is per HR-instrument de mening van de respondenten weergegeven over de bijdrage van het instrument aan employability. De mening van de respondenten zegt iets over de relatie tussen de gebruikte HR-instrumenten en de employability. Aan de respondenten is de vraag gesteld welke score zij geven aan de bijdrage van de HR-instrumenten ten aanzien van het stimuleren om continue aandacht te schenken aan de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden en stimuleren om na te blijven denken over de eigen loopbaan. De resultaten op deze vragen zijn gepresenteerd in figuur 7.1.





**Figuur 7.3** Bijdrage van de HR-instrumenten aan employability, volgens de respondenten

Uit de figuur is af te lezen wat de gemiddelde scores zijn, die de respondenten hebben gegeven voor de bijdrage van het instrument aan employability. Het instrument mobiliteit draagt volgens de respondenten in beperkte mate bij aan employability, het functionerings- en beoordelingsgesprek en het persoonlijk ontwikkelingsplan hebben een redelijk hoge score en het volgen van een opleiding of cursus en deelname aan coaching leveren volgens de respondenten een hoge bijdrage aan het bevorderen van de employability.

### 7.5.3 Toetsing hypothese

De verwachting die in dit onderzoek zal worden getoetst is of de werknemer die gebruikmaakt van het HR-instrument over een hogere mate van employability beschikt, dan de werknemer die niet gebruikmaakt van het HR-instrument. Hiervoor is onderstaande hypothese opgesteld.

Hypothese: Bij werknemers die gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten is er sprake van een hogere score op employability dan bij werknemers die geen gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten.

In deze paragraaf hebben we op twee manieren gezocht naar een verband. De hypothese kunnen we enkel toetsen door te kijken naar een statistisch verband. Zoals uit de resultaten blijkt, die in deze paragraaf zijn beschreven, is er geen significant verband gevonden tussen het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten op de score van employability. De hypothese zullen we *verwerpen*.

## Hoofdstuk 8 **Conclusie en aanbevelingen**

---

### 8.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van deze resultaten kunnen we conclusies trekken over de employability van het onderwijzend personeel, de beschikbare HR-instrumenten binnen het Kellebeek College en het verband hier tussen. Naar aanleiding van deze conclusie kunnen aanbevelingen worden gedaan over de inrichting van het personeelsbeleid dat het verhogen van de employability van het onderwijzend personeel als doel heeft.

Aan de hand van de deelvragen uit het onderzoek zullen de conclusies in paragraaf 8.2 gepresenteerd worden, die uiteindelijk leiden tot een antwoord op de centrale vraagstelling van het onderzoek. Vervolgens worden er in paragraaf 8.3 aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek en de theoretische kennis.

### 8.2 Conclusie

Om de centrale vraagstelling in het onderzoek te kunnen beantwoorden, worden eerst de deelvragen uit het onderzoek beantwoord.

*Hoe wordt employability geoperationaliseerd en welke HR-instrumenten worden ingezet bij het Kellebeek College voor het bevorderen van de employability?*

Employability wordt door het Kellebeek College gedefinieerd als “het vermogen en de bereidheid van de medewerker om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie en de medewerker”. Het verhogen van de employability heeft als doel de inzetbaarheid van de werknemer te verbreden om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en de flexibiliteit en de marktwaarde van de werknemer te vergroten.

Bij het Kellebeek College worden verschillende HR-instrumenten ingezet om de employability van het onderwijzend personeel te verhogen, namelijk het functionerings- en beoordelingsgesprek, een opleiding of cursus, coaching, het traject mobiliteit en het persoonlijk ontwikkelingsplan. Het functionerings- en beoordelingsgesprek heeft tot doel om het functioneren van het individuele personeelslid en daarmee eveneens het functioneren van de organisatie te optimaliseren. Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden. Deelname aan het instrument coaching biedt ondersteuning aan de werknemer in het praten en reflecteren over het eigen functioneren. Het traject mobiliteit stimuleert het optimaliseren van de prestatie en brede inzetbaarheid van de medewerker. En het werken aan een persoonlijk ontwikkelingsplan bevordert de werknemer na te denken over de loopbaan en koppelt hier acties aan. Bij het gebruikmaken van een HR-instrument door de werknemer, is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende. Zij kan de werknemer stimuleren om te werken aan de eigen ontwikkeling en loopbaan en ter ondersteuning gebruik te maken van een HR-instrument.



*Hoe employable is het onderwijzend personeel bij het Kellebeek College, unit Dienstverlening?*

Voor het meten van de employability van het onderwijzend personeel is gebruik gemaakt van het meetinstrument van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Employability wordt gevormd door vijf competenties, welke hieronder afzonderlijk worden genoemd met de score van het onderwijzend personeel op de betreffende competentie.

Occupational expertise bestaat uit de professionele kennis en vaardigheden die een persoon bezit en ontwikkelt voor het specifieke beroep dat wordt uitgeoefend. De professionele vaardigheden voor het onderwijzend personeel zijn de bekwaamheidseisen die zijn geformuleerd in de Wet BIO. Daarnaast dient het onderwijzend personeel te beschikken over een passende lerarenopleiding aangevuld met kennis die aansluit bij de nieuwe ontwikkelingen binnen het onderwijs en meer specifiek bij het vakgebied. Het onderwijzend personeel heeft een gemiddelde score van 4,7 op de competentie occupational expertise. Dit betekent dat het onderwijzend personeel zich in redelijk hoge mate competent acht om te beschikken over en te werken aan de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Er zijn geen verschillen gevonden tussen de score van employability en de persoonlijke factoren; leeftijd, type dienstverband en functie.

Het proactief in kunnen spelen op toekomstige veranderingen in het werk en het streven naar de best mogelijke functie en prestaties valt in het onderzoek onder de competentie anticipation en optimization. Het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen in het Mbo-onderwijs is belangrijk om de kwaliteit van dienstverlening te kunnen waarborgen. Daarnaast is deze competentie van waarde voor het onderwijzend personeel om loopbaanmogelijkheden te behouden. Het onderwijzend personeel acht zich, met een gemiddelde score van 4,3, in redelijke mate competent om te anticiperen op veranderingen. Er is geen sprake van significante verschillen tussen de persoonlijke factoren en de score van employability.

De competentie personal flexibility verwijst naar het aanpassen aan veranderingen in het werk of op de interne en externe arbeidsmarkt waar de werknemer niet voor heeft gekozen en geen directe invloed op kan uitoefenen. De onderwijsinstelling is onderhevig aan veranderingen in de markt die vraagt om kwaliteitsverbetering. Om dit doel te behalen is het van cruciaal belang dat het onderwijzend personeel beschikt over persoonlijke flexibiliteit en open staat voor de ontwikkelingen. Uit het meten van de competentie personal flexibility blijkt dat het onderwijzend personeel een gemiddelde score heeft van 4,4 en redelijk scoort op de competentie waarin zij zich flexibel opstellen tegenover veranderingen in het werk en de markt. Eveneens zijn bij de competentie personal flexibility geen verschillen gevonden tussen de score van employability en de persoonlijke factoren.

De competentie corporate sense houdt in dat werknemers participeren in een team of diverse werkgroepen, zich identificeren met de organisatiedoelen en gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen voor het beslissingsproces. De onderwijsinstelling heeft het geven van verantwoordelijkheid aan de werknemer en het zorg dragen voor betrokkenheid bij de organisatie, opgenomen als een kernwaarde van de organisatie. Het onderwijzend personeel heeft een redelijke score op de competentie (gemiddelde score 4,4) waarin zij zich identificeren met en de verantwoordelijkheid nemen in het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Bij het analyseren van de scores op de

competenties van employability is er gekeken naar verschillen in scores tussen de leeftijdsklasse, de functie en het type dienstverband. Het blijkt dat het onderwijzend personeel met een oudere leeftijd meer betrokken is bij de organisatie dan de jongere werknemer. Tevens scoort het onderwijzend personeel met een vast dienstverband hoger op de competentie corporate sense dan werknemers met een tijdelijk dienstverband. Er zijn geen verschillen tussen de functies en de score van employability.

Als laatste wordt employability gevormd door de competentie balance. Het onderwijzend personeel zal een balans moeten vinden in de tijd die wordt besteed aan de werkzaamheden en de privé-tijd. Tevens is het belangrijk om een balans te vinden binnen de uitvoering van werkzaamheden. Uit de meting van de competentie balance blijkt dat het onderwijzend personeel een redelijke score heeft (4,1) op deze competentie. Hieruit kunnen we concluderen dat het onderwijzend personeel een redelijke balans kan vinden in het werk- en privéleven en binnen de werkzaamheden van de functie. Er is geen sprake van verschillen tussen de score van employability en de persoonlijke factoren bij de competentie balance.

We hebben de afzonderlijke scores op de vijftal competenties gegeven. De scores op de competenties tezamen genomen, kunnen we concluderen dat het onderwijzend personeel zich, met een gemiddelde score van 4,4, in *redelijke mate employable* acht. Dit betekent dat het onderwijzend personeel in redelijke mate bijdraagt aan de prestaties en flexibiliteit van de organisatie en aan de eigen loopbaanprestaties. Op een schaal van 1 tot 6 is een score van 4,4 redelijk. Dit geeft eveneens aan dat er nog ruimte is om de employability van het onderwijzend personeel bij het Kellebeek College te verhogen.

*In welke mate wordt door het onderwijzend personeel gebruik gemaakt van de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de eigen employability en hoe worden deze instrumenten geëvalueerd?*

Om de deelvraag te kunnen beantwoorden over het gebruikmaken van de HR-instrumenten, worden de conclusies per HR-instrument beschreven.

Het onderwijzend personeel kan jaarlijks een functionerings- en beoordelingsgesprek hebben, waarin onder andere de voortgang en de ontwikkeling wordt besproken. Een grote meerderheid is bekend met het instrument. Desondanks heeft maar een kleine meerderheid het afgelopen jaar een functionerings- en beoordelingsgesprek gehad. Het instrument levert volgens de respondenten een redelijk hoge bijdrage aan het verhogen van de employability.

Eveneens is de grote meerderheid van het onderwijzend personeel bekend met de mogelijkheid om een opleiding of cursus te volgen en heeft maar een kleine meerderheid gebruik gemaakt van het beschikbare HR-instrument. Het volgen van een opleiding of cursus wordt met een hoge score beoordeeld op de bijdrage die het levert aan de employability en het stimuleert de werknemer om zich blijvend te ontwikkelen en na te denken over de loopbaan.

Het beschikbare HR-instrument coaching is bedoeld om de werknemer de gevraagde ondersteuning te bieden en te reflecteren op het eigen functioneren. De meerderheid van het

onderwijzend personeel is op de hoogte van het bestaan en de inhoud van het instrument coaching. Toch hebben maar weinig werknemers gebruik gemaakt van het instrument. Het instrument wordt positief geëvalueerd en het levert volgens de respondenten een hoge bijdrage aan het verhogen van de employability.

Door het Kellebeek College wordt het instrument mobiliteit ter beschikking gesteld, dat als doel heeft om de prestaties van de werknemer en de inzetbaarheid te optimaliseren. Om het doel van het instrument te behalen is het van belang dat het onderwijzend personeel op de hoogte is van het bestaan en de inhoud van het instrument. We kunnen concluderen dat het HR-instrument mobiliteit weinig bekend is bij de respondenten en door een zeer gering aantal werknemers gebruikt wordt. Daarnaast beoordeelt het onderwijzend personeel het instrument met een lage score wat betekent dat het instrument mobiliteit volgens de respondenten in geringe mate bijdraagt aan de employability.

Het HR-instrument persoonlijk ontwikkelingsplan is niet geheel bekend bij het onderwijzend personeel, waarbij de inhoud van het instrument voor de helft van de werknemers niet duidelijk is. Mogelijk wordt om deze reden het instrument maar door een kwart van de werknemers gebruikt. Het instrument levert volgens de respondenten die er gebruik van hebben gemaakt, een redelijk hoge bijdrage aan de employability van het onderwijzend personeel.

De leidinggevende kan een belangrijke rol spelen in het stimuleren van het onderwijzend personeel om te werken aan hun eigen ontwikkeling en ter ondersteuning gebruik te maken van de beschikbare HR-instrumenten. De rol van de leidinggevende wordt door de respondenten beoordeeld met een score van gemiddeld 3,5. Volgens de respondenten stimuleren de leidinggevendenden het onderwijzend personeel matig in het gebruikmaken van een HR-instrument en daarnaast spelen zij een matige rol in het stimuleren van de werknemer om te werken aan haar ontwikkeling van kennis en vaardigheden en het houden van gesprekken om te reflecteren en te spreken over ontwikkelingsmogelijkheden. Daarentegen legt de leidinggevende, volgens de respondenten, wel de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling bij de werknemer zelf.

In het onderzoek is een onderscheid gemaakt in het gebruikmaken van de HR-instrumenten op een aantal persoonlijke factoren. Hierbij gaat het om de factoren leeftijdsklasse, type dienstverband en functie. Er zijn geen verschillen gevonden tussen de persoonlijke factoren en het gebruikmaken van de HR-instrumenten.

*Kan er een verband worden gelegd tussen de score van employability van het onderwijzend personeel en het gebruikmaken van de ingezette HR-instrumenten?*

In het onderzoek gaan we uit van een positieve invloed van het gebruikmaken van de HR-instrumenten op de employability van het onderwijzend personeel. Zijn er verbanden zichtbaar tussen de scores op employability en het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten? In het onderzoek wordt op twee manieren naar een verband gezocht, namelijk middels een statische analyse en door middel van de evaluatie van de respondenten over de bijdrage van de HR-instrumenten aan employability.



Een belangrijk punt in het onderzoek is dat uit de resultaten blijkt dat er in het onderzoek geen sprake is van een statistisch lineair verband, wat wil zeggen dat het onderzoek niet statistisch bevestigt dat de deelname aan HR-instrumenten de employability bevordert. Dit sluit niet aan bij de bestaande theorieën. Het is lastig om hiervoor een verklaring te vinden. Mogelijk is de niet al te grote onderzoekspopulatie van invloed op het resultaat; hoe groter de onderzoekspopulatie hoe representatiever de resultaten zijn. Daarnaast kan als verklaring worden gegeven dat de respondenten die gebruik hebben gemaakt van de instrumenten een gelijke score op employability hebben ontwikkeld als de respondenten die niet hebben deelgenomen aan de HR-instrumenten. Het betekent dat er geen verschil meer zichtbaar is tussen het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten in de score van employability; de scores van de groepen zijn aan elkaar gelijk. Eveneens is het mogelijk dat de bijdrage van de HR-instrumenten aan de employability klein is, zodat er geen verband tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de employability meetbaar is. Dit kunnen redenen zijn waarom er geen statistisch verband is gevonden tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de employability.

Daarnaast is gezocht naar een verband dat is gebaseerd op het oordeel van de respondenten over de bijdrage van de HR-instrumenten aan employability. In tegenstelling tot het niet vinden van een statistisch verband blijkt uit de resultaten dat er wel een positief verband bestaat; de respondenten zijn van mening dat het deelnemen aan de beschikbare HR-instrumenten een positieve bijdrage levert aan de employability. Het instrument mobiliteit draagt volgens de respondenten in beperkte mate bij aan employability, het functionerings- en beoordelingsgesprek en het persoonlijk ontwikkelingsplan hebben een redelijk hoge score en het volgen van een opleiding of cursus en deelname aan coaching leveren volgens de respondenten een hoge bijdrage aan het bevorderen van de employability. De respondenten die gebruik hebben gemaakt van de HR-instrumenten zijn dus van mening dat er een positief verband bestaat tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de employability.

*Hoe employable is het onderwijzend personeel binnen het Kellebeek College, worden de beschikbare HR-instrumenten voor het bevorderen van de employability gebruikt en welk verband kan hier tussen gelegd worden?*

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het onderwijzend personeel in redelijke mate employable is. Zij acht zichzelf in redelijk hoge mate competent om te beschikken over vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Daarnaast acht het onderwijzend personeel zichzelf in redelijke mate competent om in te kunnen spelen op en zich aan te passen aan toekomstige veranderingen binnen het onderwijs, de organisatie en de functie, en is zij in redelijke mate betrokken bij de organisatie. Het onderwijzend personeel heeft een redelijke score op het vinden van een balans in het werk- en privéleven en binnen de werkzaamheden van de functie. Voor alle competenties en employability als totaal geldt dat er nog ruimte is om de score van employability te verhogen.

Er zijn grote verschillen gevonden in de (on)bekendheid met de HR-instrumenten. Over het algemeen is het onderwijzend personeel redelijk op de hoogte van het bestaan van de HR-instrumenten, maar het blijkt dat de inhoud van de HR-instrumenten maar voor een kleine meerderheid van de respondenten duidelijk is. Er zijn eveneens verschillen gevonden in het

gebruikmaken tussen de HR-instrumenten. De HR- instrumenten functionerings- en beoordelingsgesprek en opleiding of cursus worden door een grote meerderheid van het onderwijzend personeel gebruikt. Daarentegen worden de instrumenten coaching, mobiliteit en persoonlijk ontwikkelingsplan maar door een klein aantal van het onderwijzend personeel gebruikt.

Tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score op employability is geen statistisch verband gevonden. Echter, volgens de respondenten leveren de HR-instrumenten wel een redelijk hoge tot hoge bijdrage aan de employability. We kunnen dus concluderen dat er geen sprake is van een statistisch verband tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en employability maar dat er wel een positief verband bestaat dat is gebaseerd op de mening van de respondenten.

### 8.3 Aanbevelingen

In de voorgaande paragraaf zijn de conclusies van het onderzoek beschreven en is antwoord gegeven op de vraagstelling in het onderzoek. Aan de hand van de resultaten in het onderzoek kan het management van het Kellebeek College bepaalde interventies toepassen om de employability van het onderwijzend personeel te verhogen. Uit de resultaten zijn er opvallende resultaten naar voren gekomen, die we in deze paragraaf nogmaals zullen benoemen met een passende aanbeveling. De aanbevelingen worden onderverdeeld in twee onderwerpen: score employability en HR-instrumenten.

#### Score employability

Het onderwijzend personeel scoort een 4,4 op employability en is in redelijke mate employable. Op een schaal van 1 tot 6 betekent een score van 4,4 dat er nog ruimte is voor het onderwijzend personeel om de employability te verhogen. Hieronder zullen we aanbevelingen doen die kunnen bijdragen aan het verhogen van de employability.

- Een van de kernwaarden van het Kellebeek College is de waarde 'de mens centraal stellen' waarmee tot doel wordt gesteld om de werknemer eigen verantwoordelijkheid te geven en optimale betrokkenheid te faciliteren. Een stelling die laag is beoordeeld is "Hoeveel invloed oefen jij uit in jouw organisatie?" Voor employability is het van belang dat de werknemer het vertrouwen heeft om gebeurtenissen binnen de organisatie te kunnen beïnvloeden (Fugate e.a., 2004). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het onderwijzend personeel aangeeft in lage mate invloed uit te oefenen, dat iets kan zeggen over de betrokkenheid van de werknemer bij de organisatie. Het is goed om uiteen te zetten hoe de kernwaarde 'de mens centraal stellend' wordt bereikt en op welke wijze het onderwijzend personeel het gevoel kan krijgen dat zij de eigen verantwoordelijkheid heeft en invloed kan uitoefenen in de organisatie. Het bevorderen van invloed uitoefenen kan onder andere worden verhoogd door de werknemers te betrekken bij het nadenken over het beleid en ontwikkelingen binnen de afdeling/organisatie.
- Uit de resultaten blijkt dat het onderwijzend personeel matig scoort op de competentie balance. Wat sterk opvalt is dat een grote meerderheid van het onderwijzend personeel aangeeft last te hebben van werkgerelateerde stress. Daartegenover staat wel dat ook een grote meerderheid zich na het werk wel goed kan ontspannen. Toch kan het zorgelijk



zijn dat een grote meerderheid last heeft van werkgerelateerde stress, dat in het onderzoek een negatieve invloed heeft op de employability. In het onderzoek komt niet naar voren waardoor deze stress veroorzaakt wordt. Wij adviseren dan ook verder onderzoek te verrichten om de oorzaken van de stress te achterhalen en waar mogelijk interventies te plegen. Dit advies geldt voor de unit dienstverlening, maar specifiek voor de afdelingen Apothekers-, dokters- en tandartsassistenten en Welzijn, omdat zij hierop lager scoren dan de afdelingen Uiterlijke verzorging en Verpleging & Verzorging.

### **HR-instrumenten**

Zoals in de resultaten en in de conclusie is beschreven, is er geen significant verband gevonden tussen het gebruikmaken van de beschikbare HR-instrumenten en de score van employability. Echter is er wel een positief verband gevonden in de bijdrage van de HR-instrumenten aan employability volgens de respondenten. De positieve evaluatie van de respondenten geeft aan dat deelname aan een HR-instrument een bijdrage levert aan de employability. Daarnaast geven de resultaten inzicht in welke mate het onderwijzend personeel de HR-instrumenten kennen en of zij hier wel of niet aan deelnemen. Naar aanleiding van de resultaten adviseren we kritisch te blijven kijken naar de HR-instrumenten. Hieronder worden verschillende aanbevelingen gedaan die zijn gericht op het optimaliseren van de HR-instrumenten.

- Uit de resultaten is naar voren gekomen dat het instrument functionerings- en beoordelingsgesprek door een grote meerderheid van de werknemers het afgelopen jaar is gebruikt. Het instrument heeft tot doel te reflecteren op het werk en ontwikkelingsmogelijkheden vast te stellen. Het instrument wordt positief beoordeeld op de bijdrage die het levert aan employability. We kunnen zeggen dat het zonde is dat het instrument niet door alle werknemers wordt gebruikt, vooral omdat het instrument positief is beoordeeld in haar bijdrage aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden en nadenken over de eigen loopbaan. Een functionerings- en beoordelingsgesprek is een instrument dat vanuit de organisatie/directie/P&O verplicht kan worden gesteld voor de werknemers, en kan worden gezien als sturend en preventief beleid gericht op de interne employability (Gaspersz & Ott, 1997; Brouwer, e.a., 2001). Met het verplicht stellen van het instrument wordt bedoeld dat het initiatief voor de toepassing van het instrument bij het management kan worden gelegd. In het beleid kan worden opgenomen, in zoverre dit nog niet is gebeurd, dat elke werknemer jaarlijks minimaal 1 functionerings- en 1 beoordelingsgesprek heeft. Om dit te bewerkstelligen ligt er een verantwoordelijkheid bij zowel de werknemer als de leidinggevende. De leidinggevende heeft de taak deze gesprekken in te plannen en de werknemer heeft de verantwoordelijkheid om goed na te denken over het functioneren en de ontwikkeling.
- Het vakgebied van het onderwijzend personeel vraagt voortdurend om het bijhouden van kennis en vaardigheden en kwaliteitsverbetering. Om als organisatie deze kwaliteitsslag te maken is het van belang dat het onderwijzend personeel zich bezighoudt met de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden. In de onderzoeksresultaten komt naar voren dat een ruime meerderheid van de respondenten het afgelopen jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd en zij zijn van mening dat het volgen van een opleiding of cursus een grote bijdrage levert aan de employability. Daarnaast heeft het onderwijzend personeel een redelijk hoge score op de competentie over vakinhoudelijke kennis en

vaardigheden. Bij het Kellebeek College is een leerprogramma gestart. Dit is een vorm van sturend beleid (Gaspersz en Ott, 1997) dat past bij het organisatiebeleid en bijdraagt aan het functioneren van de werknemer en de organisatie en van invloed is op de loopbaan van het individu (Kirchmeyer, 1998, in: Fugate e.a., 2004). Het belang van het volgen van een opleiding of cursus is groot voor de werknemer én de organisatie. Bevestigend aan het positieve resultaat uit het onderzoek onderschrijven we het belang van het volgen van een opleiding of cursus. Wij adviseren dan ook alle werknemers in de functie van onderwijzend personeel deel te laten nemen aan het leerprogramma.

- Het coachingtraject dat wordt aangeboden aan het onderwijzend personeel is een instrument dat volgens de respondenten een hoge bijdrage levert aan het verhogen van de employability. De overgrote meerderheid van de respondenten kennen het instrument van naam, maar zijn niet op de hoogte van wat het instrument inhoudt en welk doel het heeft. Dit kan een reden zijn voor het weinige gebruik van het instrument. Hetzelfde geldt voor het instrument mobiliteit. Een grote meerderheid is onvoldoende op de hoogte van wat het instrument te bieden heeft voor de werknemer. En ook hebben zeer weinig werknemers deelgenomen aan het instrument mobiliteit. Het is mogelijk dat het lage gebruik van het HR-instrument gerelateerd is aan het onvoldoende kennen van het instrument. Niet alleen voor de instrumenten coaching en mobiliteit, maar voor alle instrumenten willen we dan ook adviseren goed te communiceren over het doel en de mogelijkheden van de HR-instrumenten. Dit kan in verschillende vormen. Vanuit de afdeling P&O kan aan de werknemers informatie worden verstrekt over de verschillende instrumenten en op het intranet worden geplaatst zodat dit voor iedereen toegankelijk is. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende weet welke instrumenten beschikbaar zijn en wat de inhoud van het instrument is zodat zij de werknemer kan stimuleren of adviseren van het instrument gebruik te maken. Een mooi voorbeeld van het instrument coaching is de folder die ontwikkeld is, waarin kort en krachtig is aangegeven wat coaching is en op welke wijze de werknemers hieraan deel kunnen nemen.
- Preventief employability-beleid legt een focus op de interne employability. Het beschikbare instrument mobiliteit is een instrument dat een preventief karakter heeft. Het benadrukt de horizontale mobiliteit binnen ROC West-Brabant en biedt loopbaantrajecten aan. Echter hebben zeer weinig werknemers het afgelopen jaar gebruik gemaakt van dit instrument. Enerzijds kan dit betekenen dat de meerderheid van de werknemers tevreden is met de huidige functie en geen behoefte heeft aan een verandering in de loopbaan. Anderzijds wordt het instrument zeer weinig gebruikt en niet positief beoordeeld op haar bijdrage aan de employability. Wij willen daarom adviseren om verder te onderzoeken waarom weinig gebruik wordt gemaakt van het instrument mobiliteit en op welke wijze de inhoud van het instrument kan worden aangescherpt zodat het een hogere bijdrage kan leveren aan de employability. Naast het instrument mobiliteit kan de interne employability verhoogd worden door de doorzichtigheid van de eigen interne arbeidsmarkt te vergroten. Dit betekent dat de interne vacatures van ROC West-Brabant aan de werknemers worden aangeboden en via het intranet makkelijk vindbaar zijn.
- De wet BIO stelt een aantal bekwaamheidseisen op voor het onderwijzend personeel. Dit zijn competenties die voor de markt gewenst zijn, en voor de organisatie van belang zijn

om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden. Het gaat hierbij om specifieke competenties voor het onderwijzend personeel. In hoofdstuk 4 is beschreven dat de vijf competenties van employability aansluiten bij de ontwikkelingen binnen het onderwijs en de vereiste competenties voor het onderwijzend personeel. Uit de resultaten blijkt dat er, op een schaal van 1 tot 6, nog ruimte is om de score van employability te verhogen. Een mogelijkheid om dit te verhogen is de inzet van een HR-instrument die een focus legt op de ontwikkeling van de benodigde competenties. In de literatuur wordt het HR-instrument competentie management beschreven dat het managen van competenties om aan de vraag van de markt te kunnen blijven voldoen als doel heeft. Omdat de bekwaamheidseisen (en eveneens de competenties van employability) essentieel zijn voor het functioneren van het onderwijzend personeel en de organisatie, bevelen wij aan om nader te informeren naar de mogelijkheden van het HR-instrument competentie management. Het managen van de competenties kan worden gecombineerd met het functionerings- en beoordelingsgesprek en het vereiste bekwaamheidsdossier vanuit de wet BIO.

- De leidinggevende speelt een belangrijke rol in het stimuleren van de ontwikkeling van de werknemer en het creëren van een lerende omgeving. Het management en de organisatie draagt hierdoor bij aan het bevorderen van de employability (Van Dam, 2004). Door het onderwijzend personeel wordt de rol van de leidinggevende in de bijdrage aan de employability niet op alle punten hoog beoordeeld. De respondenten zijn van mening dat de leidinggevende een grotere rol kan spelen in het stimuleren van de werknemer om gebruik te maken van een HR-instrument om zich persoonlijk en vakinhoudelijk te ontwikkelen. Hierbij wordt als voorwaarde gesteld dat de leidinggevendenden op de hoogte zijn van de inhoud van de HR-instrumenten en hierover met de werknemer in gesprek gaat. Uit het onderzoek komt niet naar voren wat de oorzaak is van de betrekkelijk lage score op het stimuleren van de werknemer deel te nemen aan een HR-instrument. Wij adviseren dan ook hier verder onderzoek naar te verrichten.

In deze paragraaf zijn verschillende aanbevelingen gedaan om de inzet van HR-instrumenten te verbeteren en de employability van het onderwijzend personeel te verhogen. In de resultaten is geen statistisch verband gevonden tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score van employability. Wel is gebleken dat het deelnemen aan HR-instrumenten volgens de respondenten een positieve bijdrage levert aan de employability. De aanbevelingen zijn er dan ook op gericht om de inzet van HR-instrumenten te optimaliseren, zodat deze een nog hogere bijdrage kunnen leveren. Samenvattend adviseren we verder onderzoek te doen naar de werkgerelateerde stressfactoren en de manier waarop de werknemers meer betrokken worden in het ontwikkelen van beleid. Ten aanzien van de HR-instrumenten raden we aan om meer te communiceren over de beschikbare HR-instrumenten naar zowel het onderwijzend personeel als de leidinggevendenden, de instrumenten inhoudelijk nog eens kritisch te bekijken op het behalen van haar doelen en de belangrijke rol van de leidinggevende in het verhogen van de employability verder te onderzoeken.

## Hoofdstuk 9 **Discussie**

---

### 9.1 **Inleiding**

We hebben in dit onderzoek gekozen om de competentiegerichte benadering van employability toe te passen in het onderzoeken van de employability bij het onderwijzend personeel. Daarnaast hebben we verschillende theorieën gebruikt over de HR-instrumenten met betrekking tot het bevorderen van de employability. In voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten, conclusies en aanbevelingen gepresenteerd. We kunnen over het algemeen tevreden zijn met de gegevens die we in dit onderzoek verkregen hebben. Desondanks zijn we bij de toepassing van de theorie een aantal beperkingen tegengekomen. In dit hoofdstuk zullen we met een kritische blik kijken naar het resultaat en de manier waarop dit resultaat bereikt is. De beperkingen van het onderzoek en de bijdrage aan de theorie en de praktijk worden benoemd. Vervolgens doen we aanbevelingen voor een vervolgonderzoek. Als laatste wordt gereflecteerd op de onderzoeksopzet en het onderzoeksproces.

### 9.2 **Beperkingen van het onderzoek**

In de literatuur worden verschillende definities van employability gehanteerd. De ene theorie legt een focus op de interne employability en de inzetbaarheid binnen de organisatie en andere theorieën richten zich op de externe employability en de verschillende functies die een individu kan verrichten. Eveneens zijn voor het 'employability-beleid' en de bijbehorende inzet van HR-instrumenten verschillende benaderingen. Echter, alle literatuur is abstract van karakter. Dit kan als voordeel hebben dat het toepasbaar is binnen verschillende situaties en vakgebieden. Dit voordeel kan eveneens als nadeel dienen, omdat het hoge abstractieniveau niet specifiek aansluit op de sector waarin het onderzoek plaatsvindt. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het Mbo-onderwijs, oftewel de onderwijssector. Bij het maken van de keuze voor een benadering van employability is rekening gehouden met het Mbo-onderwijs en de ontwikkelingen die hierin gaande zijn. De gehanteerde competentiegerichte benadering van employability sluit goed aan bij de onderzoekspopulatie en de organisatie. Het hoge abstractieniveau van het meetinstrument van employability kan mogelijk negatief van invloed zijn op de dataverzameling. Bij het voorleggen van de vragenlijst aan het management van het Kellebeek College, kwam de kritiek naar voren dat de vragen misschien moeilijk begrijpbaar waren vanwege het hoge abstractieniveau. In principe hebben we gekozen voor een theorie die goed aansluit bij de praktijk, maar het hoge abstractieniveau van meetinstrument kan wel belemmerend werken bij de dataverzameling doordat de vragen/stellingen geen voorbeelden uit de praktijk bevatten. Of dit werkelijk een probleem is geweest in het onderzoek is de vraag. Vanuit de onderzoekspopulatie zijn geen vragen gekomen over de vragenlijst en de respondenten hebben de vragen allemaal ingevuld. Wel was zichtbaar dat de respondenten die de vragenlijst niet hebben ingevuld zijn afgehaakt bij de vragen over de competenties. Het hoge abstractieniveau van de vragenlijst kan een belemmering zijn geweest bij de dataverzameling.

Het meetinstrument van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) hanteert een 6-puntenschaal, die is overgenomen in het onderzoek. Bij het gebruikmaken van deze 6-puntenschaal is een 1 zeer



laag en een 6 zeer hoog. De gemiddelde score van het onderwijzend personeel is een 4,4. Dit betekent op deze schaal een redelijke score. De gemiddelde score zegt iets over de employability op een schaal van 1 tot 6. Echter, in de literatuur wordt niet gesproken over een minimale grens wanneer iemand zich employable mag noemen. Daarnaast hanteert elke benadering een andere meetmethode met een andere schaal waardoor resultaten lastig met elkaar vergeleken kunnen worden. De meting in dit onderzoek zegt dus enkel iets over de mate van employability op een schaal van 1 tot 6. En een score van 4,4 geeft daarnaast aan dat er nog ruimte is om een score van 6 te bereiken. Maar een beperking van het meetinstrument, dat misschien wel van toepassing is op alle meetinstrumenten van employability, is dat het alleen iets weergeeft over de mate van employability op een bepaalde schaal. Het is niet gekoppeld aan een bepaalde norm of grens die aangeeft wanneer iemand employable is. Hierdoor kan de score van employability op verschillende manieren geïnterpreteerd worden.

Bij het vormgeven van het onderzoeksplan en de onderzoekspopulatie is besloten dat het onderzoek zich richt op het onderwijzend personeel van de unit dienstverlening. Dit is een afgebakende groep en van voldoende formaat. Bij deze keuze heeft er geen steekproef plaatsgevonden, dat de representativiteit van de resultaten ten goede komt. Ondanks dat de respons minder dan 50% is, zijn de verkregen resultaten representatief voor de onderzoekspopulatie wat betreft de variabelen functie en afdeling. Een mogelijke tekortkoming van het onderzoek is dat de resultaten enkel iets zeggen over het onderwijzend personeel van de unit dienstverlening, en niet generaliseerbaar zijn naar andere units van het Kellebeek College. Ondanks dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn voor de organisatie, kunnen de resultaten en aanbevelingen wel nuttige informatie opleveren die bruikbaar is voor de andere units van het Kellebeek College en mogelijk voor de andere Mbo-onderwijsinstellingen van ROC West-Brabant.

Om het meetinstrument, de vragenlijst, aantrekkelijk te houden voor de respondenten, mag deze niet te lang zijn. De vragenlijst was voor een gedeelte gevuld met de vragen van de competentiegerichte benadering. Het tweede gedeelte van de vragenlijst bestaat uit vragen over het kennen, het gebruikmaken en het evalueren van de HR-instrumenten. Met het oog op de omvang van de vragenlijst, is de vragenlijst beperkt gebleven in het zoeken naar achterliggende redenen over het kennen, gebruikmaken en evalueren van de HR-instrumenten. De resultaten in dit onderzoek geven inzicht in het wel of niet kennen en het wel of niet gebruikmaken van het instrument. Het beperkende van het instrument is dat het geen inzicht geeft in achterliggende oorzaken van het wel of niet kennen en gebruikmaken en een diepgaande evaluatie van het instrument. Om deze achtergrond en diepgang te bereiken is het aan te raden meer kwalitatieve interviews te houden die de respondent meer ruimte geeft om informatie te verstrekken. Dit wordt in paragraaf 9.5 verder toegelicht.

### 9.3 Theoretische bijdrage

Zoals in hoofdstuk 5 is omschreven is het onderzoek toepassingsgericht, en levert het in principe een bijdrage aan een probleem in de praktijk. Ondanks dat het onderzoek een groot praktisch gehalte heeft, levert het ook een theoretische bijdrage aan de wetenschap. De theoretische bijdrage wordt in deze paragraaf toegelicht.

In het onderzoek zijn op basis van de literatuur meerdere hypothesen opgesteld die aan de hand van de resultaten in het onderzoek zijn getoetst. De resultaten hebben de hypothesen verworpen.



Op basis van de literatuur is, in het conceptueel model van het onderzoek, een positief verband tussen beschikbare en gebruikte HR-instrumenten en de employability opgenomen. De evaluatie van de respondenten over de bijdrage van de HR-instrumenten aan employability geven een positief verband weer. Er is daarentegen geen statistisch lineair verband gevonden tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de score van employability. Dit betekent dat het gebruikmaken van HR-instrumenten in dit onderzoek niet in statistisch verband staat met een hogere score op employability en niet aansluit bij de veronderstellingen in de theorie. Zoals in de conclusie is beschreven kan hiervoor een verklaring worden gezocht doordat de scores van employability gelijk zijn voor de groepen die wel en niet gebruikmaken van de instrumenten, waardoor geen verschillen waarneembaar zijn. Ook is het mogelijk dat de HR-instrumenten op zichzelf niet de bijdrage leveren aan employability die verondersteld wordt, zodat er geen hogere score zichtbaar is. Eveneens kan een verklaring liggen in de uitvoering van het onderzoek zelf. Dit kunnen redenen zijn waarom er geen statistisch verband is gevonden tussen het gebruikmaken van de HR-instrumenten en de employability. De twee gelijke groepen zijn mogelijk te voorkomen in een situatie waarin de respondenten nog niet in aanraking zijn geweest met HR-instrumenten en het werken aan ontwikkeling, doordat in deze situatie een vergelijking kan worden gemaakt tussen het wel of niet gebruikmaken van de HR-instrumenten en de invloed van het gebruikmaken op de score van employability. Wel dient hierbij te worden opgemerkt dat deze situatie niet in veel organisaties zal voor komen, omdat het HR-beleid in veel organisaties ontwikkeld is.

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven is in het onderzoek gebruik gemaakt van het meetinstrument van Van der Heijde & Van der Heijden. Het gebruikmaken van het instrument levert een herhaling op, waardoor de resultaten van de verschillende onderzoeken, verkregen met hetzelfde instrument, met elkaar vergeleken kunnen worden. In dit onderzoek is het meetinstrument van Van der Heijde & Van der Heijden door de onderzoeker zelf vertaald in het Nederlands. Ook bij de vertaling van het instrument is een hoge betrouwbaarheid gevonden, dat een aanvulling vormt op het meetinstrument in het Engels. Het ontbreken van een norm voor employability, dat als beperking is beschreven in de vorige paragraaf, vormt een kritische reflectie op de theorie en het meetinstrument. De auteurs van het meetinstrument kunnen deze kritiek ontvangen ten behoeve van het optimaliseren van de theorie en het meetinstrument. De kritische reflectie levert een theoretische bijdrage omdat het de auteurs kan helpen in het verbeteren van de theorie en het meetinstrument.

#### **9.4 Praktische bijdrage**

Het onderzoek geeft inzicht in de resultaten en aanbevelingen aan het Kellebeek College, waardoor het onderzoek een grote bijdrage levert aan de praktijk. Een van de aanleidingen van het onderzoek is het nationaal actieprogramma 'een leven lang leren', dat een middel is om employability voor iedereen te bereiken en dat vraagt om een gezamenlijke inspanning van overheid, sociale partners, werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Als onderdeel van de voorgestelde maatregelen is het cluster professionaliteit van scholen en employability van het onderwijzend personeel geformuleerd. Goed functionerende scholen worden gezien als lerende organisaties, waarin onderwijzend personeel als professionals worden beschouwd die de leerlingen een leven lang leren stimuleren en daarbij zelf hun employability op peil houden. Een grote meerderheid van de Nederlandse beroepsbevolking beschikt over een Mbo-onderwijsniveau. De Mbo-onderwijsinstelling speelt daarom een belangrijke rol in de vorming van een leven lang leren in de samenleving. De stimulans vanuit de overheid en de ontwikkelingen binnen het Mbo-



onderwijs veronderstellen dat het onderwijzend personeel van de Mbo-onderwijsinstelling actief bezig is met het verhogen van de eigen employability. Om te bepalen of deze stimulans vanuit de overheid en de druk van de ontwikkelingen zijn doel bereikt, is het nuttig om te bepalen wat de stand van zaken op dit moment is. Het onderzoek geeft weer in welke mate het onderwijzend personeel van de unit dienstverlening binnen het Kellebeek College op dit moment employable is. Indien het onderzoek op een later tijdstip herhaald wordt geeft het inzicht in het verschil van de employability tussen nu en een later tijdstip en in het bereiken van het doel; het bevorderen van de employability.

Naar aanleiding van de resultaten en de conclusies in het onderzoek zijn er verschillende aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht op het verbeteren van het personeelsbeleid, de inzet van HR-instrumenten en de rol van de leidinggevende daarin. De aanbevelingen geven de knelpunten weer en geven praktische oplossingsmogelijkheden waar het Kellebeek College mee aan de slag kan. Deze aanbevelingen zijn praktisch van aard. De resultaten en aanbevelingen leveren een directe praktische bijdrage aan ROC West-Brabant en het Kellebeek College en indirect aan het overheidsbeleid en instellingen gericht op onderwijsontwikkeling.

## 9.5 Advies vervolgonderzoek

De aanbevelingen uit hoofdstuk 8 in combinatie met de beperkingen van het onderzoek leiden tot een advies voor een vervolgonderzoek. Aangezien het onderzoek toepassingsgericht is, is het advies voor een vervolgonderzoek ook gericht op het leveren van een bijdrage aan de praktijk.

De beperkte diepgang in de vragenlijst is in paragraaf 9.3 als een beperking van het onderzoek benoemd. De vragenlijst is voldoende vergaand om antwoord te geven op de vraagstelling in het onderzoek. Maar indien er informatie over achterliggende oorzaken gewenst is, adviseren wij hierover een vervolgonderzoek uit te voeren. Wij raden aan het vervolgonderzoek een kwalitatief karakter te geven, door middel van kwalitatieve interviews. Door een kwalitatief vervolgonderzoek uit te voeren zal meer inzicht worden verkregen in de redenen waarom het onderwijzend personeel het HR-instrument wel of niet kent, wel of geen gebruik maakt van het instrument en hoe de bijdrage van het instrument aan employability precies wordt ervaren. Dit type onderzoek heeft tot doel gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen te beschrijven, te interpreteren en te verklaren. Bij het houden van de interviews kan vooraf bepaald worden hoe gestructureerd het gesprek zal zijn, met andere woorden hoeveel ruimte er aan de respondent wordt gegeven in het formuleren van een type antwoord en of hij zelf onderwerpen kan aandragen ('t Hart, e.a., 2006).

Eveneens kan een vervolgonderzoek worden uitgevoerd om te bekijken of de employability en het gebruikmaken van het HR-instrument is gestegen. Het doel is om de employability van het onderwijzend personeel te bevorderen. Om te bepalen of dit doel bereikt wordt zal op meerdere momenten een meting moeten plaatsvinden. De resultaten in dit onderzoek zijn geldig voor het moment waarop het is uitgevoerd, en kan worden gezien als een nulmeting. Er is sprake van een nulmeting omdat een dergelijk onderzoek in het verleden niet eerder is uitgevoerd bij het Kellebeek College. Wij adviseren het onderzoek, met hetzelfde meetinstrument, op een later tijdstip te herhalen om te bepalen welke vooruitgang dan wel achteruitgang van employability er heeft plaatsgevonden.



## 9.6 Reflectie op het onderzoeksproces

Het ontwerpen van de onderzoeksopzet en de probleemstelling is een belangrijk proces en neemt een groot gedeelte van de onderzoekstijd in beslag. De combinatie van de interesse voor het onderwerp en de relevantie van de vraagstelling voor de organisatie hebben geleid tot de probleemstelling. De vraagstelling is helder geformuleerd en de bijbehorende deelvragen dekken de hoofdvraagstelling. De resultaten geven een duidelijk en compleet antwoord op de vraagstelling. Hieruit kunnen we opmaken dat de vraagstelling in het onderzoek concreet en volledig is geformuleerd.

Over het onderzoeksproces kunnen een aantal opmerkingen worden geplaatst. Voorafgaand aan het onderzoek is een concrete planning opgesteld met voldoende ruimte voor onvoorziene werkzaamheden. Dit geeft de onderzoeker de mogelijkheid gestructureerd en resultaatgericht te werk te gaan en in te spelen op ad hoc taken. In het proces is rekening gehouden met de vakantie van het onderwijzend personeel en de gewenste tijd voor dataverzameling bij het Kellebeek College. Deze vakantie van het onderwijzend personeel heeft voor enkele weken vertraging gezorgd. Het onderzoek met rapportage is echter wel binnen de opgestelde tijd afgerond.

De non-respons van het onderzoek is 60% (inclusief de respondenten die vanwege de niet ingevulde vragenlijst zijn weggelaten in de analyse). Er zijn geen duidelijke aanwijzingen voor de non-respons. Mogelijk kan dit worden veroorzaakt doordat de respondenten 'onderzoeksmoe' zijn of door het tijdstip waarin de data wordt verzameld. Het onderwijzend personeel heeft drukke werkperiodes aan het einde van het schooljaar, stellen mogelijk andere prioriteiten en hebben misschien weinig tijd voor het invullen van een vragenlijst. Er zijn verschillende acties ondernomen om de respons te verhogen. Allereerst is de onderzoekspopulatie geïnformeerd over het onderzoek, het doel en het belang van het onderzoek voor het onderwijzend personeel. Eveneens is gesproken met de afdelingsmanagers om hen te informeren en draagvlak te creëren. Bij het uitzetten van de vragenlijst is het belang voor de deelname aan het onderzoek toegelicht en is helder weergegeven wat de structuur en hoe de vragenlijst opgesteld is. Er is vervolgens een herinneringsmail gestuurd en een week later ook een herinnering vanuit de directeur unit dienstverlening. Deze acties hebben de respons verhoogd.

De onderzoeker heeft getracht een vertrouwensband op te bouwen met de organisatie en het onderwijzend personeel in het belang van het onderzoek en de representativiteit van de resultaten. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met de directeur unit dienstverlening, P&O en de afdelingsmanagers. Daarnaast is de onderzoekspopulatie persoonlijk benaderd, waarbij voor hen de mogelijkheid bestond om de onderzoeker met vragen te benaderen. Hiervan is ook gebruik gemaakt. Ondanks dat de onderzoeker het onderzoek van huis uit heeft verricht, is er contact gehouden en heeft een continue terugkoppeling plaatsgevonden over de stand van zaken dat ten goede is gekomen aan de relatie tussen de organisatie en de onderzoeker.



## Geraadpleegde literatuur

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de (1999). *Statistiek met SPSS voor Windows*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Beardwell, J. and Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: a contemporary approach*. Edinburgh Gate: Person Education Limited.

Bersselaar, V. van den (2003). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho.

Boer, P. den en Hövels, B. (2002). *Werken en leren in arbeidsorganisaties*. OSA-publicatie A187, Nijmegen: ITS.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human resource Management*. Houndmills: Palgrave.

Braas, C. en Couwelaar, R. van (1996). *Rapporteren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Briscoe, J.P. and Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless en protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, pp. 4 – 18.

Brouwer, P., Lin, M.H.H. van en Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid; Employability in organisaties*. OSA-publicatie A179, Zoetermeer: EIM.

CIPD (2007). *Training and Development: Annual report survey 2007*. London: CIPD.

Commission of the European Communities (2005). *The community Lisbon Programma*. Brussel.

Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 435 – 462.

Dacre Pool, L. and Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49 (4), pp. 277 – 289.

Dam, K., van (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, pp. 138 -154.

Dam, K., van (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), pp. 29 -51.

Eekelen, I.M. van, Boshuizen, H.P.A. and Vermunt, J.D. (2005). Self-regulation in higher education teacher learning. *Higher Education*, 50, pp. 447 – 471.

Freidson, E. (1986). *Professional Powers*. Chicago: The university of Chigaco Press, pp. 20-40.

Fugate, M., Kinicki, A.J. and Ashforth, B.E. (2004). Employability; a psycho-social construct, its dimensions en applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 14 – 38.



- Garofano, C.M. and Salas, E. (2005). What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review*, 15, pp. 281 – 304.
- Gaspersz, J. en Ott, M. (1997). *Management van employability; nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak: De vele gevolgen van het klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP, pp.110 – 134.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, pp. 1 -13.
- Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boomonderwijs.
- Heijde, C.M. van der en Heijden, B.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), pp. 449 – 476.
- Heijden, B., van der (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personell Review*, 31 (1), pp. 44 – 61.
- Hermanussen, J., Teurlings, C. en Neut, I. van der (2007). *Op weg naar ondernemend docentschap*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Horn, T. (2005). *Over competentie management en employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995). Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments. *Annual Reviews Psychology*, 46, pp. 237- 264.
- Kabinet Balkenende IV (2007). *Beleidsprogramma: Samen werken samen leven 2007 - 2011*. Den Haag.
- Kessels, J.W.M. (2001). Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*, 33, pp. 497 – 506.
- Kessels, J.W.M. (2004). The knowledge revolution and the knowledge economy: the challenge for HRD. In: Woodall, J., Lee, M., and Stewart, J. (eds.). *New Frontiers in HRD*, pp. 165 – 179. London: Routledge.
- Korthagen, F. (2004). In search of the essence of a good teacher: towards a more holistic approach in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 20, pp. 77 -97.
- Korthagen, F. and Vasalos, A. (2005). Levels in reflection: core reflection as a means to enhance professional growth. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 11 (1), pp. 47 – 71.
- Korver, T. (2007). *Onderwijs en vergrijzing*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsmarkt.
- Lankhuijzen, E.S.K., Jong, J.A. de and Thijssen, J.G.L. (2004). Psychological career contract,

HRD and self-management of managers. In: J.N. Streumer (Ed.), *Work-Related Learning*. New York: Kluwer Academic Publishers.

Luken, T. (2002). *Employability; wat beweegt de werknemer?* Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.

Lyons, S.T., Duxbury, L.E. and Higgins, C.A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66 (4), pp. 605 – 618.

Macleane, R. and Ordonez, V. (2007). Work, skills development for employability and education for sustainable Development. *Educational Research for Policy and Practice*, 6, pp. 123 – 140.

McClave, J.T. and Sincich, T. (2003). *Statistics*. New Jersey: Prentice Hall.

Mcquaid, R.W. and Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, pp. 197 – 219.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (1998). *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*. Den Haag.

Noordergraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism; present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39 (6), pp. 761 – 785.

Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (2001). *The well-being of nations: the role of Human and social capital* (2001a).

Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (2001). *The new economy: beyond the hype – The OECD growth project* (2001b).

Onstenk, J.H.A.M. en Kessels, J. (1999). Employability: Arbeidsmarkt, brede vakbekwaamheid en burgerschap. *Comenius*, 19, pp. 113 – 132.

Paffen, M.J.A. (1999). Loopbaanmanagement, *HRM in de praktijk*, 20.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513 – 563.

Poell, R.F., Dam, K. van en Berg, P.T. van der (2004). Organising learning in work contexts. *Applied psychology: an international review*, 53 (4), pp. 529 - 540.

Rainey, H.G. (2003). *Understanding & Managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Rainey, H.G. and Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory



of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (1), pp. 1 -32.

ROC West-Brabant (2007). *Strategisch beleidsplan 2006 – 2010*. Etten-Leur.

ROC West-Brabant (2006). *Notitie Mobiliteit*. Etten-Leur.

ROC West-Brabant (2005). *Notitie functionerings- en beoordelingsgesprekken*. Etten-Leur.

Segers, J. (2002). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Management.

Simons, P.R.J. en Thijssen, J.G.L. (1999). Opleiden in organisaties. In: Kluytmans, F., *Leerboek Personeelsmanagement*, Heerlen: Kluwer, pp. 341 – 359.

Steensel, K. van (2007). De nieuwe werknemer; statusbaan is uit, lifestylewerk is in. *Tijdschrift voor HRM*, 2, pp. 81 – 104.

Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior; How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp. 1317 -1338.

Swieringa, J. en Wierdsma, A.F.M. (1998). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters Noordhoff Management.

Thijssen, J.G.L. (1996). Opleiding en HRD, deel 1.1 en 1.2. In: *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer.

Thijssen, J.G.L. (1997). *Leren om te overleven*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Thijssen, J. (2001). Loopbaanontwikkeling in verandering: Postindustriële achtergronden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en (leer)competenties. *Opleiding en ontwikkeling*, 11, pp. 19 – 26.

Velde, M. van der, Jansen, P. and Anderson, N. (2007). *Guide to management research methods*. Oxford: Blackwell Publishing.

Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2002). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma B.V.

Vocht, A. de (2006). *Basishandboek SPSS 13 voor windows*. Utrecht: Bijleveld press.

Weert, T.J.van (2006). Education of the twenty-first century: New professionalism in lifelong learning, knowledge development and knowledge sharing. *Educational Information Technology*, 11, pp. 217 – 237.



Weggeman, M. (1997), *Kennis management, Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum, pp. 65-89.

Wilensky, H.L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70, pp. 137-158.

### **Geraadpleegde internetsites**

Centraal Bureau voor de Statistiek. Opleidingsniveau Nederlandse beroepsbevolking 2006.  
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70896ned&D1=0-1&D2=0&D3=0-2,7,20,24,I&D4=0&D5=0-4&D6=I&HD=080328-1119&HDR=G5,T,G1,G3,G4&STB=G2>  
Datum van raadpleging: maart 2008.

Stichting Beroepskwaliteit Leraren. Bekwaamheidseisen in de Wet BIO  
<http://www.bekwaamheidsdossier.nl/cms/bijlagen/brochureBIO.pdf>  
Datum van raadpleging: februari 2008.

Onderwijsarbeidsmarkt. Essentie van het integraal personeelsbeleid en indicatoren.  
[http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/fileadmin/user\\_upload/Indicatoren\\_IPB.doc](http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/fileadmin/user_upload/Indicatoren_IPB.doc)  
Datum van raadpleging: februari 2008.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2). Wet BIO en bekwaamheidseisen.  
<http://www.minocw.nl/onderwijspersoneelkwaliteit/266/Wet-BIO-en-bekwaamheidseisen.html>  
Datum van raadpleging: april 2008.

## **Bijlagen**

---



# **Een publieke reflectie..**

---

**Onderzoek naar de employability van docenten  
binnen de Mbo-onderwijsinstelling.**

De publiek dimensie van het onderzoek  
Docent: Peter Leisink  
Virgie Hendriksen  
3234908  
Maart 2008  
Cijfer: 8



## Inleiding

“Changes are bigger and are happening faster, and learning is the way to keep ahead..”, waarmee door Honey wordt gesteld dat leren een centrale plaats zal innemen in de 21ste eeuw (Beardwell, e.a., 2007: 260). De samenleving is onderhevig aan verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering, diversiteit en informatisering. Op internationaal en nationaal niveau wordt concrete aandacht gegeven aan de ontwikkeling van onze samenleving. Het akkoord van Lissabon heeft drie doeldomeinen geformuleerd, namelijk de aandacht voor kennis en innovatie voor de economische groei, het aantrekkelijk maken van Europa om te werken en te investeren en het creëren van meer en goede banen (Commission of the European Communities, 2005). Dit ‘Community Lisbon Programme’ verplicht al haar leden op nationaal niveau een programma te ontwikkelen dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen. Nederland heeft op nationaal niveau het actieprogramma ‘een leven lang leren’ (1998) ontwikkeld, dat maatregelen, concrete taken en verantwoordelijkheden voor overheid, werkgevers en werknemers beschrijft in het teken van het economisch belang. ‘Een leven lang leren’ is een middel om employability voor iedereen te bereiken en vraagt om een gezamenlijke inspanning van overheid, sociale partners, werkgevers, werknemers en werkzoekenden. Het actieprogramma gaat uit van een economische en sociale visie op de kennissamenleving, door persoonlijk talent als de belangrijkste grondstof te beschouwen en het betrekken van alle groepen bij de ontwikkeling van de samenleving. Als onderdeel van de voorgestelde maatregelen is het cluster professionaliteit van scholen en employability van docenten geformuleerd. Goed functionerende scholen worden gezien als een zelf lerende organisatie, waarin docenten als professionals worden beschouwd die de leerlingen een leven lang leren stimuleren en daarbij zelf hun employability op peil houden (OCW, 1998). Naast algemeen geldende maatschappelijke ontwikkelingen zijn er ook specifieke ontwikkelingen binnen en buiten het onderwijs, dat samenhangt met de bestaande problemen rond het docentschap, namelijk; taakverzwaring van de docent, dreigende tekorten op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van de instroom in het docentberoep. Deze probleemcomplexen hebben indirect ook invloed op het behalen van maatschappelijke doelstellingen door de vooruitgang of achteruitgang van de kwaliteit van onderwijs. Bij onderwijsinstellingen kunnen we, gezien hun maatschappelijke positie, verwachten dat zij hun beleid afstemmen op de maatschappelijke vraagstukken, maar hoe ziet komen we dit in de praktijk tegen? In dit paper staat de relatie tussen de organisatiedoelstellingen en de rol van de maatschappij centraal. Hoe is deze relatie vormgegeven, hoe komt dit tot uiting in de organisatiedoelstelling en hoe wordt hieraan uitvoering gegeven?

Het onderzoek naar de toepassing van het employabilitybeleid van docenten binnen de Mbo-onderwijsinstelling vindt plaats binnen instelling(en) die vallen onder de ROC West-Brabant. ROC West-Brabant bestaat uit 8 relatief autonome, onder een eigen naam opererende scholen met een eigen en herkenbaar profiel, passend binnen de algemene kaders van het ROC. Voor deze structuur is vanuit de besturingsfilosofie bewust gekozen om groot te zijn voor bestuurlijke stakeholders; 28000 leerlingen, 2300 medewerkers en een omzet van 190 mio euro’s, en klein te zijn voor leerling, ouders en werknemers (ROC West-Brabant, 2007). De speerpunten uit het strategisch beleidsplan van ROC West-Brabant zijn opgenomen in de bijlage.

Dit paper is als volgt opgebouwd. Allereerst wordt ingegaan op de publieke organisatie en de publieke identiteit die ROC West-Brabant heeft en waar zij vanuit handelt. Vervolgens wordt de vraag gesteld hoe social legitimacy een onderdeel vormt van de doelstellingen van de organisatie. Dit wordt gevolgd met de vraag hoe groot public service motivation van docenten is. Het paper wordt als laatste afgesloten met een persoonlijk oordeel over deze punten.





## Hoe publiek zijn Mbo-onderwijsinstellingen?

Er wordt in de literatuur veel gediscussieerd over de mate waarin er een onderscheid te maken is tussen publieke en private organisaties. Volgens Rainey (2003: 63) zijn er drie onderscheidende onderwerpen; het vervullen van een functie voor de samenleving, voorzien in collectieve goederen en het reguleren van rechtvaardigheid. Op basis van drie formele kenmerken van een publieke organisatie kan ook een onderscheid worden gemaakt tussen publieke en private organisaties. Hierbij gaat het om de kenmerken eigendom, zeggenschap en bron van inkomsten (Benn en Gaus, 1983, in: Rainey, 2003).

Mbo-Onderwijsinstellingen zijn semi-overheidsinstellingen en beschikken over een zelfstandig orgaan. De dynamische context van economische en maatschappelijke ontwikkelingen en veranderde opvattingen over leren en onderwijzen hebben een aantal implicaties voor de MBO-onderwijsinstellingen (Hermanussen, e.a., 2007). Er is vraag naar meer flexibel onderwijs, de beroepskolom vraagt om versterking en is er een roep naar een vergroting van het innovatief en beleidsvoerend vermogen van onderwijsinstellingen. Een belangrijke voorwaarde is dat de organisatie het vermogen heeft om te leren (Senge, 1992). MBO-onderwijsinstellingen ontwikkelen zich tot maatschappelijke ondernemingen die effectief en transparant hun ambities realiseren, in samenspraak met de diverse stakeholders. Deze instellingen leggen rekenschap over hun resultaten af, zowel aan de overheid als aan hun naaste omgeving. De Nederlandse overheid voert een dereguleringsbeleid om de wendbaarheid en het rendement van de onderwijsinstellingen te vergroten. Dit betekent een verschuiving van een bureaucratische aansturing door de overheid naar autonomie van de instellingen (Hermanussen e.a., 2007). Onderwijsinstellingen geven hierbij eigen invulling aan onderwijs, organisatie, financiën en personeel en worden hiervoor zelf verantwoordelijk gesteld (Ministerie van OCW, 2004). Echter worden vanuit de overheid en andere overkoepelende organisaties bepaalde wensen en verwachtingen opgelegd, waarvan wordt verwacht dat de onderwijsinstellingen dit waarmaken. Afgelopen jaren zijn verschillende projecten ingevoerd binnen het beroepsonderwijs, die van invloed zijn op het werk en de ontwikkeling van docenten. Hierbij valt te denken aan de invoering van competentiegericht onderwijs als kernthema van innovatie (Hermanussen, 2007). De wet BIO ([www.wet-bio.nl](http://www.wet-bio.nl)) stelt bekwaamheidseisen op voor docenten en geldt als richtinggevend kader voor het ontwikkelen en onderhouden van bekwaamheden van onderwijspersoneel. Daarnaast is op nationaal niveau integraal personeelsbeleid gestimuleerd om de inzet, kennis en bekwaamheden van werknemer en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school regelmatig en systematisch op elkaar af te stemmen (onderwijsarbeidsmarkt, 2005). Ondanks dat gesteld kan worden dat Mbo-onderwijsinstellingen zeggenschap hebben in de formulering en uitwerking van beleid binnen de instelling, worden er vanuit de overheid, adviesorganen en de omgeving eisen en verwachtingen opgelegd. De eisen beïnvloeden de mate van zeggenschap van de onderwijsinstelling. De instelling is verplicht te voldoen aan de eisen en wetten die zijn opgesteld. Wel gelden deze als richtinggevend kader, waardoor de instelling dit aan kan passen aan de eigen organisatiecontext. De Mbo-onderwijsinstelling maakt in belangrijke mate gebruik van publieke gelden en om deze reden zal over de besteding en aanwending van middelen verantwoording moeten worden afgelegd, zowel intern als extern, horizontaal en verticaal (ROC West-Brabant, 2007).

Uit bovengenoemde toepassing van de drie formele kenmerken van publieke organisaties, is duidelijk dat er geen scherp onderscheid kan worden gemaakt. De Mbo-onderwijsinstelling is niet volledig publiek volgens de formele kenmerken en eveneens niet privaat. Deze visie wordt



ondersteund door verschillende auteurs. Zowel binnen publieke als private organisaties zijn er verschillen te onderscheiden in de mate waarin een organisatie publiek dan wel privaat is, en er meer hybride organisaties ontstaan (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003). De mate waarin een organisatie publiek en/of privaat is volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) afhankelijk van de omstandigheden en het onderscheid tussen beleidsvorming en –uitvoering. Vanuit deze gedachte is volgens deze auteurs de identiteit van een organisatie te plaatsen in vier organisatorische posities, welke in tabel 1 zichtbaar zijn.

	Publieke organisatie		
Publieke identiteit	stuurlijke positie	drijfsmatige positie	Private identiteit
	maatschappelijke positie	drijfpositie	
	Private organisatie		

Tabel 2. Bron: Noordegraaf en Teeuw, 2003.

De Mbo-onderwijsinstelling is gericht op het verwezenlijken van een hoger doel, zij gaat namelijk uit van de uitspraak dat in deze samenleving ‘niemand gemist kan worden’ (ROC West-Brabant, 2007), en bevordert kennisontwikkeling en kennisdeling. De handelingen of beslissingen binnen de organisatie beïnvloeden elkaar en hebben ook effecten in een tweede of derde orde (Noordegraaf en Teeuw, 2003: 7). Het veranderen van een opleiding heeft gevolgen voor de ontwikkeling van competenties van docenten en de vraag is of dit aansluit op de vraag vanuit de beroepspraktijk. Een onderwijsinstelling houdt daarnaast rekening met de belangen van toekomstige generaties en ontwikkelingen, en gaat niet enkel uit van het heden. De instelling is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheden, er wordt met verschillende maatschappelijke organisaties vergaderd over organisatorische en vaktechnische onderwerpen. Deze beschreven kenmerken, gekoppeld aan het model van Gawthrop (1984, in: Noordegraaf en Teeuw, 2003) plaatsen de Mbo-onderwijsinstelling in de bestuurlijke positie. Een Mbo-onderwijsinstelling is volgens deze theorie dus een publieke organisatie met een publieke identiteit. Hierbij dient wel een kritische noot geplaatst te worden. De complexe ontwikkelingen van een samenleving die grenzeloos, ambigu en strijdig is, hebben tot gevolg gehad dat het management van en in het openbaar bestuur bedrijfsmatiger, zakelijker en meer prestatiegericht moet, teneinde de efficiency, effectiviteit en kwaliteit van publieke dienstverlening te vergroten (Noordegraaf, 2004). Bij het ROC West-Brabant is dit zichtbaar in de kernwaarde ondernemen: het concreet benoemen van targets en indicatoren en hierop sturen. Eveneens worden effecten van scholing op de leerling en organisatie zichtbaar en meetbaar gemaakt. De instelling is nu in het kwadrant ingedeeld in de bestuurlijke positie, maar ik verwacht ook een meer bedrijfsmatige kant aan te treffen in een onderwijsinstelling. Uit deze kritische noot is wellicht te veronderstellen dat de scheidingslijnen tussen deze vier strategische posities ook niet zo scherp gesteld kunnen worden.

### Social legitimacy

Aan de levensvatbaarheid van organisaties worden door Boxall & Purcell (2003: 31) drie kritische elementen toegeschreven: een wisselwerking tussen de organisatiedoelen, het personeel en de organisatiemiddelen. Om het doel van kwalitatieve dienstverlening te behartigen zal vanuit het Human Resource Management binnen de organisatie naar het personeel en deze wisselwerking

gekeken moeten worden. Boxall & Purcell (2003: 7) stellen dat Human Resource Management drie doelen kent, welke onderdeel uitmaakt van de organisatiestrategie, namelijk arbeidsproductiviteit, organisatieflexibiliteit en social legitimacy. Social legitimacy heeft betrekking op de rol die een werkgever speelt in de maatschappij en het moet gezien worden als een doel naast meer marktgeoriënteerde doelen (Boxall & Purcell, 2003:11). Publieke organisaties hebben veel maatschappelijke doelen, waarop hun strategie en HRM is afgestemd. Vanuit HRM bezien willen publieke organisaties meerdere zaken tegelijk: op de lijst van beste werkgever, waarbij reputatie belangrijk is en daarnaast willen zij ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in HRM naar voren brengen, door gelijke kansen, gelijke waardering, en nog steeds werkzekerheid te bieden (Boyne, e.a., 1999: 417). Hierbij is sprake van multiple goals. Uit het strategisch beleidsplan van ROC Brabant (2007) komen expliciet een tweetal punten naar voren die betrekking hebben op het maatschappelijk belang. Ze willen een afspiegeling vormen van de multiculturele samenleving in zowel hun leerlingenbestand als werknemers, dat volgens hen eveneens een bijdrage levert aan de mondialisering en internationalisering. Daarnaast is als doelstelling verwoord te willen werken aan de reputatie en hiervoor verschillende activiteiten en onderzoeken te ondernemen. Maar naast deze concrete beleidsdoelstellingen kan gesteld worden dat de Mbo-onderwijsinstelling haar dienstverlening focust op 'people' en minder op 'profit en planet' van de triple bottom line (Boxall & Purcell, 2003: 12). Zij hebben geen winstoogmerk en leggen de nadruk op de kwaliteit van dienstverlening; personen ontwikkelen zodat zij hun kwaliteiten kunnen inzetten op de arbeidsmarkt. En dit leidt tot het hogere doel om de arbeidsparticipatie te bevorderen en het opleidingsniveau te verhogen (Kabinet Balkenende IV, 2007- 2011).

De kwaliteit van dienstverlening is de output van publieke organisaties en deze is voor een groot deel afhankelijk van de performance van de individuele medewerkers. Volgens Boxall & Purcell (2003: 20) is de performance van een individu in een organisatie afhankelijk van drie elementen: competenties (ability), intrinsieke en extrinsieke motivatie (motivation) en de werkomgeving (opportunity). Deze drie elementen zijn van belang voor het verhogen van employability van docenten dat als doelstelling van het HR-beleid is geformuleerd. Voor het behalen van deze doelstelling worden verschillen HR-instrumenten ingezet. In dit paper is het niet zozeer relevant te kijken naar de verschillende instrumenten die worden gebruikt, maar juist naar het onderwerp employability op zichzelf. Het verhogen van de employability is enerzijds een doel van de instelling om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de nodige competenties in huis te hebben om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen binnen het onderwijs. Anderzijds is het ontwikkelen van employability door de overheid als overkoepelend doel gesteld in het nationaal actieprogramma 'een leven lang leren' (OCenW, 1998). Voor het behalen van een leven lang leren is een belangrijke rol weggelegd voor het onderwijs, en specifiek docenten, voor het overbrengen van informatie en het stimuleren van de leeractiviteiten voor een leven lang leren. Employability van docenten heeft daarbij een tweeledige functie, namelijk als vereiste om als onderwijsinstelling een lerende organisatie te kunnen zijn, en als taak voor elke werknemer om zichzelf breed inzetbaar te maken, ongeacht de uit te oefenen functie. Het verhogen van employability bij docenten als doelstelling van het HR-beleid dient natuurlijk een bedrijfsbelang door de eigen dienstverlening te verbeteren, maar geldt, zoals hierboven beschreven, ook zeker als een belangrijk publiek belang.

## Hoe groot is de Public service motivation?

De afwezigheid van een winstoogmerk, meerdere en tegenstrijdige doelen en waarden, de complexe en dynamische beleidsprocessen, de netwerken en het politieke klimaat maken dat publieke organisaties opereren in een unieke context (Perry and Port, 1982, in: Rainey, 2003). Deze factoren zijn van invloed op de motivatie van een persoon om in een publieke organisatie werkzaam te willen zijn. De motivatie wordt bepaald door enerzijds behoeften, motieven en waarden van een persoon en anderzijds door incentives en doelen extern (Rainey, 2003 : 229). Er wordt in de literatuur een verschil opgemerkt tussen de motivatie om in private of publieke organisaties te gaan werken. Verondersteld wordt dat politieke macht en het ondersteunen van een publiek belang of specifiek bureau of programma belangrijke motieven zijn voor de publieke sector (Downs and Niskanen, in: Rainey, 2003). Daarnaast is onderzocht dat werknemers in de publieke sector minder waarde hechten aan geld als doel van werken. Volgens Rainey en Steinbauer (1999) zijn er verschillende typen motivatie te onderscheiden, namelijk; motivatie voor de functie, motivatie specifiek voor de missie van de organisatie en de public service motivation. Bij Public Service Motivation (PSM) hechten personen grote waarde aan het helpen van anderen en de samenleving. Dit onderscheidt zich van de motivatie voor de organisatie of functie, door een motivatie voor het grotere maatschappelijke belang. Door Lyons e.a. (2006) wordt dit ook wel de altruïstische waarde van het werk genoemd. Wel zijn alle drie essentieel voor het vergroten van de effectiviteit van de publieke organisatie. Hoe kan de motivatie van docenten binnen mbo-onderwijsinstellingen beoordeeld worden? De afgelopen periode heeft het onderwijs niet altijd in een positief daglicht gestaan: taakverzwaring van de functie van docent, weinig instroom en tekorten aan docenten waardoor de kwaliteit in het geding is en ontevredenheid over arbeidsvoorwaarden. Dit suggereert dat docenten een speciale motivatie moeten hebben om in deze sector te willen werken. Docenten (autonome kenniswerkers) zullen in sterke mate een motivatie hebben voor de inhoudelijke functie van het leraarschap. Daarnaast kunnen docenten hun keuze voor een bepaalde onderwijsinstelling motiveren door de aansluiting bij de doelen en missie van een specifieke instelling. Echter zullen veelal de verschillende onderwijsinstellingen met dezelfde missie werken dat bijdraagt aan de samenleving, en niet werken met targets gericht op winst. Vanuit PSM kan deze motivatie zijn om een bijdrage te leveren aan het opleidingsniveau van de samenleving en het bevorderen en stimuleren van arbeidsparticipatie, en dus met een hoger doel om een bijdrage te leveren aan de samenleving.

Uit bovenstaande blijkt wel dat het lastig is om te bepalen welk type motivatie leidend is voor docenten. Essentieel voor kwaliteit van de prestaties van de individuele docent is de motivatie voor de functie. PSM is noodzakelijk voor een individu en de organisatie om te kunnen werken aan het hogere doel een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de samenleving. Binnen publieke organisaties is het 'vanzelfsprekend' dat de werknemers PSM hebben, en wordt hier geen expliciet beleid voor HR opgesteld. De docenten binnen Mbo-onderwijsinstellingen werken, ondanks de diverse negatieve berichten, met een bepaalde motivatie waarbij we er vanuit kunnen gaan dat hier zeker sprake is van PSM. In het HR- beleid zijn geen specifieke activiteiten opgenomen om PSM te ondersteunen, wel is dit zichtbaar in de doelen van de organisatie en het individu daarbinnen.

## Oordeel

De Mbo-onderwijsinstelling is, zoals we eerder in de paper hebben kunnen lezen, een publieke organisatie met een publieke identiteit. Wel komt steeds meer nadruk te liggen op het efficiënter en



effectiever sturen van organisaties en het verbeteren van prestaties. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of performanceverbetering ook echt een bijdrage levert aan het publieke belang. In de literatuur wordt door onvoldoende empirisch onderzoek gesuggereerd dat publieke organisaties performanceverbetering niet als strategisch belang zien (Gould- Williams, 2003). Bij ROC West-Brabant is ondernemerschap als kernwaarde opgenomen en heeft een meer bedrijfsmatige waarde waarbij targets en indicatoren worden benoemd om sturing te geven, met als doel performanceverbetering. Het effectiever denken over en inzetten van middelen om het doel van 'onderwijskundig rendement' te behalen draagt in mijn visie bij aan het publieke belang: bevorderen opleidingsniveau en arbeidsparticipatie. Daarnaast kan de instelling door targets en indicatoren transparant zijn over behaalde resultaten naar stakeholders, zoals de overheid, samenwerkingsorganisaties, ouders en leerlingen.

Zowel organisatiebreed als in het HR-beleid zijn doelen geformuleerd voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening met als doel een essentiële bijdrage te leveren aan de samenleving. Het vraagstuk van onderzoek, employability van docenten, is in het strategisch beleid en HR-beleid opgenomen om als organisatie en de aangeboden opleidingen in te kunnen spelen op (toekomstige) ontwikkelingen en succes van leerlingen op de arbeidsmarkt, alsmede de vorming tot een verantwoordelijk lid van de samenleving. In dit verband wordt er expliciet een verband gelegd tussen de doelen en de maatschappelijke omgeving van de instelling. Uit het geformuleerde beleid komt duidelijk naar voren hoe zijn hun social legitimacy formuleren. In het onderzoek zal worden onderzocht hoe daadwerkelijk uitvoering wordt gegeven aan het beleid en op welke manier effectief sturing wordt gegeven aan het beleid.

## Literatuur

Beardwell, J., Claydon, T. (2007), *Human Resource Management: a contemporary approach*, Edinburgh Gate: Person Education Limited.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003), *Strategy and Human resource Management*. Houndmills: Palgrave.

Boyne, G., Jenkins, G., Poole, M. (1999), Human Resource Management in the public and private sectors: an empirical comparison. *Public administration*, 77, 2, pp. 407 – 420.

Commission of the European Communities (2005), *The community Lisbon Programma*, Brussel.

Gould- Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14:1, pp. 28 – 54.

Hermanussen, J., Teurlings, C., Neut, I. van der (2007), *Op weg naar ondernemend docentschap*, 's-Hertogenbosch: CINOP.

Kabinet Balkenende IV, 2007, *Beleidsprogramma: Samen werken samen leven 2007 - 2011*.

Lyons, S.T., Duxbury, L.E., Higgins, C.A. (2006), A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66, 4, pp. 605 – 618.

Ministerie OCenW (1998), *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*.

Noordergraaf, M. (2004), *Management in het publieke domein*, Bussum: Coutinho.

Noordergraaf, M., Teeuw, M.M. (2003), Publieke identiteit. *Bestuurskunde*, 12 (1), pp. 2 – 13.

Rainey, H.G. (2003), *Understanding & Managing public organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass.

Rainey, H.G., Steinbauer, P. (1999), Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9:1, pp. 1 -32.

ROC West-Brabant (2007), *Strategische beleidsplan 2006 – 2010*.

Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline; de kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam: Scriptum Management.

## Geraadpleegde internetsites

Stichting Beroepskwaliteit Leraren. Bekwaamheidseisen in de Wet BIO  
<http://www.bekwaamheidsdossier.nl/cms/bijlagen/brochureBIO.pdf>



Onderwijsarbeidsmarkt. Essentie van het integraal personeelsbeleid en indicatoren.  
[http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/fileadmin/user\\_upload/Indicatoren\\_IPB.doc](http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/fileadmin/user_upload/Indicatoren_IPB.doc)  
Datum van raadpleging: februari 2008.

## Bijlage

### Speerpunten Strategisch Beleidsplan 2006 – 2010 ROC West-Brabant

Het strategisch beleidsplan 2006 – 2010 formuleert een aantal doelstellingen. Hieronder worden de doelstellingen beschreven die betrekking hebben op het onderwerp van onderzoek.

- Het verwerven van een niet meer weg te denken plaats in de regio en daarbuiten. En het vaststellen van 'onderwijs werkt' waarbij zij in staat zijn het beste uit mensen, leerlingen en werknemers naar boven te halen en hierdoor een wezenlijke bijdrage wordt geleverd aan groei en ontwikkeling van (eigen) bedrijf en instelling.
- Een organisatie werkend op basis van transparantie en openheid, authentiek en altijd op zoek naar verrassende ideeën en oplossingen. Kernwaarden van ROC Brabant zijn vooraanstaand, ondernemend, betrouwbaar, de mens centraal stellend, met passie voor groei en ontwikkeling van mensen.
- De professional doet grenzen en scheidslijnen tussen school en arbeidsmarkt vervagen en is gericht op kennisontwikkeling en kennisdeling.
- In 2010 levert deze instelling topprestaties in haar core business met bewezen en aantoonbare gemaximaliseerde leerwinst.
- De serviceverlening aan marktpartijen wordt optimaal georganiseerd. Vanuit een één-loket-organisatie kan aan bedrijven en instellingen een compleet onderwijspakket worden aangeboden en maatwerk geleverd. Prijs, kwaliteit en levertijd zijn de kernaspecten waar de marktgerichte organisatie op is gericht.
- De ontmoetingen van culturen en levensbeschouwingen zijn verrijkende en inspirerende processen. Zij wil een positieve bijdrage leveren aan het vraagstuk van diversiteit in de onderwijskundige optiek en een afspiegeling vormen van de diversiteit in de samenleving.
- Zij wil grote investeringsprogramma's ontwikkelen en uitvoeren onder gelijktijdig behoud van een financiële gezonde positie.
- ROC Brabant is zich ervan bewust dat het succes afhankelijk is van de reputatie. Er worden onder meer imago-onderzoeken en reputatie- en tevredenheidsmetingen verricht om het beleid te ondersteunen.



## **Bijlage II    Uitnodiging deelname onderzoek**

---

Beste Collega,

Als student aan de Universiteit Utrecht ben ik voor de master Strategisch Human Resource Management bezig met mijn afstuderen. Gedurende deze periode werk ik aan een onderzoek naar de employability en de relatie met HR-instrumenten om dit te bevorderen. In samenwerking met Peter Lauwen en de afdelingsmanagers, is dit onderzoek vormgegeven en zal plaatsvinden binnen de unit Dienstverlening van het Kellebeek College. Het onderzoek heeft betrekking op het **Onderwijzend personeel**.

Employability kan in dit onderzoek worden opgevat als het vermogen en de bereidheid van de werknemer om inzetbaar te zijn en te blijven op een wijze die aansluit bij de mogelijkheden en wensen van de organisatie en de werknemer zelf. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de employability zelf en de inzet van instrumenten op personeelsgebied om de employability te bevorderen. De resultaten van het onderzoek geven hier inzicht in. Het onderzoek levert belangrijke praktische informatie en aanbevelingen op voor het Kellebeek College met betrekking tot de inzet van HR-instrumenten om de employability van de werknemer te kunnen verhogen.

Om betekenisvolle resultaten te verkrijgen en het onderzoek te laten slagen, is jouw medewerking van groot belang. Ik wil je dan ook vragen om deze elektronische vragenlijst, via onderstaande link in te vullen. Per onderdeel in de vragenlijst zal een toelichting worden gegeven op het onderwerp en de manier waarop de vragen dienen te worden ingevuld.

Belangrijk om te weten is dat de onderzoeksgegevens vertrouwelijk behandeld worden. In het onderzoek worden geen namen genoemd en zijn enkel statistische gegevens zichtbaar.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Gelieve de vragenlijst in te vullen **vóór 30 mei 2008**. Mocht je nog vragen hebben of op- en aanmerkingen, dan kun je contact met mij opnemen via [V.Hendriksen@rocwb.nl](mailto:V.Hendriksen@rocwb.nl) of op telefoonnummer 06-43583896.

Link naar de vragenlijst:

<http://questions.netq.nl/nq.cfm?q=c3f7f944-2bf0-a000-c404-f4d23012248c>

Alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,  
Virgie Hendriksen

**Bijlage III Vragenlijst**

---



## Bijlage IV Statistieken SPSS

---

### 7.2 Betrouwbaarheidsanalyse

#### Occupational expertise

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,923	15

#### Anticipation and optimization

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	8

#### Personal flexibility

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	8

#### Corporate sense

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	7

#### Balance

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	9

#### Totaalscore employability

##### **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,936	47



### 7.3 Gemiddelde competenties

#### Statistics

		ExpertM EAN	AnticiM EA N	FlexM E A N	OrgM E A N	BalansM EAN
N	Valid	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,6925	4,3387	4,4395	4,4078	4,1398
Mode		4,67	3,88(a)	4,38	4,57	3,67(a)
Skewness		-,980	-,605	,226	-,328	-,261
Std. Error of Skewness		,304	,304	,304	,304	,304
Minimum		2,80	1,88	3,13	2,57	1,78
Maximum		6,00	5,88	6,00	6,00	6,00

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

### 7.4.1 Functionerings- en beoordelingsgesprek

Significantie verband tussen kennen van en deelname aan instrument

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- side d)
Pearson Chi-Square	5,852(a)	2	,054
Likelihood Ratio	6,722	2	,035
Linear-by-Linear Association	4,775	1	,029
N of Valid Cases	62		

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,11.

#### Evaluatie

Het functionerings- en beoordelingsgesprek stimuleren mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.

		Freque ncy	Perce nt	Valid Per cent	Cumulative Percent
Valid	Volkomen mee oneens	2	3,2	5,1	5,1
	Mee oneens	6	9,7	15,4	20,5
	Beperkt mee oneens	5	8,1	12,8	33,3
	Beperkt mee	14	22,6	35,9	69,2

	eens				
	Mee eens	9	14,5	23,1	92,3
	Volkomen mee eens	3	4,8	7,7	100,0
	Total	39	62,9	100,0	
Missing	8888888	23	37,1		
Total		62	100,0		

**Het functionerings- en beoordelingsgesprek stimuleren mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Volkomen mee oneens	1	1,6	2,6	2,6
	Mee oneens	5	8,1	12,8	15,4
	Beperkt mee oneens	3	4,8	7,7	23,1
	Beperkt mee eens	13	21,0	33,3	56,4
	Mee eens	13	21,0	33,3	89,7
	Volkomen mee eens	4	6,5	10,3	100,0
	Total	39	62,9	100,0	
Missing	8888888	23	37,1		
Total		62	100,0		

## 7.4.2 Opleiding

### Significantie

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,607(a)	2	,022
Likelihood Ratio	7,675	2	,022
Linear-by-Linear Association	7,484	1	,006
N of Valid Cases	62		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,19.

Evaluatie

**Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beperkt mee oneens	1	1,6	2,5	2,5
	Beperkt mee eens	9	14,5	22,5	25,0
	Mee eens	18	29,0	45,0	70,0
	Volkomen mee eens	12	19,4	30,0	100,0
	Total	40	64,5	100,0	
Missing	8888888	22	35,5		
Total		62	100,0		

**Het volgen van een opleiding of cursus stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beperkt mee oneens	3	4,8	7,5	7,5
	Beperkt mee eens	10	16,1	25,0	32,5
	Mee eens	16	25,8	40,0	72,5
	Volkomen mee eens	11	17,7	27,5	100,0
	Total	40	64,5	100,0	
Missing	8888888	22	35,5		
Total		62	100,0		

### 7.4.3 Coaching

Significantie

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,925(a)	2	,052
Likelihood Ratio	7,060	2	,029
Linear-by-Linear Association	5,225	1	,022
N of Valid Cases	62		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,87.

Evaluatie

**Het houden van coaching gesprekken stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beperkt me eens	1	1,6	11,1	11,1
	Mee eens	4	6,5	44,4	55,6
	Volkomen me eens	4	6,5	44,4	100,0
	Total	9	14,5	100,0	
Missing	8888888	53	85,5		
Total		62	100,0		

**Het houden van coaching gesprekken stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Beperkt me oneens	1	1,6	11,1	11,1
	Beperkt me eens	1	1,6	11,1	22,2
	Mee eens	4	6,5	44,4	66,7
	Volkomen me eens	3	4,8	33,3	100,0
Total		9	14,5	100,0	
Missing	8888888	53	85,5		
Total		62	100,0		

**7.4.4 Mobiliteit**

Significantie

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,582(a)	2	,008
Likelihood Ratio	7,240	2	,027
Linear-by-Linear Association	5,548	1	,019
N of Valid Cases	62		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

Evaluatie

**Deelname aan het traject Mobiliteit stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mee oneens	1	1,6	50,0	50,0
	Beperkt meeens	1	1,6	50,0	100,0
	Total	2	3,2	100,0	
Missing	8888888	60	96,8		
Total		62	100,0		

**Deelname aan het instrument Mobiliteit stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mee oneens	1	1,6	50,0	50,0
	Beperkt meeens	1	1,6	50,0	100,0
	Total	2	3,2	100,0	
Missing	8888888	60	96,8		
Total		62	100,0		

#### 7.4.5 Persoonlijk Ontwikkelingsplan

Significantie

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,731(a)	2	,094
Likelihood Ratio	4,413	2	,110
Linear-by-Linear Association	1,577	1	,209
N of Valid Cases	61		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,15.



### Evaluatie

Het werken aan mijn persoonlijk ontwikkelplan stimuleert mij om continu aandacht te besteden aan mijn ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.

		Frequency	Percent	Valid Per cent	Cumulative Percent
Valid	Beperkt mee oneens	1	1,6	6,3	6,3
	Beperkt mee eens	5	8,1	31,3	37,5
	Mee eens	8	12,9	50,0	87,5
	Volkomen mee eens	2	3,2	12,5	100,0
	Total	16	25,8	100,0	
Missing	8888888	46	74,2		
Total		62	100,0		

Het werken aan mijn persoonlijk ontwikkelplan stimuleert mij om na te blijven denken over mijn loopbaan.

		Frequency	Percent	Valid Per cent	Cumulative Percent
Valid	Mee oneens	1	1,6	6,3	6,3
	Beperkt mee oneens	3	4,8	18,8	25,0
	Beperkt mee eens	2	3,2	12,5	37,5
	Mee eens	8	12,9	50,0	87,5
	Volkomen mee eens	2	3,2	12,5	100,0
	Total	16	25,8	100,0	
Missing	8888888	46	74,2		
Total		62	100,0		

### 7.4.6 Rol leidinggevende

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Mijn leidinggevende stimuleert mij om aan mijn eigen ontwikkeling van kennis en vaardigheden te werken.	61	1	6	3,62	1,404
Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van een HR-instrument om mijzelf op persoonlijk vlak te ontwikkelen.	61	1	5	2,92	1,282

Mijn leidinggevende stimuleert mij om gebruik te maken van een HR-instrument om mijzelf vakinhoudelijk te ontwikkelen.	61	1	5	2,85	1,276
Mijn leidinggevende legt de verantwoordelijkheid voor mijn ontwikkeling bij mijzelf.	61	1	6	4,79	1,066
Ik heb minimaal 1 keer per jaar een gesprek met mijn leidinggevende om te reflecteren op mijn gedrag en de ontwikkelingsmogelijkheden voor de toekomst te bespreken.	61	1	6	3,51	1,660
Valid N (listwise)	61				

	Bij welke afdeling van de unit Dienstverlening, Kellebeek College ben je werkzaam?				Total
	Apothekers-, Dokters- en Tandartsa- ssistenten	Uiterlijke verzorging	Verpleging & Verzorging	Welzijn	
Score rol leidinggevende					
1,	0%	0%	3,8%	7,2%	3,3%
2,	21,4%	14,3%	15,4%	7,2%	14,7%
3,	14,3%	28,6%	30,8%	21,4%	24,6%
4,	50%	42,8%	26,9%	42,8%	37,7%
5,	14,3%	14,3%	23,1%	21,4%	19,7%
	0%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

#### 7.4.7.1 Hypothese Leeftijd – gebruikmaken van HR-instrumenten

Instrument	Leeftijdsklassen			Kruskal-Wallis Significantie
	< 29 jaar	30 – 44 jaar	>45 jaar	
Functionerings- en beoordelingsgesprek	67%	70%	56%	P = 0,584
Opleiding of cursus	33%	60%	68%	P = 0,472
Coaching	0%	20%	15%	P = 0,656
Mobiliteit	0%	5%	3%	P = 0,875
Persoonlijk ontwikkelingsplan	67%	15%	21%	P = 0,131

#### Leeftijdsklasse [<29, 30 - 44, >45] \* Totaal deelname instrumenten Crosstabulation

Count

		Totaal deelname instrumenten					Total
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
Leeftijdsklasse	<	1	0	1	1	0	3
	[<29, 30 -						
	44, >45]						
	30						
	-	1	9	6	3	1	20
	44						
	>	2	14	14	3	1	34
	45						
Total		4	23	21	7	2	57

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,697(a)	8	,570
Likelihood Ratio	6,280	8	,616
Linear-by-Linear Association	,075	1	,785
N of Valid Cases	57		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.



#### 7.4.7.2 Hypothese Type dienstverband – gebruikmaken HR-instrumenten

Instrument	Type dienstverband		
	Vast	Tijdelijk	Mann-Whitney U Significantie
Functionerings- en beoordelingsgesprek	56%	86 %	P = 0,046
Opleiding of cursus	71%	43%	P = 0,056
Coaching	15%	14%	P = 0,978
Mobiliteit	4%	0%	P = 0,441
Persoonlijk ontwikkelingsplan	23%	36%	P = 0,362

#### In welk type dienstverband ben je werkzaam? \* Totaal deelname instrumenten Crosstabulation Count

		Totaal deelname instrumenten					Total
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	
In welk type dienstverband ben je werkzaam?	Vast dienstverband	2	20	19	5	2	48
	Tijdelijk dienstverband	2	3	5	4	0	14
Total		4	23	24	9	2	62

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,003(a)	4	,199
Likelihood Ratio	5,950	4	,203
Linear-by-Linear Association	,126	1	,723
N of Valid Cases	62		

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,45.

### 7.4.7.3 Hypothese Functie – gebruikmaken HR-instrumenten

Instrument	Functie			Kruskal-Wallis Significantie
	Docent	Instructeur	Onderwijs-assistent	
Functionerings- en beoordelingsgesprek	60%	78%	0%	P = 0,322
Opleiding of cursus	66%	56%	0%	P = 0,547
Coaching	17%	0%	0%	P = 0,185
Mobiliteit	4%	0%	0%	P = 0,557
Persoonlijk ontwikkelingsplan	25%	33%	0%	P = 0,603

#### In welke functie ben je werkzaam? \* Totaal deelname instrumenten Crosstabulation

Count

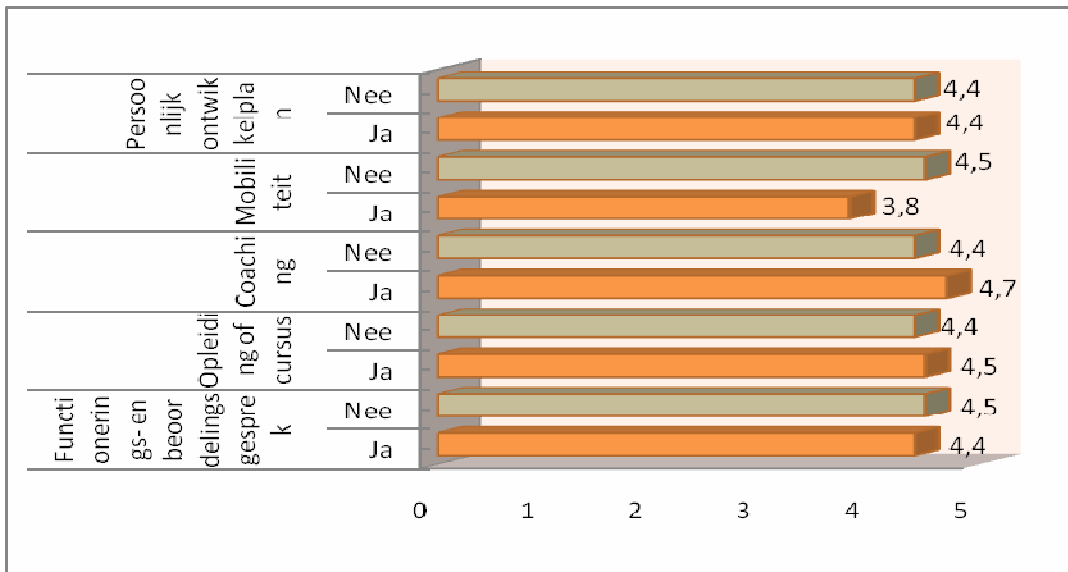
		Totaal deelname instrumenten					Total
		,00	1,00	2,00	3,00	4,00	,00
In welke functie ben je werkzaam?	Docent LC	4	19	20	8	2	53
	Instructeur	0	4	4	1	0	9
Total		4	23	24	9	2	62

#### Chi-Square Tests

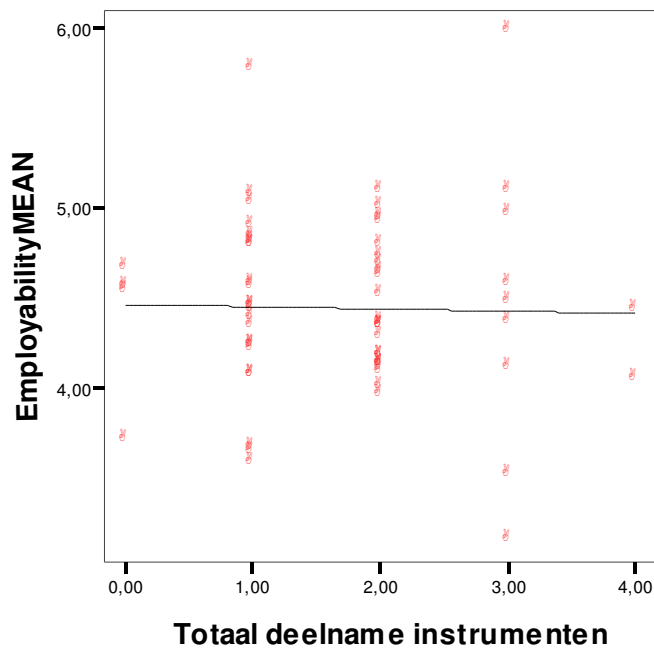
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,346(a)	4	,854
Likelihood Ratio	2,204	4	,698
Linear-by-Linear Association	,023	1	,878
N of Valid Cases	62		

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

7.5 Relatie Employability – gebruikmaken HR-instrumenten



Spreidingsdiagram



**Correlatie  
Correlations**

			Employability MEAN	Totaal deelname instrumenten
Spearman's rho	EmployabilityME AN	Correlation Coefficient	1,000	-,051
		Sig. (2-tailed)	.	,696
		N	62	62
		Correlation Coefficient	-,051	1,000
Totaal deelname instrumenten		Sig. (2-tailed)	,696	.
		N	62	62

**Regressie-analyse  
Model Summary**

M	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372(a)	,138	,061	,47849

a Predictors: (Constant), deelnamepop, deelnamepleid, deelnamefunct, deelnamemob, deelnamecoach

**ANOVA(b)**

M		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,054	5	,411	1,795	,129(a)
	Residual	12,821	56	,229		
	Total	14,876	61			

a Predictors: (Constant), deelnamepop, deelnamepleid, deelnamefunct, deelnamemob, deelnamecoach

b Dependent Variable: EmployabilityMEAN

**Coefficients(a)**

M	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,507	,140		32,247	,000
deelnamefunct	-,121	,127	-,119	-,952	,345
deelnamepleid	,046	,129	,045	,355	,724
deelnamecoach	,291	,175	,210	1,670	,101
deelnamemob	-,682	,348	-,246	-1,962	,055
deelnamepop	-,153	,140	-,137	-1,091	,280

a. Dependent Variable: EmployabilityMEAN