

# Motivatie en (het) employability(budget)

Een onderzoek naar de motivatie die van invloed is op het initiatief te investeren in employability

Afstudeer onderzoek S.P.C. van der Staay

Juli 2008, Utrecht



Universiteit Utrecht



# Motivatie en (het) employability(budget)

Een onderzoek naar de motivatie die van invloed is op het initiatief te investeren in employability

**S.P.C. van der Staay**  
**0245097**

Geertekerkhof 16  
3511 XC Utrecht

[S.P.C.van.der.Staay@students.uu.nl](mailto:S.P.C.van.der.Staay@students.uu.nl)

Universiteit van Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Strategisch Human Resource Management

## **Begeleiders**

**Universiteit Utrecht**  
Drs. E.M. Walter

**ING Nederland**  
Drs. H. Bentert  
Mr. Drs. T.M.M. Roosloot

Amsterdam, juli 2008

## VOORWOORD

Voor u ligt de masterthesis: 'Motivatie en (het) employability(budget); Een onderzoek naar de motivatie die van invloed is op het initiatief te investeren in employability.'

Deze scriptie is het resultaat van mijn afstudeeronderzoek in het kader van mijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit van Utrecht, richting Strategisch Human Resource Management. Na vijf maanden hard werken, is er met het inleveren van deze scriptie niet alleen een eind aan mijn studie maar ook een eind aan mijn leuke studententijd in Utrecht gekomen!

In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken waardoor ik in staat ben geweest deze masterthesis tot stand te brengen. In eerste instantie wil ik mijn begeleidster aan de Universiteit van Utrecht, te weten drs. Elyse Walter bedanken voor haar tijd en energie tijdens mijn begeleiding. Ook wil ik haar bedanken voor haar toewijding en flexibiliteit! Dankzij jouw begeleiding en opbouwende kritiek heb ik zowel op professioneel als op persoonlijk vlak veel geleerd.

Daarnaast gaat mijn dank uit naar het voormalig Expert Center Recruitment Employability & Mobility en de afdeling Expertise & Innovation voor de gelegenheid en de faciliteiten die zij mij geboden hebben om dit onderzoek te verrichten.

Hierbij wil ik in het bijzonder Hanneke Bentert en Terry Roosloot van HR Nederland ING bedanken voor hun begeleiding bij dit onderzoek. Ook gaat mijn dank uit naar Sander Stokkink voor zijn kritische blik. Ik heb vijf maanden met plezier bij ING aan het onderzoek gewerkt!

Verder wil ik Ellenoor de Wit bedanken. Dankzij onze gezamenlijke colamomenten, gezellige lunchpauzes heb je een bijdrage geleverd om gedurende deze vijf intensieve maanden gemotiveerd te blijven.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie, evenals mijn huisgenoten, clubgenoten en familie die mij gedurende mijn afstudeerperiode hebben gesteund en voor de benodigde ontspanning hebben gezorgd tijdens deze intensieve periode.

Saskia van der Staay

Utrecht, juli 2008

## SAMENVATTING

De laatste jaren is er meer aandacht gekomen voor employability en individuele ontwikkeling van medewerkers. Het is niet meer van deze tijd om jarenlang voor hetzelfde bedrijf te werken en hetzelfde werk te doen. Vroeger lag de nadruk meer op lifetime-employment waarbij een werknemer voor een langere periode bij dezelfde werkgever in dienst was. Tegenwoordig is er steeds meer sprake van lifetime-employability, waarbij de nadruk ligt op flexibele inzetbaarheid. Bij employability gaat het om het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties om de actuele inzetbaarheid zelf te optimaliseren met het oog op arbeidsmarktkansen in de toekomst. Hierbij is zowel een verantwoordelijkheid voor de werkgever als de werknemer weggelegd. De verantwoordelijkheid van de organisatie hiervoor komt onder andere tot uiting in het aanbieden van faciliteiten om employability van de werknemers te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het employabilitybudget dat sinds januari 2008 als onderdeel van de campagne IK is ingevoerd is. Medewerkers krijgen een budget van €1200 in drie jaar tijd om te besteden aan hun ontwikkeling breder dan hun huidige functie of een vervolgstap in hun carrière. In dit kwalitatieve onderzoek is aan de hand van vijftien interviews onderzocht *‘welke motivatie een rol van betekenis speelt bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?’* Hierbij is specifiek ingegaan op de rol van de organisatie, de leidinggevende en de mate van zelfmanagement op het initiatief van de medewerkers van ING Nederland om het employabilitybudget aan te vragen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat alle respondenten door zelfmanagement gemotiveerd worden. Verder wordt het merendeel van de respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen gemotiveerd door de ondersteunende rol van de leidinggevende en meer dan de helft van de respondenten wordt gemotiveerd door de faciliterende rol van de organisatie. De drie motivatiefactoren vinden bij alle respondenten in verschillende combinaties plaats waardoor er geconcludeerd kan worden dat er geen eenduidig beeld valt te schetsen over de motivatie van respondenten en het initiatief om aan hun employability te werken.

Uit de literatuur en de interviewresultaten blijkt echter ook dat er, om employability te bevorderen, nog een aantal zaken verbeterd kunnen worden. Zo blijkt onder andere dat de houding van de leidinggevende door een derde van de respondenten wordt beschreven als reactief, passief of neutraal. Verder zouden de managers hun adviserende rol beter uit kunnen voeren wanneer zij meer kennis hebben van de instrumenten en informatie die beschikbaar is om employability te bevorderen.

Met betrekking tot het employabilitybudget is ook gekeken welke kenmerken voor medewerkers een rol van betekenis spelen bij het initiatief een employabilitybudget aan te vragen. Uit de resultaten kwam naar voren dat bij alle medewerkers zelfmanagement een rol speelt en bij een derde van de respondenten de €1200 een rol speelde om het employabilitybudget aan te vragen. Uit de resultaten bleek ook dat veel respondenten dat wat ze aangevraagd hadden ook zouden hebben gedaan als het employabilitybudget er niet geweest was. Er kan gesteld worden dat de doelstelling van het employabilitybudget om de medewerker verantwoordelijk te laten zijn voor zijn aanvraag behaald is.

Maar er blijft ook een grote groep medewerkers die het employabilitybudget nog niet aangevraagd heeft. Voor ING is het een uitdaging ook deze mensen aan te sporen gebruik te maken van het employabilitybudget.

Aan het eind van dit onderzoek zijn zowel algemene aanbevelingen gedaan met betrekking tot het bevorderen van employability als aanbevelingen met betrekking tot het bereiken van een bredere doelgroep bij het employabilitybudget.

# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	iii
----------------	-----

SAMENVATTING.....	iv
-------------------	----

<b>1 AANLEIDING &amp; PROBLEEMSTELLING .....</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding .....	1
1.3 Doel en vraagstelling.....	3
1.2 Relevantie onderzoek .....	4
1.4 Leeswijzer .....	4
<b>2 EMPLOYABILITY: EEN ZAAK VAN WERKGEVER EN/OF WERKNEMER?. 5</b>	<b>5</b>
2.1 Veranderende arbeidsrelaties .....	5
2.2 Employability .....	7
2.2.1 <i>Ontwikkeling employability</i> .....	7
2.2.2 <i>Wat is employability?</i> .....	9
2.3 Arbeidsmotivatie .....	11
2.3.1 <i>Wat is arbeidsmotivatie?</i> .....	11
2.3.2 <i>Extrinsieke motivatiefactor: De faciliterende rol van de organisatie</i> .....	12
2.3.3 <i>Extrinsieke motivatiefactor: De ondersteunende rol van de leidinggevende</i> ...	14
2.3.4 <i>Intrinsieke motivatiefactor: Zelfmanagement</i> .....	17
<b>3 METHODISCHE VERANTWOORDING.....</b>	<b>20</b>
3.1 Type onderzoek .....	20
3.2 Selectie van onderzoekseenheden .....	21
3.3 Dataverzamelmethode .....	21
3.4 Data-analyse methode .....	22
3.5 Kwaliteitscriteria .....	23
3.5.1 <i>Betrouwbaarheid</i> .....	23
3.5.2 <i>Validiteit</i> .....	24
3.5.3 <i>Representativiteit</i> .....	24
3.5.4 <i>Generaliseerbaarheid</i> .....	25
3.6 Kwaliteitsbewaking .....	25

<b>4</b>	<b>RESULTATEN</b> .....	<b>26</b>
4.1	Faciliterende rol organisatie .....	27
4.2	Rol leidinggevende.....	30
4.2.1	<i>Interactie tussen medewerker en manager ten aanzien van employability</i> .....	30
4.2.2	<i>Houding manager ten aanzien van employability</i> .....	31
4.2.3	<i>Ondersteunende rol manager en initiatief</i> .....	32
4.3	Rol zelfmanagement.....	34
4.3.1	<i>Initiatief loopbaan</i> .....	34
4.3.2	<i>Verantwoordelijkheid</i> .....	35
4.3.3	<i>Proactieve houding</i> .....	36
4.4	Het employabilitybudget .....	37
4.4.1	<i>Rol organisatie</i> .....	37
4.4.2	<i>Rol leidinggevende</i> .....	38
4.4.3	<i>Rol zelfmanagement</i> .....	38
4.4.4	<i>Cultuur en het employabilitybudget</i> .....	38
<b>5</b>	<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>40</b>
5.1	Beantwoording deelvragen.....	40
5.2	Beantwoording hoofdvraag .....	44
<b>6</b>	<b>AANBEVELINGEN</b> .....	<b>45</b>
<b>7</b>	<b>DISCUSSIE</b> .....	<b>48</b>
7.1	Beperkingen in het onderzoek.....	48
7.2	Toekomstig onderzoek .....	49
<b>8</b>	<b>LITERATUURLIJST</b> .....	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>BIJLAGEN</b> .....	<b>I</b>
	Bijlage 1 Topiclijst interviews .....	II
	Bijlage 2 Paper leerkring SHRM: Publieke identiteit ING.....	IV
	Bijlage 3 Reflectie op de rol van onderzoeker.....	IX
	Bijlage 4 Codelijst .....	XI
	Bijlage 5 cd-rom: Transcriptie interviews	

# 1 AANLEIDING & PROBLEEMSTELLING

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van dit onderzoek nader toegelicht. Daarnaast worden de relevantie, de doelstelling en de vraagstelling aangegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer om de structuur van dit onderzoek aan te geven.

## 1.1 Inleiding

De laatste decennia is de aandacht voor de employability en individuele ontwikkeling van medewerkers behoorlijk toegenomen (Van Dam, van der Heijden & Schijns, 2006).

Een lange tijd hetzelfde werk doen bij eenzelfde bedrijf of instelling is niet meer van deze tijd. Vroeger lag de nadruk meer op lifetime-employment waarbij een werknemer voor een langere periode bij dezelfde werkgever in dienst was. Tegenwoordig is er meer sprake van lifetime-employability, waarbij de nadruk ligt op de mogelijkheid om als werknemer in je arbeidsleven flexibel inzetbaar te blijven (Thijssen, 2000). Werknemers streven in een arbeidsrelatie die gebaseerd is op lifetime-employability permanent naar het behoud of de vergroting van hun vermogen om werk te verkrijgen, waarbij werkgevers de mogelijkheden scheppen om deze ambities te realiseren (Gaspersz & Ott, 1996).

Door een aantal verschillende ontwikkelingen is het van belang om in employability te investeren. Zo hebben de snelle technologische, demografische, economische en organisatorische ontwikkelingen ervoor gezorgd dat werkprocessen snel veranderen en dat beroepskwalificaties snel verouderen of overbodig worden (Van Dam e.a., 2006; De Grip & Sanders, 2001). Om in deze snel veranderende wereld het hoofd boven water te houden, zijn veel organisaties gedwongen om hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te vergroten (Van Dam e.a., 2006). Om dit te kunnen bewerkstelligen is employability van groot belang. Door employability kunnen medewerkers toegerust worden om beter op de ontwikkelingen in de omgeving in te spelen (Van Dam e.a., 2006).

Dat employability van groot belang is voor een multinational als ING is bekend bij de organisatie. Zo stelt de directeur HR Nederland in een brief aan de medewerkers dat er op de financiële markt sprake is van een turbulente tijd met veel onzekerheden (Hugo Peters, directeur HR Nederland, januari 2008). De veranderende omgeving is van invloed op een multinational als ING. Ook uit de CAO blijkt dat verandering in de organisatie eerder regel dan uitzondering is.

*'Veranderingen zijn aan de orde van de dag, zowel binnen de dynamiek van de organisatie als ook op de arbeidsmarkt in Nederland'* (CAO jan 2007- jun 2008). Dit doet een beroep op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van ING, maar ook van de medewerkers van ING. Om op de veranderingen in te spelen, moet de organisatie wendbaar blijven en alert zijn op haar eigen ontwikkeling. De CAO stelt dan ook: *'Om adequaat op de veranderingen in te kunnen spelen, moeten medewerkers zich blijvend ontwikkelen voor een functie binnen maar ook buiten ING'* (CAO jan 2007- jun 2008).

Wanneer medewerkers zich blijven ontwikkelen, zowel binnen als buiten de organisatie, heeft ING meer aan deze werknemers dan wanneer werknemers zich niet verder ontplooiën, zo blijkt uit een brief aan de werknemers van ING. *'Een werknemer die zich ontwikkeld kan veranderingen beter aan, en staat sterker in zijn schoenen'* (Folder employabilitybudget voor medewerkers, 2008).



Omdat ING veel waarde hecht aan medewerkers die zich steeds blijven ontwikkelen en hierdoor flexibel inzetbaar zijn, wil de organisatie employability stimuleren en faciliteren. Om de employability te bevorderen ziet ING een rol weggelegd voor zowel ING als de werknemer. In de ING CAO (2007-2008) is vastgelegd dat de organisatie en de werknemer een gedeelde verantwoordelijkheid hebben met betrekking tot employability. De werknemer is grotendeels verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling en inzetbaarheid en moet zich actief opstellen om zijn inzetbaarheid te vergroten. Er wordt hierbij initiatief van de werknemer verlangd.

Het is aan de HR afdeling om bewustzijn te creëren bij zowel de managers als de medewerkers dat ontwikkeling noodzakelijk is. Om dit te bewerkstelligen wordt er vanaf januari 2008 een extra stimulans aan employability gegeven door middel van de campagne "IK". De campagne heeft de noemer "IK" omdat de eigen ontwikkeling van de medewerkers centraal staat en de medewerkers hier hun eigen verantwoordelijkheid in hebben. Er zijn twee belangrijke principes die ten grondslag liggen aan de "IK" campagne. Het eerste principe houdt in dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling en dat ING dit proces faciliteert. Het tweede principe houdt in dat employability past bij de complexiteit, de emoties en ambities die een individu vormen (Folder employabilitybudget voor medewerkers, 2008).

Onderdeel van de 'IK' campagne is het employabilitybudget. De medewerkers van ING kunnen vanaf januari 2008 binnen een termijn van drie kalenderjaren één of meerdere malen een beroep doen op een employabilitybudget, voor een bedrag van in totaal €1200. ING stelt hier jaarlijks tien miljoen euro voor beschikbaar. Het employabilitybudget heeft ten doel de inzetbaarheid en ontwikkeling van de medewerker en zijn positie op de interne en externe arbeidsmarkt te versterken (CAO 2007-2008). Dit budget kunnen de medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd gebruiken voor een extra training of een andere activiteit die niet direct een relatie heeft met de huidige functie of volgende carrièrestap van de medewerker. De invulling van het budget moet echter wel aan de persoonlijke ontwikkeling bijdragen. Medewerkers kunnen hierdoor worden aangezet om na te denken en keuzes te maken op het gebied van hun persoonlijke ontwikkeling, breder dan hun huidige functie (Folder employabilitybudget voor managers, 2008).

Een belangrijk aspect van het employabilitybudget is dat het initiatief tot de aanvraag van het employabilitybudget bij de medewerkers zelf ligt. Wanneer medewerkers geen initiatief tonen om actief hun employabilitybudget in te vullen, is het aan de managers om actief met de medewerker in gesprek te gaan. Zo kan ING inspelen op de snel veranderende omgeving waar de organisatie zich in bevindt.

Van januari 2008 tot 1 april 2008 hebben ongeveer 2000 medewerkers een aanvraag voor het employabilitybudget gedaan op een totale populatie van 32.000 medewerkers.

## 1.3 Doel en vraagstelling

### Doelstelling

Het verschaffen van inzicht in de motivatie die van invloed is op het initiatief van medewerkers van ING om in hun employability te investeren. Hierbij zal specifiek worden ingegaan op de rol van de organisatie, de leidinggevende en de mate van zelfmanagement op het initiatief van de medewerkers van ING Nederland om het employabilitybudget aan te vragen.

### Vraagstelling

De vraagstelling die hierbij is geformuleerd, luidt:

'Welke motivatie speelt een rol van betekenis bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?'

De hoofdvraag omvat de volgende deelvragen:

1. In hoeverre is de faciliterende rol van ING van invloed op het initiatief van medewerkers in hun employability te investeren?
2. In welke mate speelt de leidinggevende een rol van betekenis bij het initiatief van de medewerkers in hun employability te investeren?
3. In hoeverre is zelfmanagement van medewerkers van de ING van invloed op het initiatief van de medewerkers in hun employability te investeren?
4. In hoeverre zijn de faciliterende rol van ING, de rol van de leidinggevende en zelfmanagement van invloed op de aanvraag van het employabilitybudget?

*N.b. In dit onderzoek wordt ingegaan op de motivatie die een rol van betekenis speelt bij het specifieke initiatief om het employabilitybudget aan te vragen. Naast deze praktisch relevante vraag van ING, waaraan invulling is gegeven in deelvraag 4, is er ook gekeken welke motivatie een rol van betekenis speelt bij het initiatief van medewerkers om in employability in het algemeen te investeren (zie deelvraag 1, 2 en 3). Deze laatste drie deelvragen zijn vanuit een meer wetenschappelijk oogpunt geformuleerd om het onderzoek in een groter theoretisch kader te zetten.*

## **1.2 Relevantie onderzoek**

De relevantie van dit onderzoek bestaat eruit dat het de HR afdeling van ING Nederland inzicht zal verschaffen in effectiviteit van de wijze waarop een initiatief tot verdere persoonlijke ontwikkeling wordt ingevuld. De organisatie kan deze informatie vervolgens gebruiken om te kijken hoe employability onder de medewerkers nog meer bevorderd kan worden. Daarnaast kan ING de informatie met betrekking tot het employabilitybudget gebruiken om te kijken hoe de organisatie de groep medewerkers die het employabilitybudget nog niet aangevraagd heeft aan kan sporen het employabilitybudget in de toekomst te gaan gebruiken.

De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek is dat er voor zover bij de onderzoeker bekend is, nog niet eerder onderzoek gedaan is naar de motivatie die van invloed is op het initiatief van werknemers om in hun employability te investeren. Aan de hand van de literatuur zijn hypothesen opgesteld en in dit onderzoek wordt gekeken of er ook een empirische onderbouwing ten grondslag ligt aan deze hypothesen of niet. Het onderzoek zal het geheel van bestaande wetenschappelijke kennis met betrekking tot motivatie en het initiatief om in employability te investeren, hoe dan ook uitbereiden. Ofwel doordat de hypothesen worden bewezen, danwel in het geval dat de hypothesen onjuist blijken te zijn. Ook dat is een uitbereiding van bestaande kennis.

## **1.4 Leeswijzer**

Ter ondersteuning van het onderzoek wordt in hoofdstuk twee een theoretisch kader weergegeven. Het theoretische kader heeft tot doel om richting te geven aan de empirische bevindingen in het onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de methodologische verantwoording van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk vier worden per deelvraag de onderzoeksresultaten weergegeven van het onderzoek.

Aan de hand van de in het theoretisch kader besproken theorieën en de resultaten uit hoofdstuk vier zal in hoofdstuk vijf de vraagstelling van het onderzoek beantwoord worden en zullen conclusies getrokken worden. Aan de hand van de conclusies worden in hoofdstuk zes aanbevelingen gedaan. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven afgesloten met een discussie. In de bijlage zijn respectievelijk de topiclijst, het paper leerkring SHRM: Publieke identiteit ING, de reflectie op de rol van de onderzoeker en de codelijst te vinden. De uitgetypte interviews worden los van het onderzoek op cd-rom bijgeleverd.

## **2 EMPLOYABILITY: EEN ZAAK VAN WERKGEVER EN/OF WERKNEMER?**

Om de onderzoeksvraag: *'Welke motivatie speelt een rol van betekenis bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?'* te kunnen beantwoorden, wordt er allereerst een theoretische verdieping gegeven om inzicht te krijgen in wat er in de literatuur over dit onderwerp geschreven is en in dit onderzoek naar voren komt. Door middel van de theoretische verdieping wordt een kader geboden van waaruit de werkelijkheid benaderd kan worden. Het doel van het theoretisch kader is om het empirisch onderzoek te ondersteunen. Op basis van de literatuur worden verwachtingen ten aanzien van het onderzoek opgesteld.

### **2.1 Veranderende arbeidsrelaties**

De afgelopen jaren zijn organisaties veranderd door een aantal ingrijpende gebeurtenissen binnen en buiten organisaties (Van Dam e.a., 2006; Van Steensel, 2007; Vianen, 2007). Deze processen zorgen ervoor dat organisaties in een veranderproces terecht zijn gekomen. Gevolg hiervan is dat organisaties genooddaakt zijn om hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te vergroten (Van Dam e.a., 2006). Hierbij gaat het niet alleen om de organisatie. Door de afnemende baanzekerheid zijn werknemers meer verantwoordelijk voor hun eigen loopbaanontwikkeling en de daaraan gerelateerde kansen op de arbeidsmarkt (Van Dam e.a., 2006). Resultaat hiervan is dat de verwachtingen die organisaties hebben ten opzichte van hun werknemers, veranderen. Van werknemers wordt verwacht dat zij open staan voor nieuwe ontwikkelingen en dat zij hun competenties uitbreiden en bijhouden (Van Dam e.a., 2006).

De nadruk op flexibilisering heeft invloed gehad op de relatie tussen organisatie en werknemers. Organisaties willen adequaat inspelen op deze veranderingen (Van Dam e.a., 2006). Dit zorgt ervoor dat de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer verandert. Er vindt een verschuiving in de arbeidsrelatie van lifetime-employment naar lifetime-employability plaats. Bij lifetime-employment is het vermogen om werk te krijgen afhankelijk van de belofte van de organisatie. Bij lifetime-employability streven werknemers permanent naar het behoud of de vergroting van hun vermogen om werk te verkrijgen en werkgevers scheppen mogelijkheden om deze ambities te realiseren. Het verschil tussen de twee arbeidsrelaties zit in de veranderende definiëring van de traditionele rol van werkgever en werknemer. Werknemers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen loopbaan en werkgevers verschaffen hun werknemers de mogelijkheden om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen (Gaspersz & Ott, 1996; Van Dam e.a., 2006).

Door de verandering in arbeidsrelaties is er een ommekeer te herkennen van het vroegere loopbaantype, de 'traditional bounded career', naar twee nieuwe loopbaantypes namelijk de 'protean career' en de 'boundaryless career' (Briscoe, Hall & De Muth, 2006; Van Dam e.a., 2006). Deze twee nieuwe perspectieven leggen voornamelijk de nadruk op de rol van de medewerkers als primaire actor in het managen van hun eigen loopbaan (De Vos e.a., 2007). Het combineren van werk en privé speelt hierbij een belangrijke rol (Van Steensel, 2007).

Binnen de 'boundaryless career' brengen loopbaanpaden verschillende baankansen met zich mee die verder gaan dan de grenzen van een enkel bedrijf, functie en professionele werkvelden (Briscoe e.a., 2006; Van Dam e.a., 2006; Van Vianen, 2007). Arthur & Rousseau aangehaald in Briscoe & Hall (2006) beschrijven de 'boundaryless career' als '*not bounded, not tied to a single organization, not represented by an orderly sequence, marked by less vertical coordination and stability...*'. De nadruk ligt bij de 'boundaryless career' op de oneindige mogelijkheden die een loopbaan representeert en hoe erkenning en voordeel nemen van deze kansen, kan leiden tot succes.

Naast de 'boundaryless career' is de 'protean career' een ander nieuw loopbaantype. Bij de 'protean career' heeft de persoon en niet de organisatie de leiding (Hall, 2004). Het gaat om het bereiken van subjectief carrièresucces door middel van zelf geïnitieerd gedrag (Briscoe & Hall, 2006). De nadruk ligt bij de 'protean career' op de self-directed benadering van iemands loopbaan en een loopbaan die door iemands eigen waarden gedreven is (Briscoe & Hall, 2006). Bij deze twee nieuwe loopbaanconcepten is de werknemer geen passief individu dat zich aanpast aan zijn omgeving, maar iemand die reageert op veranderingen om hem heen (Van Dam e.a., 2006).

Een kanttekening die bij de nieuwe loopbaanovereenkomsten gemaakt kan worden, is dat werknemers niet altijd zelf kiezen voor een nieuwe loopbaanovereenkomst, maar dat dit door de organisaties waar zij voor werken aan hen opgelegd wordt. Werknemers kunnen door organisaties gedwongen worden om een 'boundaryless career' te hebben, terwijl zij dat zelf misschien niet zouden willen (Zaleska & De Menez, 2007).

Hiervoor is aangegeven dat wanneer het principe van lifetime-employment wordt verlaten er ruimte komt voor lifetime-employability. Het gaat bij de nieuwe arbeidsrelatie niet meer om de ruil van werkzekerheid voor loyaliteit, maar om inzet en betrokkenheid voor de bevordering van employability. Het verschil tussen lifetime-employment en lifetime-employability ligt in de wederzijdse verwachting in de arbeidsrelatie (Gaspersz & Ott, 1996). Agyris (1960), aangehaald in Lankhuizen (2001), beschrijft deze wederzijdse verwachting als het psychologisch contract. Het psychologisch contract is volgens hem een impliciete overeenkomst om elkaars normen te respecteren. Volgens Schein (1965, in Lankhuizen) is het psychologisch contract een product van wederzijdse verwachtingen dat altijd aanwezig is tussen leden van een organisatie en de verschillende managers en anderen binnen die organisatie.

Rousseau (1995 in Lankhuizen, 2001) beschrijft het psychologisch contract als een ongeschreven contract dat zich focust op de perceptie van medewerkers op wederzijdse verplichtingen tussen de werknemer en de werkgever. Volgens Gaspersz & Ott (1996) biedt het psychologisch contract een verhelderend perspectief op arbeidsrelaties. Het oude psychologische contract waarbij werknemers bij goede prestaties en loyaliteit de verwachting van lifetime-employment hebben, verandert in bedrijven die werknemers gedwongen uit laten stromen.

Het nieuwe psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid in een arbeidssituatie waarbij beide partijen van te voren weten dat de arbeidsrelatie tijdelijk kan zijn. In het nieuwe psychologisch contract gaat het niet meer om de ruil van werkzekerheid voor loyaliteit maar om de inzet en betrokkenheid om employability te bevorderen.

## **2.2 Employability**

Organisaties moeten zich snel aanpassen aan de veranderingen in hun omgeving, dus loopbanen moeten dat ook. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich kunnen aanpassen en zich instellen op een loopbaan waarvan zij niet weten hoe die zal gaan verlopen (Van Vianen, 2007). Om deze reden is het voor medewerkers van belang ervoor te zorgen dat zij zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt inzetbaar zijn. Hierbij speelt employability een belangrijke rol (Van Dam e.a., 2006).

### **2.2.1 Ontwikkeling employability**

In de jaren negentig kreeg de term employability algemene bekendheid. Daarvoor was het begrip al langere tijd in gebruik. In eerste instantie had het begrip betrekking op de loopbaankansen van specifieke groepen zoals langdurig werklozen of gehandicapten (Van Dam e.a., 2006). De nadruk lag hierbij op de economische en maatschappelijke noodzaak de inzetbaarheid van deze groepen te bevorderen. In de jaren tachtig werd employability in verband gebracht met de functionele flexibiliteit van personeel. Door snelle technologische, economische, demografische en organisatorische veranderingen waren organisaties genoodzaakt om hun efficiëntie en flexibiliteit te vergroten (Van Dam e.a. 2006; De Grip & Sanders, 2001). Hieronder worden deze ontwikkelingen nader toegelicht.

Technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie hebben belangrijke consequenties voor de kwalificatieveroudering van werkenden. Automatisering heeft er onder andere toe geleid dat werkzaamheden steeds sneller veranderen, waardoor veel werknemers geconfronteerd worden met een zekere mate van functiespecifieke kwalificatieveroudering (De Grip & Sanders, 2001). Wanneer aanwezige arbeidstechnische mogelijkheden niet op peil zijn gebleven, is er sprake van technische obsolescentie (Thijssen & Walter, 2006). Gevolg hiervan is dat zowel werknemers als organisaties aandacht moeten hebben voor manieren om kennis en vaardigheden up-to-date te houden (Van Dam e.a., 2006). Naast technische obsolescentie zijn nog twee andere typen obsolescentie te onderscheiden namelijk economische en perspectivische obsolescentie. Bij economische obsolescentie gaat het om kwaliteiten die arbeidseconomisch gezien van minder betekenis zijn geworden of geen betekenis meer hebben. Bij perspectivische obsolescentie wordt iemands visie op het gebied van werk en beroep als achterhaald gezien (Thijssen & Walter, 2006).

Verder zijn economische ontwikkelingen een aanleiding voor grote veranderingen binnen organisaties. Zowel de internationale als nationale concurrentie spelen hierbij een rol. Werknemers gaan hier een steeds belangrijkere rol bij spelen. Deze verandering in de manier van concurreren zorgt ervoor dat kennis en vaardigheden van werknemers extra aandacht krijgen. De behoefte aan goede employable werknemers neemt hierdoor toe (De Grip & Sanders, 2001; Van Dam e.a., 2006). Door employability kan een organisatie de concurrentie beter aan en kan zij sneller en gemakkelijker inspelen op veranderingen, waardoor de kwaliteit en de service van een organisatie verbetert (Brouwer e.a., 2001).

Ook organisatorische ontwikkelingen zijn van invloed op het belang van employability voor organisaties. Doordat de omgeving van organisaties voortdurend aan verandering onderhevig is, moet een organisatie zich een grote mate van flexibiliteit aanmeten om op deze veranderingen in te kunnen spelen en te anticiperen. Vooral veranderingen zoals fusies en overnames, die van invloed zijn op het personeelssamenstelling, spelen een belangrijke rol bij het bepalen van het belang van employability (De Grip & Sanders, 2001). Als gevolg van de afgenomen baanzekerheid zijn werknemers meer verantwoordelijk geworden voor hun eigen loopbaanontwikkeling en de daaraan gerelateerde kansen op de arbeidsmarkt. Door de eigen competenties te ontwikkelen, kunnen medewerkers hun inzetbaarheid op de interne en de externe arbeidsmarkt ofwel hun employability vergroten (Van Dam e.a., 2006). Hiermee is de arbeidsmarktpositie van de medewerkers niet alleen gerelateerd aan de overlevingskansen van de organisatie maar ook aan de arbeidsmarktpositie van de individuele werknemer (McQuaid & Linsay, 2005 in van Dam e.a., 2006). Een goede inzetbaarheid zorgt niet alleen voor meer werkzekerheid, maar stelt medewerkers ook in staat om een loopbaan te realiseren die goed bij hen past (Van Dam e.a., 2006:56). Door employable te zijn, kunnen werknemers in hun eigen werkzekerheid voorzien (Gaspersz & Ott, 1996).

Tot slot zorgen ook demografische ontwikkelingen ervoor dat employability voor organisaties van belang is. De ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking vergroten het maatschappelijke belang van employability voor oudere werknemers. De vergrijzing en ontgroening stellen organisaties voor een aantal problemen. De arbeidsmarktcrisis, die het gevolg is van deze ontwikkeling, zorgt ervoor dat het voor organisaties van belang is om oudere werknemers aan het werk te houden en jongeren breed inzetbaar te maken. (De Grip & Sanders, 2001).

Om in deze snel veranderende wereld het hoofd boven water te houden, zijn veel organisaties gedwongen om hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te vergroten (Van Dam e.a., 2006). Organisaties kunnen hun flexibiliteit vergroten door te investeren in de ontwikkeling en brede inzetbaarheid – employability – van hun medewerkers.

Geconcludeerd kan worden dat employability-bevordering van groot belang is voor zowel werkgevers als werknemers. Een complicerende factor voor organisaties hierbij is de employability-paradox. Wanneer organisaties in employability investeren, lopen zij hiermee het risico dat de investeringen in menselijk kapitaal niet ten goede komen aan de eigen organisatie maar aan een andere werkgever (Gaspersz & Ott, 1996; Baruch, 2006).

### **2.2.2 Wat is employability?**

Employability is in de huidige maatschappij een actueel thema. Waar nog onvoldoende helderheid over bestaat is de inhoudelijke betekenis van het begrip employability (Van Dam & Thierry, 2000). Thijssen (2000) heeft een aanzet gemaakt tot verheldering van het begrip employability en merkt op dat in recente publicaties het veelal ontbreekt aan een duidelijke definiëring van het begrip employability. Hoewel de kern van de verschillende definities meestal op hetzelfde neerkomt, hebben de definities toch verschillende accenten. In deze paragraaf worden verschillende definities van het begrip employability aangehaald om de verscheidenheid aan definities weer te geven.

Een van de simpelere definities van employability is van Gaspersz & Ott (1996). In deze definitie staat het vermogen en de geschiktheid van een werknemer om werk te verkrijgen centraal.

Cornet & Vinneker (1998) breiden deze definitie uit. In de definitie die zij geven, gaat het niet alleen om het verkrijgen van werk, maar ook om het behouden van werk. Zij stellen echter wel dat het niet zomaar om werk gaat, maar om productief werk dat de moeite waard is. Het individu staat in deze definitie centraal.

Een definitie waarin employability niet alleen gaat om het vermogen van het individu, maar ook over de context, is die van Brouwer e.a. (2001). Zij hebben het over het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren die de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden. De persoon die werk moet verkrijgen of behouden, staat hierbij centraal. Volgens Van Dam e.a. (2006) heeft employability op verschillende niveaus, het individuele en het organisatie niveau, verschillende betekenissen. Op het individuele niveau kan employability gezien worden als een proactief antwoord op veranderingen in en rond organisaties. De respons heeft ten doel om de interne en externe inzetbaarheid te vergroten door relevante competenties en expertise te ontwikkelen. Daarnaast stellen zij dat employability ook op het niveau van de organisatie gezien kan worden. Hier gaat het dan om het vermogen en de bereidheid van medewerkers om taken uit te voeren die breder zijn van de huidige functie van de medewerker.

Wat in de hiervoor genoemde definities niet naar voren komt, is wat individuen moeten doen om werk te verkrijgen of te behouden. Thijssen (2004) besteedt hier in zijn definitie wel aandacht aan. Volgens hem is employability een gedragstendentie gericht op het verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties. Deze competenties zijn van belang om de actuele inzetbaarheid zelf te optimaliseren met het oog op arbeidsmarktkansen in de toekomst. Thijssen (2004) wijst erop dat employable zijn actie van de medewerkers vraagt en niet alleen het vermogen om zich te ontwikkelen.

Dat employability een veelomvattend begrip is, blijkt uit de verscheidene definities die hiervoor weergegeven zijn. Wanneer naar de definities in volgorde van tijd gekeken wordt, valt op dat in de 'oudere' definities de medewerker een object blijft dat reageert op de eisen van de werkgever en veranderingen in de omgeving. Naarmate de tijd vordert, wordt de medewerker, met zijn doelen en motieven, die zelf initiatieven kan en soms moet nemen meer, centraal gesteld.

In dit onderzoek is het de vraag of medewerkers in hun employability investeren omdat de organisatie de faciliteiten biedt, zoals employability instrumenten, en de leidinggevende een ondersteunende rol speelt, of dat de medewerker uit zichzelf actief met zijn employability aan de slag gaat.



Het gaat erom dat medewerkers actief bezig zijn met hun employability om zelfredzaam te participeren in de arbeidsmarkt. Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij zelf de verantwoordelijkheid nemen om actief aan hun employability te werken. Deze actieve rol van de medewerker komt ook in de definitie van Thijssen (2004) naar voren. Om deze reden wordt in dit onderzoek de definitie van Thijssen (2004) gehanteerd.

## 2.3 Arbeidsmotivatie

In dit onderzoek wordt ingegaan op wat medewerkers motiveert om het initiatief te nemen in hun employability te investeren. Omdat motivatie zelf een erg breed begrip is en de context van het onderzoek een werkomgeving is, wordt binnen dit onderzoek specifiek ingegaan op arbeidsmotivatie. Allereerst wordt ingegaan op het begrip arbeidsmotivatie. Vervolgens komen twee extrinsieke en een intrinsieke motivatiefactoren aan bod, te weten de faciliterende rol van de organisatie (extrinsiek), de rol van het lijnmanagement (extrinsiek) en zelfmanagement (intrinsiek).

### 2.3.1 Wat is arbeidsmotivatie?

Rainey (2003) definieert arbeidsmotivatie als het verlangen van mensen om hard en goed te werken. De auteur stelt dat er veel theorieën, onderzoeken en ervaringen bestaan die inzicht verschaffen in motivatie in organisaties. Verder geeft Rainey (2003) aan dat arbeidsmotivatie een complex onderwerp is omdat iedereen wel een gevoel heeft bij wat er met motivatie bedoeld wordt. Volgens hem weet ieder mens dat krachten ons bewegen, stimuleren en leiden tot wat we doen. Volgens hem zijn er al jaren debatten over motivatie omdat de simpele definitie zoals zojuist beschreven vele vragen open laat over wat arbeidsmotivatie betekent voor werk, wat het met mensen doet en hoe gedrag kan worden gemeten (Rainey, 2003). Het onderwerp arbeidsmotivatie wordt in dit onderzoek gezien in het licht van employability.

Latham & Pinder (2005) hebben onderzoek gedaan naar de stand van zaken omtrent theorie en onderzoek op het gebied van arbeidsmotivatie. Zij definiëren arbeidsmotivatie volgens de definitie van Pinder (1998:11). Pinder stelt dat *'arbeidsmotivatie een set van energiekrachten is, die worden veroorzaakt vanuit binnen of buiten een individu, werkgerelateerd gedrag op gang brengen en tot slot daarmee de vorm, de richting, de intensiteit en de duur van het gedrag bepalen'*. Arbeidsmotivatie is een concept dat alleen betrekking heeft op gebeurtenissen en fenomenen die gerelateerd zijn aan mensen in een werkcontext. De definitie erkent zowel de invloed van krachten uit de omgeving (bijvoorbeeld salaris), ook wel extrinsieke motivatie genoemd, en krachten die zich in een persoon bevinden (behoeften), ook wel intrinsieke motivatie genoemd (Ambrose & Kulik, 1999).

Beardwell e.a. (2007) hebben in hun boek meerdere auteurs bestudeerd om een definitie van arbeidsmotivatie te kunnen geven. Op een vrij basic niveau stellen Beardwell e.a. (2007:491) dat medewerkers harder wil werken wanneer met die inspanning het doel om een vooraf bepaalde behoefte of wens van deze medewerker te bevredigen, wordt bereikt. Een meer gedetailleerde definitie die zij van arbeidsmotivatie geven, is de definitie van Pinder (1998) in Beardwell e.a., (2007) die hiervoor al nader beschreven is. De auteurs komen tot de conclusie dat motivatie begrepen kan worden als een psychologisch proces dat het resultaat is van een interactie tussen individu en omgeving. Zij stellen dat arbeidsmotivatie van individu tot individu kan veranderen in de loop der tijd (Beardwell e.a., 2007).

### ***Intrinsieke en extrinsieke motivatie***

Onder andere door Herzberg (1966 in Bateman & Crant, 2006) wordt een onderscheid gemaakt in intrinsieke en extrinsieke motivatie, maar ook andere auteurs na hem onderkennen dit onderscheid. Intrinsieke en extrinsieke motivatie zijn tegenovergesteld aan elkaar en kunnen elkaar ook beïnvloeden. Het verschil zit in de oorsprong van de motivatie. De vraag is of de motivatie binnen een persoon (intrinsiek) ontstaat of buiten een persoon (extrinsiek) ligt. Alblas & Wijsman (2001) geven aan dat zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie tegelijkertijd een rol kunnen spelen bij de overwegingen die mensen hebben om wel of niet te presteren.

Intrinsieke motivatie komt uit de persoon of de activiteit zelf, het beïnvloedt het gedrag, de prestatie en het welzijn (Ryan & Deci, 2000 in Bateman & Crant, 2006). Vinke (1996:46) definieert intrinsieke motivatie als: *'Motivatie die geheel afhankelijk is van de aard van de activiteit en niet te maken heeft met een externe beloning of bekrachtiging. Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening.'* Extrinsieke motivatie is: *'Een motivatie die haar oorsprong vindt in factoren buiten het individu. Gedrag dat is gemotiveerd door van anderen afkomstige beloning en /of straf is extrinsiek gemotiveerd'* (Vinke, 1996:46).'

In dit onderzoek wordt onderzocht welke motivatie een rol van betekenis speelt bij het initiatief van medewerkers om te investeren in hun employability. Hierbij wordt er meer specifiek gekeken naar twee extrinsieke motivatiefactoren, te weten de faciliterende rol van de organisatie en de ondersteunende rol van de leidinggevende bij het initiatief te investeren in eigen employability. Daarnaast wordt in dit onderzoek één intrinsieke motivatiefactor, namelijk zelfmanagement, onderzocht. In de volgende paragrafen worden de faciliterende rol van de organisatie (extrinsiek), de ondersteunende rol van de leidinggevende (extrinsiek) en zelfmanagement (intrinsiek) in hun relatie tot employability nader toegelicht.

#### ***2.3.2 Extrinsieke motivatiefactor: De faciliterende rol van de organisatie***

Hoewel recente loopbaanliteratuur de rol van het individu sterk benadrukt, blijft loopbaanmanagement echter ook een belangrijke verantwoordelijkheid van de organisatie, omdat organisaties nog steeds de context vormen waarbinnen loopbaanontwikkeling plaatsvindt. (De Vos e.a., 2007).

Van de werkgever wordt verwacht dat hij de faciliteiten biedt voor werknemers om zich te ontwikkelen en om employability te bevorderen. De blijvende en brede inzetbaarheid van medewerkers is mede een verantwoordelijkheid van de organisatie. De organisatie moet medewerkers mogelijkheden bieden om breed inzetbaar te kunnen zijn en te blijven. Hier kan een organisatie invulling aan geven door een gericht en bewust personeelsbeleid te voeren (Kluytmans, 2001). Het is voor organisaties van belang om een combinatie tot stand te brengen waarbinnen medewerkers een eigen verantwoordelijkheid krijgen voor het managen van hun loopbaan en tegelijkertijd voldoende ondersteuning krijgen om ook zelfsturend te worden (De Vos e.a., 2007).

Echter, wanneer organisaties ervan uit gaan dat werknemers zelf initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaan, zonder dat de organisatie dit ondersteunt, lopen organisaties het risico dat er een kloof ontstaat tussen de actieve en passieve medewerkers op het vlak van loopbaansturing. Gevolg hiervan kan zijn dat dit negatieve effecten heeft voor de passievere medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (De Vos e.a., 2007).

Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden, is dat wanneer organisaties wel actie ondernemen dit geen garantie is dat een mogelijke kloof tussen passieve en actieve medewerkers niet ontstaat.

Volgens HR professionals en onderzoekers sluiten loopbaanzelfsturing en loopbaanmanagement elkaar tegenwoordig niet uit, maar zouden zij elkaar aan moeten vullen (Kossek e.a., 1998; Orpen, 1994; Sturges e.a., 2005 in De Vos e.a., 2007).

Organisaties zullen moeten voorzien in genoeg loopbaanmogelijkheden om tussen functies en organisaties te switchen om te zorgen dat de relevantie van de traditionele loopbaanstructuur afneemt. Er is een belangrijke rol weggelegd voor organisaties bij het faciliteren van mogelijkheden om medewerkers in beweging te krijgen en aan de slag te gaan met het flexibel maken van hun carrière (Zeleska & de Menezes, 2007).

De verandering in loopbaanpaden betekent niet dat organisaties hun rol in de steek moeten laten in het managen van loopbanen. Organisaties spelen een significante rol in het ondersteunen, mogelijk maken en ontwikkelen van menselijk kapitaal. Organisaties zullen af moeten van de traditionele 'command and control' benadering en meer een ondersteunende en ontwikkelende rol aan moeten nemen ten opzichte van de carrière van hun medewerkers. Het is de rol van een organisatie om een succesvolle carrière mogelijk te maken. De organisatie dient het systeem zo te faciliteren dat het past bij de veranderende behoeften van de medewerkers en de omgeving (Baruch, 2004). Deze faciliterende rol komt tot uiting in de verantwoordelijkheid van de werkgever om werknemers mogelijkheden en instrumenten te bieden om hun employability te vergroten en hen te stimuleren tot eigen initiatief (Verbruggen e.a., 2008). Hierbij is een cultuur waarin leren en het delen van kennis wordt gesteund een belangrijke factor om leren te stimuleren (Seng, Zannes & Pace, 2002 in Van Dam e.a., 2006). Het is van belang dat de cultuur het maken van fouten toestaat. Organisaties moeten medewerkers de mogelijkheid geven te experimenteren en innovatief gedrag te tonen. Dit kunnen organisaties doen door een cultuur te creëren waarin medewerkers zich veilig voelen en waarin mogelijkheden bestaan om voldoende kennis en vaardigheden te verwerven. Hierdoor zal de employability bevorderd worden (Van Dam e.a., 2006).

Van Vianen (2007) stelt dat werknemers een prikkel nodig hebben om aan hun employability te werken. Volgens haar is voor veel werknemers een prikkel noodzakelijk om hen in beweging te krijgen en deze prikkel moet meestal vanuit de werkomgeving komen. De schrijfster kent de arbeidsomgeving een belangrijke rol toe en zegt dat organisaties grensverleggend kunnen zijn voor de flexibiliteit van hun werknemers.

ING biedt aan haar medewerkers een employabilitybudget van €1200 aan. Men kan zich afvragen of een organisatie die een financiële prikkel inzet om medewerkers te stimuleren aan hun employability te werken, het eigen initiatief van haar medewerkers stimuleert, of dat de medewerker in employability investeert omdat er geld ter beschikking wordt gesteld.

Aan de hand van de hiervoor beschreven literatuur over de faciliterende rol van de organisatie bij het bevorderen van employability wordt de volgende verwachting opgesteld:

*Verwachting 1: De faciliterende rol van ING met betrekking tot employability hangt positief samen met het initiatief van medewerkers in hun employability te investeren.*

### **2.3.3 Extrinsicieke motivatiefactor: De ondersteunende rol van de leidinggevende**

Bij het bevorderen van employability is een belangrijke rol weggelegd voor het lijnmanagement (Baruch, 2006; Kluytmans, 2001). Door de leidinggevendens moet meegestuurd worden in verband met de employability-bevordering (Gaspersz & Ott, 1996). Omdat niet alle medewerkers vanuit zichzelf in staat zijn om hun employability te bevorderen, hebben zij hier activering bij nodig. Wanneer medewerkers gedurende een langere periode eenzelfde functie uitvoeren en zich niet genoeg ontwikkelen, wordt dit ervaringsconcentratie genoemd. Dit kan tot gevolg hebben dat de kwalificaties van deze persoon verouderen, wat ertoe leidt ertoe dat iemands employability gering is en de persoon hierdoor niet goed in kan spelen op de veranderingen die in de arbeidsmarkt plaatsvinden. Om deze medewerkers te activeren, is er een rol voor de manager weggelegd. Hij moet de medewerker stimuleren en motiveren (Leisink & Thijssen, 2006; Kluytmans, 2001).

Verschillende wetenschappers hebben geprobeerd om de rol van de lijnmanager bij loopbaanontwikkeling te definiëren. Yarnall (1998) onderscheidt de rol van de manager ten aanzien van loopbaanontwikkeling in drie hoofdcategoryën. Ten eerste het promoten van loopbaanontwikkeling onder zijn medewerkers. Hierbij gaat het om het bewust maken van de medewerkers waarom loopbaanontwikkeling van belang is, het onder de aandacht brengen van de positieve kanten van loopbaanontwikkeling en het creëren van een geschikt klimaat waarin loopbaanontwikkeling plaats kan vinden.

Ten tweede het besteden van tijd aan de individuele medewerkers en hun loopbaanontwikkeling. Bij deze taak is het van belang dat de manager zich gedraagt als een coach en mentor, feedback geeft, de medewerker van informatie voorziet over toekomstige kansen in de organisatie en helpt om obstakels die bij ontwikkeling komen kijken, te identificeren. Tot slot het ondernemen van actie ter bevordering van de loopbaanontwikkeling onder de werknemers. Hierbij gaat het om het herinrichten van banen om meer uitdagende kansen te creëren en de ontwikkeling van medewerkers te belonen.

Echter, het is niet altijd gemakkelijk om dit soort support van managers te krijgen omdat zij niet altijd positief ten opzichte van employability staan. Zoals bij andere HRM taken die aan de lijnmanagers overgedragen worden lijkt de omvang dan de betrokkenheid van de manager bij de loopbaanontwikkeling van zijn medewerkers door een aantal factoren beperkt te worden (Dick & Hyde, 2006). allereerst kan de afkeer ten aanzien van loopbaanontwikkeling komen doordat managers denken dat zij niet kapabel genoeg zijn en de competenties missen om zich met loopbaanontwikkeling bezig te houden (Dick & Hyde, 2006). Managers laten hun eigen onwetendheid wat betreft loopbaanstrategieën niet graag aan hun medewerkers zien (Garavan, 1990 in Yarnall, 1998).

Een andere reden waarom managers niet altijd een positieve houding ten opzichte van loopbaanontwikkeling innemen, is omdat sommige managers meer zien in korte termijn doelen en te ongeduldig zijn voor loopbaanontwikkeling. Lange termijn doelen worden niet snel genoeg zichtbaar (Leibowitz & Schlossberg, 1981 in Yarnall, 1998). Om deze reden maken managers niet snel tijd vrij om HR werk te verrichten (Renwick, 2003).

Verder is uit onderzoek duidelijk geworden dat wanneer managers employability bij hun medewerkers stimuleren, zij bang zijn om hun medewerkers te verliezen. De gedachte die hier achter zit, is dat wanneer medewerkers beter inzetbaar zijn, zij sneller geneigd zijn om hun huidige baan in te ruilen voor een andere functie binnen of buiten het bedrijf (Brouwer e.a., 2001; Kluytmans, 2001). Gaspersz & Ott (1996) spreken in dit geval, zoals eerder aangegeven, van de employability paradox.

### **2.3.3.1 Vaardigheden manager**

Gebleken is dat de lijnmanager een belangrijke rol heeft bij het bevorderen van employability. De ontwikkeling van de medewerkers behoort in de meest wenselijke situatie expliciet tot het takenpakket van de leidinggevende. Om deze taak goed uit te kunnen voeren, moeten managers over bepaalde vaardigheden beschikken, zoals coachen en het kunnen houden van feedback- en functioneringsgesprekken. Het gaat over het beïnvloeden van gedrag van medewerkers (Kluytmans, 2001).

Voor een effectieve loopbaanontwikkeling in organisaties moeten lijnmanagers onder andere over coachende vaardigheden beschikken en goed advies kunnen geven aan hun medewerkers (Yarnall, 1998). Coachen behoort tot de primaire taak van de manager. De leidinggevende helpt de medewerkers als coach bij het leerproces en bij het verwerven van competenties op een bepaald gebied. Doel van coachen is het helpen bij het realiseren van gewenste prestaties. Taken van de coach zijn onder andere; duidelijk maken wat de verwachtingen zijn, medewerkers autonomie en ondersteuning bieden, prestaties evalueren en helpen bij het plannen van vervolgacties.

Verder geeft de coach feedback en zorgt hij voor beloning en waardering voor prestaties die behaald zijn (Kluytmans, 2001). Werknemers kennen een hoge waarde toe aan coaching, omdat coaching in een één-op-één situatie plaatsvindt en een meer intense training en leerervaring geeft, die op de behoefte van het individu afgestemd is. Het groeiende belang van coaching als de meest significante manier van ontwikkeling, is een signaal voor veranderingen in de aard van de management banen, waar coaching een van de belangrijkste rollen van de manager is (Zaleska & de Menezes, 2007).

De mogelijkheid en de wil van de managers om veranderingen door te maken van hun traditionele rol naar een meer coachende en faciliterende rol is van belang (Zaleska & De Menez, 2007). Naast de coachende rol van de manager is de adviserende rol van de manager bij de ondersteuning van loopbaaninterventies van substantieel belang. Onderzoek toont aan dat het gebruik van loopbaansystemen die computergestuurd zijn met advies, meer effectief zijn dan wanneer de computersystemen op zichzelf staan zonder dat er advies van een manager aan te pas komt (Whiston, Brecheisen en Stephens, 2003).

Verder kunnen managers bij het stimuleren van ontwikkeling een mentorrol vervullen. Mentoren moedigen de werknemers aan om hun prestaties te analyseren en sterktes en zwakten te identificeren. Zij geven feedback en geven de richting aan op welke manier de zwaktes geëlimineerd kunnen worden. Zij helpen medewerkers hoe zij hun competenties kunnen ontwikkelen. Ook geven zij eerlijke, realistische en aanmoedigende feedback, wat een belangrijk element is bij het stimuleren van ontwikkeling. Daarnaast moedigen mentoren hun medewerkers aan om een eigen netwerk op te bouwen (Beardwell e.a., 2007).

Coachen, adviseren en de mentorrol zijn sleutelactiviteiten van managers in de loopbaanontwikkeling. De mate waarin lijnmanagers deze vaardigheden kunnen of willen ontwikkelen en gebruiken, is echter afhankelijk van de culturele context waarin zij zich bevinden.

Het is aan de lijnmanagers om zich ervan te verzekeren dat medewerkers de ontwikkelervaring krijgen die zij nodig hebben om vooruitgang in hun carrière te boeken (Dick & Hyde, 2006). Geconcludeerd kan worden dat de leidinggevende een belangrijke rol vervult in het bevorderen van employability van de medewerkers. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op hoe de manager hier invulling aan kan geven.

### **2.3.3.2 Instrumenten en maatregelen om employability te bevorderen**

Van de lijnmanagers wordt verwacht dat zij over vaardigheden beschikken om employability onder hun werknemers te bevorderen. Het is zinvol om de instrumenten en maatregelen te bespreken die lijnmanagers kunnen helpen om de rol die zij hebben bij het bevorderen van employability te vervullen. Een eerste belangrijke maatregel om de inzetbare kennis en vaardigheden van medewerkers te verhogen, is het wijzigen van de functie-inhoud. Hierbij krijgen werknemers binnen hun eigen functie nieuwe taken en opdrachten die verdere groei mogelijk maken. Dit kan bereikt worden door taakverbreding, taakverrijking, taakroulatie, functieroulatie of door een projectmatige inrichting van het werk (Kluytmans, 2001; Thijssen, 2004).

Een tweede maatregel is het persoonlijke employability-plan. Het persoonlijke employability-plan helpt medewerkers om hun eigen ontwikkeltraject op een planmatige manier vorm te geven.

In het plan wordt gekeken naar hoe een medewerker zijn vaardigheden wil uitbreiden of ontwikkelen. Daarbij wordt rekening gehouden met de competenties die door de organisatie in de toekomst gevraagd zullen worden. Managers kunnen medewerkers in functioneringsgesprekken aanmoedigen om een dergelijk persoonlijk employability-plan (PEP) op te stellen. (Gaspersz & Ott, 1996). Ook het voeren van functioneringsgesprekken heeft een positieve uitwerking op het bevorderen van employability.

Leidinggevendenden kunnen hun medewerkers tijdens functioneringsgesprekken erop wijzen en uitleggen waarom het van belang is om jezelf als medewerker te ontwikkelen, aangezien medewerkers die zich niet willen ontwikkelen het risico lopen om hun baan in de toekomst te verliezen (Smit, 2005).

Een derde maatregel voor het bevorderen van employability is het aanbieden van scholing en ontwikkeling. Managers kunnen hier invulling aan geven door tijd hiervoor beschikbaar te stellen. Wanneer organisaties willen dat hun medewerkers flexibel inzetbaar worden, zal dit samen moeten gaan met een hogere investering in tijd voor opleiding (Gaspersz & Ott, 1996).

Fiedler & Macauley (1999) stellen dat de legitieme macht van de manager van belang is om orders te geven, prestaties te evalueren en beloningen uit te delen. Wanneer managers legitieme middelen tot hun beschikking hebben om medewerkers te ondersteunen bij het werken aan hun employability, kunnen managers medewerkers op deze manier stimuleren aan hun employability te werken.

Uit de literatuur is gebleken dat het lijnmanagement een belangrijke rol kan spelen bij het bevorderen van employability van hun medewerkers.

Er wordt verwacht dat dit ook zo zal zijn bij het initiatief van medewerkers van ING om in hun employability te investeren. Op basis van de hiervoor beschreven literatuur wordt de volgende verwachting opgesteld:

*Verwachting 2: Ondersteuning van het lijnmanagement aan de medewerkers met betrekking tot employability hangt positief samen met het initiatief van medewerkers om in hun employability te investeren.*

#### **2.3.4 Intrinsieke motivatiefactor: Zelfmanagement**

De traditionele arbeidsrelatie, die vooral ging over loyaliteit en veiligheid, maakt plaats voor de nieuwe 'boundaryless career' en 'protean career'. Gevolg hiervan is ook dat taken veranderen, banen en soms organisaties binnen een hele carrière. De verantwoordelijkheid van carrièreontwikkeling ligt in de handen van de werknemer, aangezien de 'boundaryless' organisatie niet meer in staat is om de carrières van haar werknemers te plannen (Gasperz & Ott, 1996; Seibert e.a., 1999 in Raabe e.a., 2007). Een benadering waarin de werkgever centraal staat, heeft plaats gemaakt voor een benadering waarin de werknemer centraal staat als het gaat om loopbaanmanagement. Resultaat hiervan is dat binnen de moderne loopbanen en het bijhouden van de eigen employability een sleutelrol aan zelfmanagement wordt toegekend (Castaneda e.a., 1999). Het is een kenmerk van de moderne werknemer om zelf zijn carrière te managen (Hall & Moss, 1998). Volgens King (2004) wordt zelfmanagement onvermijdelijk en noodzakelijk. Dit om beter in een onvoorspelbare en turbulente wereld te kunnen navigeren. Binnen de verschillende theorieën die er over moderne loopbanen bestaan, wordt zelfmanagement als belangrijke houding erkend. (Lankhuijzen, 2007).

Een onderdeel van zelfmanagement is loopbaanzelfmanagement. Er wordt tegenwoordig steeds meer een beroep gedaan op mensen die een proactieve houding hebben ten aanzien van hun loopbaan, hetgeen een hoog gehalte aan persoonlijk initiatief vereist (Frese & Fay, 2001 in Raabe e.a., 2007). Het gaat erom in welke mate werknemers een proactieve houding aannemen ten aanzien van het managen van hun eigen loopbaan (Kossek e.a., 1998; Orpen, 1994 in De Vos e.a., 2007). Seibert e.a. (1999) stellen dat mensen die zeer proactief zijn, kansen identificeren en er op reageren, initiatief tonen en doorzetten totdat zij een verandering van betekenis veroorzaken.

Zij transformeren de missie van de organisatie, lossen problemen op en willen een impact hebben op de wereld om hen heen. Minder proactieve mensen zijn passief en reactief; zij passen zich eerder aan de omstandigheden aan, liever dan dat zij omstandigheden veranderen. Proactieve individuen benaderen hun baan en carrière anders dan minder proactieve individuen. Proactieve individuen houden zich meer bezig met managementactiviteiten zoals het zoeken naar baan- en organisatie-informatie, verkrijgen van sponsoring- en loopbaanondersteuning en doorzetten wanneer zij loopbaanobstakels tegen komen (Ashford & Black, 1996; Frese e.a., 1997; Morisson, 1993 in Seibert e.a., 1999). Ook identificeren zij mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen, zoals opleiding en training. Minder proactieve mensen behouden de situatie graag zoals hij is (Seibert e.a. 1999).



De Vos e.a. (2007) spreken met betrekking tot zelfmanagement over loopbaanzelfsturing. Dit gaat over de inspanning van werknemers om hun loopbaanambities te verwezenlijken, zoals het verzamelen van informatie over bestaande of mogelijke loopbaanmogelijkheden, zoeken naar feedback over hun competenties en het creëren van mogelijkheden door te netwerken en het verhogen van de eigen zichtbaarheid (King, 2004; Kossek e.a., 1998).

Loopbaanzelfsturing omvat die activiteiten die werknemers toelaten om een realistische beoordeling te maken van hun eigen talenten en ambities in het licht van hun kansen binnen de organisatie, als ook in acties die medewerkers ondernemen om deze ambities te realiseren. Deze acties kunnen volgens King (2004) verwijzen naar een verbetering in de huidige baan en naar bewegingen binnen of buiten organisaties. Loopbaanzelfsturing impliceert een vertrouwen van de werknemer op zichzelf bij het geven van sturing aan zijn eigen loopbaan, los van de loopbaansystemen in de organisatie. Impliciet houdt dit in dat werknemers die hun eigen loopbaan meer sturen dan andere werknemers, minder behoefte hebben aan ondersteuning vanuit de organisatie (De Vos, e.a., 2007). Aan de andere kant, aangezien loopbaanzelfsturing de analyse van talenten en ambities omvat kunnen werknemers die meer zelfsturing tonen een beter idee kunnen ontwikkelen van wat ze willen bereiken in hun loopbaan en hoe ze dat willen doen. Resultaat hiervan kan zijn dat deze werknemers sterker begaan zijn met de ondersteuning die zij van hun organisaties krijgen in het realiseren van de ambities die zij hebben (De Vos, e.a., 2007).

Van Loo (2005) geeft aan dat het bij zelfmanagement gaat om de mate waarin individuen zich verantwoordelijk voelen voor hun loopbaanontwikkeling.

Hoewel de loopbaanliteratuur de rol van het individu sterk benadrukt, blijft loopbaanmanagement ook een belangrijke verantwoordelijkheid van organisaties, mits organisaties nog steeds de context vormen waarbinnen loopbaanontwikkeling plaatsvindt (De Vos, e.a., 2007). Stickland (1996) geeft aan dat het hebben van een eigen verantwoordelijkheid veel van mensen vraagt en dat niet iedereen die verantwoordelijkheid wil/kan nemen (Stickland, 1996). Verder geeft Stickland (1996) aan dat zelfmanagement in de juiste omgeving en met ondersteuning vanuit de organisatie alleen de meest veerkrachtige mensen aanspreekt. Voor de medewerkers die zelf niet de verantwoordelijkheid willen/kunnen pakken, zal de organisatie een rol moeten gaan spelen. Onderzoekers gaan er vanuit dat loopbaanzelfsturing en loopbaanmanagement elkaar niet uitsluiten, maar elkaar aan zouden moeten vullen (Kossek e.a., 1998; Orpen, 1994; Sturges e.a., 2005 in De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007).

Tot slot blijkt aan de ene kant dat zelfmanagement een steeds prominentere rol in loopbanen inneemt. Aan de andere kant suggereert eerder onderzoek dat het meer zelfsturend maken van werknemers zonder het verschaffen van enige loopbaanondersteuning door de organisatie, initiatieven van medewerkers op het gebied van zelfmanagement eerder afremt dan aanwakkert (Kossek e.a., 1998).

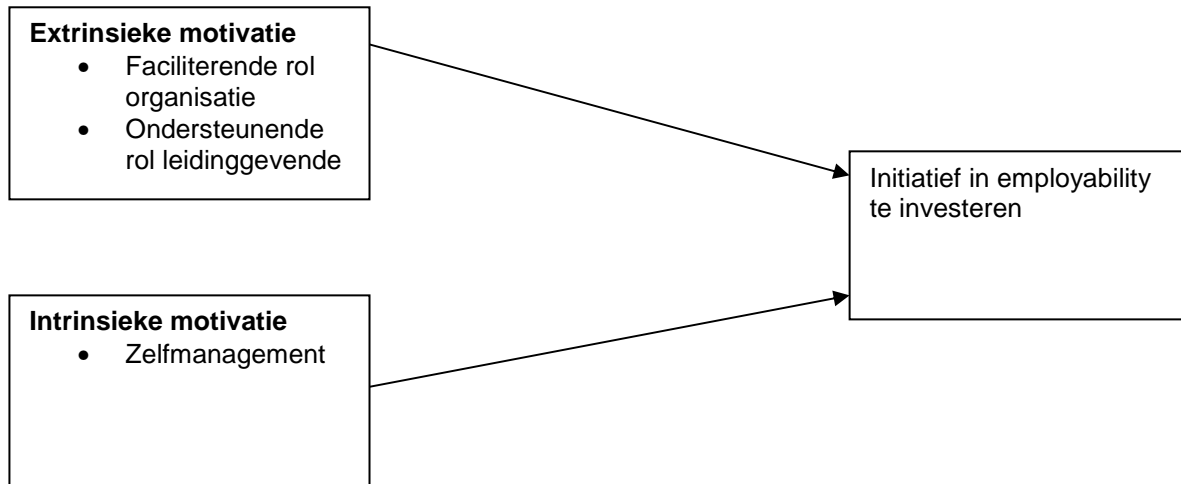
Uit de hiervoor beschreven literatuur blijkt dat medewerkers die meer zelfmanagement hebben, meer proactief zijn, hierdoor eerder initiatief zullen tonen om in hun ontwikkeling te investeren. De medewerkers die over een grotere mate van zelfmanagement beschikken, nemen waarschijnlijk eerder het initiatief om aan hun employability te werken.

Op basis van de hiervoor beschreven literatuur wordt de volgende verwachting opgesteld:

*Verwachting 3: Zelfmanagement hangt positief samen met het initiatief van medewerkers te investeren in hun employability.*

---

Het conceptueel model dat uit de voorgaande literatuur volgt ziet er als volgt uit.



**Figuur 1:** Conceptueel model

### 3 METHODISCHE VERANTWOORDING

Er zijn in dit onderzoek in verschillende fasen een aantal onderzoekstechnische keuzes gemaakt, die in dit hoofdstuk worden verantwoord. In de eerste paragraaf wordt een beschrijving gegeven van het type onderzoek. Daarna worden de onderzoekseenheden van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt verantwoord waarom gekozen is voor de in het onderzoek gebruikte dataverzamelmethode en komt de data-analysemethode aan bod. Tot slot wordt ingegaan op kwaliteitscriteria en kwaliteitsbewaking van het onderzoek.

#### 3.1 Type onderzoek

Binnen dit onderzoek is sprake van zowel een exploratief als beschrijvend onderzoek. Om erachter te komen wat de verschillende motivaties zijn van de medewerkers van ING om het initiatief te nemen in hun employability te investeren, is de hoofdvraag: *‘Welke motivatie speelt een rol van betekenis bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?’* leidend geweest.

Met dit beschrijvend onderzoek is getracht de aard van de kenmerken van onderzoeksverschijnselen te beschrijven of te benoemen en te categoriseren. In beschrijvend onderzoek is nadrukkelijk het gezichtspunt of de visie van de betrokkene zelf beschreven. Het gaat hierbij om de beschrijving en inventarisatie van gevoelens, belevingen en ervaringen van een persoon (Baarda, de Goede en Teunissen, 2005). Een beschrijvend onderzoek noemt men ook wel exploratief wanneer de nadruk ligt op het genereren van vermoedens. Er is sprake van een exploratief onderzoek omdat er gekeken wordt of er samenhang aanwezig is tussen de faciliterende rol van de organisatie, de rol van de leidinggevende, zelfmanagement en het initiatief van medewerkers om in hun employability te investeren. Het vermoeden komt tot uiting in de samenhang die op basis van de literatuur verwacht wordt.

In het onderzoek is getracht een beschrijving te geven van wat medewerkers van ING motiveert in hun employability te investeren. Hierdoor betreft het onderzoek een casestudy. Hierin vormt de organisatie de context waarbinnen onderzoek gedaan is naar de motivatie van een specifieke groep medewerkers. De casestudy zorgt ervoor dat het bijzondere, van deze specifieke groep uit een specifieke organisatie, wordt beschreven. In dit onderzoek is gekozen voor het verrichten van kwalitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek wordt getracht de betekenissen en gedragingen van mensen te beschrijven en waar mogelijk te begrijpen en te verklaren ('t Hart e.a., 2006). Er is getracht de gedraging van medewerkers te beschrijven als de motivatie die een rol van betekenis speelt bij het initiatief om in hun employability te investeren.

Voordat de data verzameld werden, heeft er een literatuurstudie plaatsgevonden (zie hoofdstuk 2). De literatuurstudie plaatst het onderzoek in een theoretisch kader, bakent het onderzoek af en reikt topics aan (Boeije, 2005). De theorie werd voor het onderzoek als zoeklicht gebruikt om een licht te schijnen op bepaalde onderzoeksverschijnselen die anders onopgemerkt blijven. Aan de hand van topic-interviews is getracht een beeld te krijgen van de belevingen en ervaringen van de medewerkers ten aanzien van hun motivatie om in hun employability te investeren.

### **3.2 Selectie van onderzoekseenheden**

Voordat er interviews gehouden kunnen worden, is het van belang om helder te krijgen wie de respondenten in dit onderzoek zijn. In dit onderzoek zijn medewerkers van ING Nederland geïnterviewd die het initiatief hebben genomen een employabilitybudget aan te vragen.

Aangezien er op het moment van onderzoek ongeveer tweeduizend medewerkers een aanvraag hadden ingediend, en niet alle medewerkers die het budget hebben aangevraagd geïnterviewd konden worden, is er gekozen om de onderzoeksgroep samen te stellen op basis van een steekproef.

Wanneer er in kwalitatief onderzoek een steekproef wordt getrokken, worden uit de populatie doelgericht onderzoekseenheden geselecteerd die bepaalde kenmerken representeren. Dit heet doelgerichte selectie, ook wel *'purposive sampling'* genoemd (Boeije, 2005:50). In het onderzoek is bij het selecteren van respondenten met bepaalde kenmerken rekening gehouden. Zoals eerder aangegeven hebben alle respondenten voordat het onderzoek plaats vond een employabilitybudget aangevraagd. Verder is rekening gehouden met het feit of er sprake was van een aanvraag van het employabilitybudget die past binnen de doelstelling van het budget door na te gaan of de respondent het employabilitybudget toegewezen heeft gekregen. Daarnaast zijn respondenten door een derde persoon geselecteerd. Op deze manier werd geprobeerd afstand tot de onderzoeker te behouden. De achterliggende gedachte is dat de onderzoeker zo weinig mogelijk informatie over de respondenten had voorafgaand aan de interviews. Er zijn echter ook nadelen aan het selecteren van onderzoekseenheden door een derde persoon. Zo kan de keuze voor bepaalde respondenten door de eigen overwegingen van deze persoon beïnvloedt worden.

Het oorspronkelijke plan was om zowel de medewerkers te interviewen die een aanvraag hebben gedaan voor een employabilitybudget, als de medewerkers die geen aanvraag hebben gedaan, en op deze manier een vergelijking te maken tussen beide groepen. Echter, na overleg met de begeleider van ING werd duidelijk dat ING alleen onderzoek wenste naar de medewerkers die wel een aanvraag voor een employabilitybudget hebben gedaan.

### **3.3 Dataverzamelmethode**

Nadat de te interviewen personen geselecteerd waren, is er allereerst aan de managers van de respondenten toestemming gevraagd om de medewerkers te interviewen. Vervolgens is aan de medewerkers telefonisch om hun medewerking gevraagd. Allen hebben hun medewerking toegezegd. De interviews hebben allemaal in de periode van 19-28 mei 2008 plaatsgevonden. Hieronder wordt ingegaan op de manier waarop de data verzameld is.

De essentie van empirisch onderzoek is om ideeën te ontwikkelen en te testen op basis van waarnemingen buiten het hoofd van de onderzoeker (Zijderveld, 1991 in Boeije, 2006). Het doen van waarnemingen is hetzelfde als het verzamelen van gegevens (Boeije, 2005). Bij het kiezen van een dataverzamelmethode en de verdere ordening daarvan, dient er gekeken te worden naar de bron waar de informatie of kennis aan ontleend wordt.

Zoals eerder aangegeven is in dit onderzoek data verzameld door het houden van één-op-één interviews met medewerkers die binnen ING Nederland werkzaam zijn. Op basis van de onderzoeksvraag is ervoor gekozen om de data te verzamelen door middel van interviews.

Voorafgaand aan de eerste interviewronde heeft de onderzoeker zich verdiept in de literatuur. Vanuit de literatuur is er een aantal topics geformuleerd, welke als leidraad hebben gediend voor de interviews. Deze topics zijn zo uitgekozen dat er aan de hand ervan een zo goed mogelijk antwoord op de deelvragen verkregen kon worden. Omdat de topics en onderwerpen uit het theoretisch kader afkomstig zijn is er sprake van een semi-gestructureerd interview. Voordat de interviews gehouden zijn, was al vastgesteld dat bepaalde onderwerpen aan bod zouden komen waardoor het type interview ook wel een topic-interview genoemd wordt.

In totaal zijn er zestien interviews gehouden aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 1) om data te verzamelen, waarmee geprobeerd is een antwoord op de hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen te verkrijgen.

In de topiclijst is een aantal open vragen en thema's geformuleerd die tijdens de interviews aan bod zijn gekomen. De volgorde van de lijst met topics is niet strikt aangehouden maar er is geprobeerd om de respondent te volgen wanneer hij over bepaalde onderwerpen zijn mening gaf. Tijdens de interviews is geprobeerd de vragen zo helder mogelijk te formuleren zodat de vragen goed begrepen werden. Daarnaast is er geprobeerd genoeg ruimte voor de respondent open te laten om hem een antwoord op de vraag te laten geven. Tot slot is er goed geluisterd en samengevat om te controleren of wat de respondent heeft gezegd goed door de interviewer begrepen was.

### **3.4 Data-analyse methode**

De data die uit de semi-gestructureerde interviews naar voren is gekomen, vormde de basis voor de analyse. De data is gebruikt zoals deze is verkregen en op een gestructureerde manier geanalyseerd. In het onderzoek werd beoogd na te gaan of de faciliterende rol van de organisatie, de ondersteunende rol van de leidinggevende en zelfmanagement voor medewerkers een motivatie indicatoren zijn het initiatief te nemen in hun employability te investeren. Hierdoor kon de data gericht op deze drie rollen geanalyseerd worden.

De respondenten zijn geïnterviewd aan de hand van topics die uit de literatuur afkomstig zijn. Omdat deze topics gekozen zijn opdat een zo goed mogelijk antwoorden op de deelvragen verkregen kon worden (de rollen vormen ook de deelvragen) vormen de topics de codes aan de hand waaraan de data geanalyseerd is. Codes zijn samenvattende kernwoorden, waarin de betekenis van een fragment wordt uitgedrukt. Codes die uit de literatuur afkomstig zijn worden ook wel '*constructed codes*' genoemd (Boeije, 2005:92). De codelijst is te vinden in bijlage 4.

Voor de analyse zijn alle interviews in een tabel gezet met twee kolommen. In de linker kolom stond de uitgetypte letterlijke tekst uit de interviews en in de rechter kolom was ruimte voor de analyse.

Vervolgens zijn de interviews per faciliterende rol van de organisatie, ondersteunende rol van de leidinggevende en zelfmanagement geanalyseerd. Omdat de interviews aan de hand van topics gehouden waren was de data vrij gestructureerd verzameld en kon de tekst gemakkelijk per rol ingedeeld worden.

Zo is bijvoorbeeld per interview gekeken wat er over de rol van de leidinggevende gezegd is. Vervolgens zijn deze fragmenten onder elkaar in tabellen gezet zodat ze gemakkelijk gecodeerd konden worden. Tot slot zijn de codes weer in tabellen gezet en is gekeken hoe vaak een bepaalde code door de respondenten genoemd is zodat een helder overzicht ontstond van wat door de respondenten vaak en minder vaak genoemd werd. Deze uitkomsten zijn op beschrijvende wijze in hoofdstuk vier weergegeven.

### **3.5 Kwaliteitscriteria**

Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang om stil te staan bij de betrouwbaarheid, validiteit, representativiteit en generaliseerbaarheid van het onderzoek. In deze paragraaf wordt beschreven op welke manier er rekening is gehouden met deze methodologische kwaliteitscriteria. De validiteit van het instrument en de betrouwbaarheid van de scores hangen sterk met elkaar samen. Betrouwbaarheid houdt in dat metingen niet afhankelijk zijn van toeval en validiteit betekent dat gemeten wordt wat gemeten wenst te worden.

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid heeft betrekking op: *'De beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten'* (Boeije, 2005:145). Waar het bij validiteit gaat om systematische fouten die de kwaliteit van de onderzoeksresultaten kunnen aantasten, gaat het bij betrouwbaarheid om zogenaamde toevallige meetfouten die ervoor kunnen zorgen dat de kwaliteit laag is. Hoe meer toevallige afwijkingen er in de resultaten zitten, hoe onbetrouwbaarder het onderzoek wordt.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is vergroot door de interviews te houden aan de hand van topics. Hierbij stonden de topics vast, maar bleef de inhoud open voor invulling van de respondent. Door topics te gebruiken die uit de literatuur afkomstig waren, is er standaardisatie aangebracht in de interviews, wat de betrouwbaarheid vergroot.

Door het houden van semi-gestructureerde interviews wordt de mogelijkheid open gehouden om antwoorden door de respondenten te laten verduidelijken. Ook staat de onderzoeker hierbij open voor hetgeen de medewerker zelf wil vertellen en niet alleen voor een antwoord op de gestelde vraag. Dit komt ten goede aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Verder is de betrouwbaarheid van de uitkomsten vergroot door de interviews op een geluidsband op te nemen. Hierdoor is gegarandeerd dat de informatie die is verstrekt ook de informatie is die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Hiermee is de twijfelachtige werking van het menselijke geheugen omzeild; er ging dus in ieder geval geen belangrijke informatie verloren. De uitgetypte interviews van deze geluidsopnames worden op cd-rom bij het onderzoek ingeleverd. Een respondent wilde niet dat het interview op geluidsband opgenomen zou worden. Uit respect voor de respondent is dit ook niet gedaan. Tijdens dit interview zijn er aantekeningen gemaakt. De onderzoeker is zich er van bewust dat er hierdoor informatie verloren kan zijn gegaan.

Tot slot is het moeilijk om het onderzoek te herhalen omdat er geen volledig gestructureerde dataverzameling plaats heeft gevonden. De controleerbaarheid van het onderzoek is hierdoor lastig te meten.

Dit houdt in dat een andere meting in een andere situatie andere data op kan leveren.

Dit onderzoek is een casestudy in een specifieke organisatie met een specifieke groep medewerkers. Herhaalbaarheid is dus ook geen doel van het onderzoek.

### **3.5.2 Validiteit**

Validiteit heeft te maken met: *'De juistheid van de onderzoeksbevindingen'* (Baarda, De Goede en Teunissen, 2005:197). Bij validiteit gaat het om 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 onderzoek is valide als de resultaten uit het onderzoek overeenkomen met de realiteit.

Bij het toepassen van een topic-interview blijft er, ondanks een aantal vastgelegde thema's, veel ruimte voor de respondent om vrijuit te spreken en ideeën over te brengen. Desondanks is de validiteit van een topic-interview lastig meetbaar. De topics hebben ervoor gezorgd dat de vooraf bepaalde onderwerpen tijdens het interview aan de orde zijn gekomen. De geïnterviewde was verder vrij om zijn eigen invulling aan het antwoord te geven. Door goed door te vragen en samen te vatten, is getracht te kijken of de informatie op de juiste manier door de onderzoeker geïnterpreteerd werd.

Verder kan de rol van de interviewer zelf van invloed zijn op de validiteit van het onderzoek, omdat de interviewer bekend was met de organisatie. De bekendheid van de onderzoeker met de organisatie kan ervoor zorgen dat de respondent niet alles vertelt. De respondent heeft immers zelf invloed op de informatie die hij geeft. Het gaat ten slotte om een persoonlijk onderwerp waarover gepraat wordt. Om te zorgen dat de medewerker zich zo vrij mogelijk voelde om vrij uit te spreken, is aan het begin van het interview verteld dat de verstrekte informatie anoniem verwerkt wordt.

Tot slot is het om de validiteit van het onderzoek te verhogen belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan de relatie met de respondent, zodat de respondent zich vrij voelt in het uiten van ideeën en ervaringen, waardoor de afstand tussen de gegevens en de werkelijkheid zo klein mogelijk wordt. Hier is tijdens het interviewen veel aandacht aan besteed door 'small talk' vooraf, helderheid te geven over het onderzoek en de respondenten het idee te geven dat er goed naar hen geluisterd werd door tussendoor hetgeen de respondent vertelde samen te vatten.

### **3.5.3 Representativiteit**

In dit onderzoek waren de eenheden zestien werknemers van ING die door de hele organisatie werkzaam zijn. Verder is in dit onderzoek doelgerichte selectie toegepast. Een derde persoon heeft de medewerkers op basis van een aantal criteria geselecteerd. De respondenten zijn representatief voor de medewerkers die het budget hebben aangevraagd en het budget toegewezen hebben gekregen. Deze groep medewerkers is de doelgroep van het onderzoek en om deze reden is er dan ook sprake van een representatieve groep respondenten van de onderzoeksgroep.

### **3.5.4 Generaliseerbaarheid**

De externe validiteit of generalisatie heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005). In dit onderzoek zijn zestien interviews gehouden. Het doel van het onderzoek is om aanbevelingen aan ING te doen ten aanzien van de groep medewerkers die in dit onderzoek centraal staat: de medewerkers die het budget aan hebben gevraagd en hebben gekregen. Het doel was dus niet om de resultaten van dit onderzoek naar andere situaties te generaliseren. Dit maakt dat de externe validiteit in dit onderzoek ondergeschikt is aan de interne validiteit.

### **3.6 Kwaliteitsbewaking**

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verantwoording van de kwaliteitsbewaking van het onderzoek. Om de kwaliteit van dit onderzoek te kunnen bewaken, zijn drie maatregelen toegepast, te weten methodische verantwoording, reflectie op de rol van onderzoeker en triangulatie ('t Hart e.a., 2006).

Dit hoofdstuk staat in het kader van methodische verantwoording. Hierin schrijft de onderzoeker op wat zij heeft gedaan, hoe zij het heeft gedaan en waarom zij het heeft gedaan. De methodologische verantwoording stelt anderen in staat om het gehele onderzoek eventueel te herhalen. Door een juiste verantwoording kunnen anderen nagaan of zij vertrouwen hebben in de onderzoeksresultaten.

Door de grote rol die de onderzoeker in de uitvoering van een kwalitatieve studie heeft, is het van belang na te gaan welke rol de onderzoeker kan hebben op het gesprek en de resultaten. Ten gunste van de validiteit van het onderzoek is het van belang om te blijven reflecteren op de rol van onderzoeker (zie bijlage 3). De reflectie dient voornamelijk om de onderzoeker zich ervan bewust te laten zijn wat de invloed is van haar eigen achtergrond op het onderzoeksonderwerp. Door een logboek bij te houden ontstond een proces van kritische zelfreflectie op de rol als onderzoeker en de keuzes die er in het onderzoek gemaakt zijn.

Verder is er in dit onderzoek theoretische triangulatie toegepast. Voor de theoretische verdieping van het onderzoek is het theoretisch kader gebaseerd op visies van verschillende auteurs. Hierdoor stond een goed beeld van de heersende opvattingen over bepaalde thema's in de literatuur. Door meerdere theorieën te gebruiken, is geprobeerd de eenzijdigheid van een theorie op te heffen.

Een vierde maatregel is informatieterugkoppeling naar de participanten. Hierdoor kan de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek vergroot worden ('t Hart e.a., 2006). Binnen dit onderzoek heeft er na afloop van de interviews geen individuele terugkoppeling naar de respondenten plaatsgevonden. Dit werd afgeraden door de begeleider van ING met als reden dat dit te veel tijd zou kosten. De gesprekken met de respondenten zijn, zoals eerder aangegeven, opgenomen op tape en vervolgens uitgetypt (zie cd-rom). Dit zorgde ervoor dat de informatie zoals door de respondent weergegeven, als data voor het rapport gebruikt kon worden. Echter, nadat de informatie uit de gesprekken tot resultaten verwerkt zijn en het rapport afgerond was, heeft er terugkoppeling naar de respondenten plaatsgevonden en naar de afdeling Expertise & Innovation en de Project Board waarvoor het onderzoek uitgevoerd is.



## **4 RESULTATEN**

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de resultaten die uit de geanalyseerde interviews afkomstig zijn. Voordat de resultaten weergegeven worden, worden de persoonskenmerken van de respondenten kort weergegeven. Vervolgens komen achtereenvolgens de faciliterende rol van de organisatie, de ondersteunende rol van de leidinggevende en de rol van zelfmanagement aan bod. Het hoofdstuk sluit af met een beschrijving van de hiervoor genoemde kenmerken in relatie tot het employabilitybudget. Dit zijn tevens de hoofdthema's uit de deelvragen één tot en met vier.

Vanaf dit hoofdstuk zal geen onderscheid meer gemaakt worden tussen de mannelijke en de vrouwelijke personen. Beiden worden beschreven in de mannelijke vorm dus met hij/hem/zijn. Dit om het verslag makkelijker leesbaar te houden.

### **Persoonskenmerken**

Er zijn in totaal 15 respondenten geïnterviewd waarvan acht mannen en zeven vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 38 jaar. De jongste respondent is 29 jaar en de oudste respondent is 58 jaar. Verder zijn de respondenten gemiddeld 10,8 jaar werkzaam bij ING. De respondent met het minste aantal dienstjaren werkt 1 jaar voor ING en de respondent met het meeste aantal dienstjaren werkt 34 jaar bij ING. Tot slot zijn de respondenten afkomstig uit verschillende Business Units te weten Intermediair (3), OPS/IT (2), Wholesale Banking (4), Retail (1), Group Human Resources (1), Human Resources Nederland en EU HRT (3) en ING Bank NL (1).

## 4.1 Faciliterende rol organisatie

In deze paragraaf wordt de faciliterende rol van de organisatie ten aanzien van employability beschreven. Eerst wordt ingegaan op het gebruik van de faciliteiten die ING in het kader van employability aanbiedt. Vervolgens wordt besproken of de faciliteiten voor de respondenten een motivatie zijn om in hun employability te investeren.

### 4.1.1 Gebruik van faciliteiten door respondenten

In de interviews is gekeken of de respondenten, die bekend zijn met faciliteiten die ING aanbiedt, ook daadwerkelijk gebruik hebben gemaakt van deze faciliteiten.

Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven van drie of meer faciliteiten gebruik te hebben gemaakt. Zo zei een respondent: *'Ja, nou ja ik ken die loopbaanadviseur, daar ben ik geweest. Ik heb het employabilitybudget toegewezen gekregen en de website ontwikkeling heb ik ook wel eens bezocht (R: D).'* Een klein aantal respondenten heeft alleen gebruik gemaakt van het employabilitybudget. Respondent M zei: *'Ik heb eigenlijk alleen gebruik gemaakt van het budget'*. Een enkeling heeft aangegeven van twee faciliteiten gebruik te hebben gemaakt.

Van de respondenten die bekend zijn met het employabilitybudget hebben alle respondenten het employabilitybudget aangevraagd. Ook vrijwel alle respondenten die bekend zijn met de employabilitywebsite Ontwikkeling hebben er gebruik van gemaakt. Verder heeft het merendeel van de respondenten die bekend zijn met de loopbaanadviseurs, ook daadwerkelijk wel eens contact gehad met hen. Respondent D gaf dit onder andere aan met: *'Vorig jaar heb ik gebruik gemaakt van de loopbaanadviseur omdat ik toen gewoon niet duidelijk meer voor ogen had wat ik precies wilde en wat ik kon. Ik was eigenlijk erg onzeker geworden over mijzelf.'*

Het kleine aantal respondenten dat heeft aangegeven bekend te zijn met het PEP/POP, de employabilityscan en de learn@ING website heeft hier ook gebruik van gemaakt.

Van alle respondenten die gebruik hebben gemaakt van de faciliteiten die ING aanbiedt, heeft iets meer dan de helft van de respondenten aangegeven dat dit van invloed is geweest op het initiatief om met hun employability aan de slag te gaan. In paragraaf 4.1.3 wordt hier nader op ingegaan.

### 4.1.3 Faciliterende rol organisatie en initiatief

Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven dat employability de laatste jaren binnen de organisatie meer aandacht heeft gekregen dan voorheen en dat dit van invloed is op hun initiatief om aan hun employability te werken. Dit blijkt onder andere uit een citaat van respondent B: *'Doordat employability de laatste jaren meer gepromoot wordt, ben ik met employability aan de slag gegaan. Door de faciliteiten die ING aanbiedt, ben ik nu meer met employability bezig dan voorheen.'* Maar ook uit: *'Ja, ik denk wel dat het van invloed is op het initiatief. Maar dat is meer van de laatste tijd, employability is van de laatste tijd, vrij recent. Daarvoor werd er binnen de bank eigenlijk niet over gesproken dus ze hebben daar heel goed via interne communicatie aan gewerkt (R: G).'* Maar ook uit: *'Nou tot een paar jaar geleden speelde het niet. Het is echt iets van de laatste jaren (R: H).'*

### Faciliterende rol organisatie wel van invloed op initiatief

Iets meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat ING een faciliterende rol heeft gespeeld bij het initiatief om met employability aan de slag te gaan. Respondent A zegt hierover: *'Ja, je zou kunnen zeggen dat ING mij ertoe heeft aangezet meer met employability aan de slag te gaan. (...) ING heeft mij er wel toe aangezet bewust met employability bezig te zijn. Ik maak gebruik van datgene wat ING aanbiedt.'* Een andere respondent geeft ook aan dat ING een faciliterende rol heeft gespeeld bij het initiatief om met employability aan de slag te gaan. Hij zegt: *'Door instrumenten aan te bieden heeft ING mij ertoe aangezet om met mijn employability aan de slag te gaan (R: H).'*

Bij de faciliterende rol van de organisatie wordt door de respondenten voornamelijk ingegaan op de instrumenten die ING aan haar medewerkers met betrekking tot employability aanbiedt. Een uitspraak waar dit uit blijkt: *'Het is lastig om soms voor jezelf te bepalen wat je eigenlijk wil en wat voor functie goed bij je past en je hebt soms anderen nodig om tools en instrumenten aan te reiken om daar helderheid in te krijgen. Natuurlijk kan je er zelf over nadenken maar jezelf analyseren is niet altijd eenvoudig en ook niet altijd aan te bevelen trouwens. Dus soms is het handig om instrumenten te krijgen waarmee je voor jezelf sturing aan je employability kan geven (R: A).'*

Respondent H zegt hierover: *'ING heeft mij ertoe aangezet om met mijn employability aan de slag te gaan door het employabilitybudget aan te bieden. Een paar jaar geleden speelde het nog niet. Het is echt iets van de laatste jaren (R: H).'* Een andere respondent zegt: *' (...) Ik vind dat ING mij ondersteunt en helpt doordat ze mij de middelen bieden om er zelf iets mee te doen (R: L).'*

Naast de instrumenten die hiervoor zijn genoemd, geeft een respondent bij de faciliterende rol van de organisatie aan dat ING hem heeft ondersteund door voorwaarden aan te bieden. Hij zegt hierover: *'ING heeft mij ondersteund om met mijn employability aan de slag te gaan door de voorwaarden die geschapen worden om een opleiding te volgen, die zijn gewoon goed. Je krijgt geld, tijd om huiswerk te maken en tijd om naar school te gaan. Vrije dagen om examens af te leggen, maar ook bijvoorbeeld een studiedag de dag voorafgaand aan je examens (R: I).'*

Daarnaast wordt het bieden van ruimte door ING door een respondent genoemd. Hij zegt dat ING een faciliterende rol heeft gespeeld bij het initiatief om aan zijn employability te werken door ruimte te bieden. Hij illustreert dit met de volgende uitspraak: *'Ja, ik denk het wel. Zeker het budget dat je krijgt, op het moment dat je echt aan je persoonlijke ontwikkeling wilt werken. Wanneer je niet de ruimte krijgt om een cursus te doen of iets dergelijks en je moet dat zelf betalen dan denk ik toch dat de kans dat je het daadwerkelijk gaat doen een stuk kleiner is, terwijl het wel heel belangrijk kan zijn voor je functie. ING biedt dus ruimte (R: F).'*

### Faciliterende rol organisatie niet van invloed op initiatief

Iets minder dan de helft van de respondenten geeft aan dat de faciliterende rol van ING geen invloed heeft gehad op hun initiatief om met hun employability aan de slag te gaan.

Respondent C zegt hierover: *'Ik had het initiatief ook ondernomen wanneer ING me daarin niet had ondersteund (m.b.t. faciliteiten). Ik wil mijzelf ontwikkelen en in dit geval biedt ING die mogelijkheden. Ik heb niet echt behoefte aan de faciliteiten gehad. Ik ben zelf al erg bezig met mijn ontwikkeling en inzetbaarheid.'*

Een andere respondent maakt wel gebruik van de instrumenten, maar ze zijn niet van invloed zijn geweest op het initiatief om met zijn employability aan de slag te gaan. Hij zegt hierover: *'Je zou niet kunnen zeggen dat ik door de faciliteiten die ING aanbiedt meer aan mijn employability ben gaan doen. Nee, nou ik heb het altijd vanuit mijzelf gedaan. Ik heb ING daar niet voor nodig. Ik gebruik de faciliteiten wel, maar ING hoeft mij er niet in te stimuleren om ze te gebruiken. Dat is wat ik bedoel. Ik ga dat wel zoeken. Ik weet dat ze er zijn. De faciliteiten hebben mij er niet toe aangezet met employability in de slag te gaan (R: D).'*

Weer een andere respondent geeft aan dat de omstandigheden om aan employability te werken vergemakkelijkt zijn. Hij zegt hierover: *'ING heeft me er niet of nauwelijks toe aangezet om met mijn employability aan de slag te gaan. Het initiatief kwam meer vanuit mijzelf. Maar de omstandigheden om het te doen zijn wel gemakkelijker geworden (R: E).'*

Verder is er een respondent die een jaar in de organisatie werkzaam is. Hij heeft het employabilitybudget aangevraagd voor een opleiding waar hij al aan begonnen was. Hiernaast heeft hij niets aan employability gedaan (R: K).

Tot slot is er een respondent die aangeeft dat het aanbieden van faciliteiten niet van invloed is op het initiatief om met employability aan de slag te gaan en het zelfs negatieve associaties oproept. Hij illustreert dit met: *'Persoonlijk, als de organisatie mij benadert met allerlei faciliteiten, dan komt dat op mij een beetje over van denk je dan dat ik daar zelf niet mee bezig ben. Dan word ik daar een beetje opstandig van. Zo van, wat arrogant. Blijkbaar is er een categorie mensen waar het wel voor werkt als een soort eye opener. Nou dan denk ik van ok, het is hun bestaansrecht (R: O).'*

## **4.2 Rol leidinggevende**

In deze paragraaf wordt de rol van de leidinggevende ten aanzien van employability beschreven. Allereerst wordt gekeken naar de interactie tussen de respondent en de manager in het kader van employability. Vervolgens wordt de houding van de manager met betrekking tot employability beschreven en tot slot wordt ingegaan op de ondersteunende rol van de manager bij employability.

### **4.2.1 Interactie tussen medewerker en manager ten aanzien van employability**

Het merendeel van de respondenten spreekt met zijn leidinggevende over zijn employability en inzetbaarheid. Zo blijkt ook uit het volgende citaat: *'Ja, met mijn manager heb ik het daar regelmatig over gehad (R: A).'* Een enkele respondent heeft het met zijn leidinggevende niet over zijn employability gehad. Een van deze respondenten zegt hierover: *'Ik vind het vreselijk. Ik heb er niets aan. Ik heb er echt helemaal niets aan (R: G).'* De ander geeft aan het prima te vinden: *'Nee, ook niet echt. Het gaat altijd heel goed. Wat ik moet doen doe ik eigenlijk altijd heel goed en hij is altijd heel enthousiast dus wat dat betreft valt daar niet heel erg veel te verbeteren (R: M).'*

Van de respondenten die hebben aangegeven met hun leidinggevende over employability te praten geeft het merendeel aan dat ze het binnen de cyclus van Succesvol Functioneren met de leidinggevende over ontwikkeling en inzetbaarheid hebben gehad. Respondent N zegt hierover: *'...Dat was in het Succesvol Functioneren Systeem. Gewoon met de plannings-, coachings- en beoordelingsgesprekken.'* Voornamelijk tijdens de plannings- en coachingsgesprekken wordt er over employability gesproken. Een aantal respondenten geeft aan dat ze door middel van ontwikkel- en resultaatafspraken die in de Cyclus Succesvol Functioneren gemaakt worden, zijn aangezet om over employability na te gaan denken. Respondent A zegt hierover: *'In de ontwikkelafspraken wordt besproken wat je gaat doen om verder te groeien danwel door te groeien in je eigen functie, dan ga je daar wel over nadenken.'* Een andere respondent zegt: *'Employability maakt in principe gewoon onderdeel uit van mijn ontwikkelafspraken, dat je kijkt van waar gaan we naar toe, waar sta je over een paar jaar. Dat is ook de reden waarom ik geswitcht ben van een lijnfunctie naar het programma projectmanagement. Dat is daar een concreet resultaat ervan (R: C).'*

#### **4.2.2 Houding manager ten aanzien van employability**

Tijdens de interviews is ook gevraagd naar de houding van de leidinggevende met betrekking tot employability. Twee derde van de respondenten geeft aan dat de leidinggevende een proactieve houding inneemt. Bij een proactieve houding gaat het om het identificeren van kansen en erop reageren, initiatief tonen en doorzetten totdat een verandering van betekenis veroorzaakt is. Minder proactieve mensen zijn reactief en passief; zij passen zich eerder aan de omstandigheden aan. Liever dan dat zij omstandigheden veranderen (Seibert e.a., 1999). Respondent I zegt hierover: *'Qua ontwikkeling is zij heel erg proactief. Ze is daar heel erg mee bezig. Ze heeft een heel goed idee van hoe ze de afdeling wil hebben en is er heel erg mee bezig om mensen op de goede plek te zetten en daar waar nodig te stimuleren in opleidingen die zij zouden kunnen volgen.'* Een respondent zegt dat de leidinggevende een coöperatieve houding inneemt en een andere respondent noemt de houding van de leidinggevende actief, maar ervaart dit als negatief. Hij zegt hierover: *'Ik vind hem wel actief, maar niet actief in de goede zin. Weet je, zo van het is mode, het moet, dan moet je als medewerker ook maar. Daar gaat het niet om, het gaat om de achterliggende boodschap en niet om het feit dat er een afspraak is. Dat vind ik ten minste (R: O).'*

Verder hebben een aantal respondenten aangegeven dat de leidinggevende een reactieve houding aanneemt. Zij denken dat dit komt doordat de leidinggevende zijn medewerkers niet kwijt wil raken. Een respondent zegt hierover: *'Ik denk dat leidinggevendens mensen vaak liever houden op de plek waar ze zitten in plaats van dat ze meewerken aan een traject dat gericht is op de ontwikkeling van de medewerker (R: E).'* Een aantal respondenten geeft als reden aan dat de leidinggevendens vaak niet genoeg weten van wat er aan instrumenten binnen ING beschikbaar is en dat ze de medewerkers hierdoor vaak niet goed kunnen adviseren hoe de medewerkers aan hun employability kunnen werken. Een respondent beschrijft de houding van de leidinggevende als neutraal en geeft aan: *'Ik zie niet echt dat ze een proactieve houding inneemt (R: K).'*

Tot slot wordt de houding van de manager door een enkele respondent passief genoemd. Een citaat waar dit uit blijkt: *'Zij is er op een andere manier mee bezig. Het is iemand die zelf niet zo heel initiatiefrijk is. Dus ook in de gesprekken die wij hebben is ze redelijk passief; dus dan komt de gespreksstof eerder van mij dan dat het van haar komt (R: G).'*

### 4.2.3 Ondersteunende rol manager en initiatief

Naast het feit dat er tijdens de ontwikkel- en resultaatafspraken over employability wordt gesproken, komt de ondersteunende rol van de manager ook op andere manieren uit de interviews naar voren.

Voor het weergeven van de resultaten wordt gekeken naar de houding die de leidinggevenden hebben aangenomen en of de manager een ondersteunende rol heeft gespeeld.

#### Proactieve en coöperatieve houding en ondersteuning

Door twee derde van de respondenten wordt aangegeven dat hun leidinggevende een ondersteunende rol speelt wanneer zij aan hun employability willen werken. Dit zijn voornamelijk de respondenten van wie de leidinggevende een proactieve en coöperatieve houding aanneemt. Een respondent zegt hierover: *'Ik denk dat het per definitie een samenspel moet zijn van leidinggevende en werknemer. Je kunt het een niet los zien van het ander. Want ik denk niet dat je helemaal los en zelfstandig aan je employability kunt werken, want je hebt het ook nodig om kaders te krijgen waarbinnen de employability vorm moet krijgen (R: A).'* Een andere respondent zegt: *'Employability is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Het is niet zo dat alleen de werkgever initiatief toont en het is ook niet zo dat de werknemer alles moet doen en vervolgens geen respons krijgt bij de organisatie dus het is wel in samenspraak.'*

Het merendeel van deze respondenten geeft aan dat de leidinggevende hen ondersteunt bij het werken aan employability door hen te stimuleren. Een respondent illustreert dit met de opmerking: *'Hij stimuleert dat je je ontwikkelt. Het is dus echt van, de komende periode moet je iets gaan zoeken. Het is een wisselwerking tussen beide partijen waarin je elkaar niet forceert. Hij stimuleert me en werkt me niet tegen (R: B).'* Een ander citaat waar uit blijkt dat de leidinggevende een stimulerende rol speelt, blijkt uit het volgende citaat: *'Van een aantal leidinggevenden heb ik ook wel stimulans gehad van goh, ga het maar doen. Ga het maar regelen en laat het maar zien. Dus in die zin heb ik de ruimte gekregen om met employability aan de slag te gaan (R: L).'* Een andere respondent geeft aan dat zijn leidinggevende hem stimuleerde door te zeggen: *'Blijf nadenken over wat je wilt en wat je moet doen om daar te komen (R: A).'*

Daarnaast is door een aantal respondenten aangegeven dat de leidinggevende door het geven van suggesties een rol speelt bij het initiatief om aan employability te werken. Een citaat waar dit uit blijkt: *'Hij suggereert en ondersteunt op een actieve manier en ik vind het prima. (R: D).'* Ook een andere respondent geeft aan dat zijn leidinggevende hem suggesties geeft van: *'Goh er is die cursus en die cursus, en mij te wijzen op punten waarin ik mij kan verbeteren of ontwikkelen (R: C).'* Maar ook: *'Zij staat overal voor open. Ja, ze geeft het zelf ook aan als het iets zinnigs is, ook om aan je employability te werken en ze stimuleert dat gewoon en ze geeft ons ook absoluut de mogelijkheden om te kunnen werken aan je employability zoals tijd en zo, absoluut (R: I).'*

Verder wordt de ondersteunende rol van de leidinggevende bij employability door een aantal respondenten ook aangeduid door mee te denken met de medewerker. Zo zegt een respondent: *'Ze denkt mee, of beantwoordt vragen, ze stimuleert het en vindt het belangrijk om met employability bezig te zijn en om naar de lange termijn te kijken (R: L).'*' Een ander citaat waaruit blijkt dat de leidinggevende meedenkt is: *'Ik vind dat hij een goed empathisch vermogen heeft en dat hij zich goed kan verplaatsen en dus echt met mij probeert mee te kijken. Ik vind dat wel een heel prettige manier (R: N).'*'

Ook het bieden van mogelijkheden zoals tijd en ruimte door de leidinggevende valt volgens een aantal respondenten onder de ondersteunende rol van de leidinggevende. Een respondent zegt: *'De manier waarop hij mij de gelegenheid biedt om bijvoorbeeld trainingen te volgen en ik krijg veel ruimte om naast mijn werk en gezinssituatie aan de opleiding te werken waar ik nu mee bezig ben. Ik voel me daarin gesteund door hem (R: D).'*'

#### Reactieve houding en ondersteuning

Uit de interviews blijkt dat de respondenten die aangeven dat hun leidinggevende een reactieve houding inneemt, geen ondersteunende rol aan de manager toekennen. Een citaat dat dit illustreert: *'Het komt er eigenlijk altijd op neer dat ik een opleiding of cursus uitzoek en dan aan mijn leidinggevende akkoord vraag en meestal komt het idee toch ook van mij om een bepaalde opleiding te gaan volgen omdat ik denk dat mijn ontwikkeling daarbij gebaat is (R: E).'*' Een andere respondent zegt: *'Bij mij kwam het initiatief allemaal van mij. Ik heb het allemaal verder zelf geregeld dus daar had ze (de leidinggevende) niet zo veel bemoeienis mee (R: H).'*' Er is ook een respondent die aangeeft dat de leidinggevende wel wat meer zou mogen doen. Hij illustreert dit met de volgende uitspraak: *'Het initiatief om aan employability te werken ligt meestal bij mij. Ik vind wel dat de manager iets meer zou kunnen doen in dit opzicht dat de manager zelf zou kunnen nadenken en suggesties geven, dat lijkt me leuk (R: J).'*' Als verklaring heeft hij hiervoor: *'Ja, managers krijgen tegenwoordig steeds meer medewerkers onder zich, de scope wordt steeds groter en daardoor weten managers steeds minder van hun medewerkers, wat ze precies doen, of waar hun achtergronden en interesses liggen dus (R:J).'*'

#### Passieve houding en ondersteuning

Uit de interviews van de twee respondenten die aangeven dat hun leidinggevend een passieve houding aannemen blijkt dat de leidinggevende geen ondersteunende rol inneemt

Respondent G zegt hierover: *'Heel passief is ze en dan moet ik automatisch vertellen wat ik wil en dan zegt ze: 'Ok, ga er zelf even over nadenken en dan krijg ik er wel of geen respons op. Dus ik doe dat eigenlijk altijd zelf. Het initiatief ligt dus volledig bij mij.'*' De andere respondent geeft aan: *'Nee, ik heb het niet met mijn leidinggevende over employability. Het gaat altijd heel goed. Wat ik moet doen doe ik en hij is altijd heel enthousiast dus wat dat betreft valt daar niet heel erg veel te verbeteren (R: M).'*'



### 4.3 Rol zelfmanagement

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre zelfmanagement voor respondenten een motivatie is om het initiatief te nemen om met hun employability aan de slag te gaan. Eerst wordt ingegaan op de vraag bij wie het initiatief voor bepaalde keuzes lag tijdens de loopbaan van de medewerker. Vervolgens wordt ingegaan op de proactieve houding van de respondenten. Daarna wordt beschreven waar de verantwoordelijkheid ten opzichte van ontwikkeling en inzetbaarheid ligt in de ogen van de medewerker.

#### 4.3.1 Initiatief loopbaan

Een onderdeel van zelfmanagement is Loopbaanzelfsturing. Loopbaanzelfsturing impliceert een vertrouwen van de werknemer in zichzelf bij het geven van sturing aan zijn eigen loopbaan, los van de loopbaansystemen in de organisatie (De Vos, e.a., 2007). Op basis hiervan wordt aangenomen dat medewerkers die hun loopbaan sturen door zelf initiatieven te nemen voor bepaalde keuzes in hun carrière over zelfmanagement beschikken.

Twee derde van de respondenten heeft in hun loopbaan naast ING ook nog voor andere werkgevers gewerkt. Een derde van de respondenten heeft in hun loopbaan alleen voor ING gewerkt maar binnen ING wel verschillende functies gehad. Verder hebben de meeste respondenten aangegeven binnen hun loopbaan verschillende functies te hebben uitgevoerd. Een citaat waar dit uit blijkt: *'Ik werk hier al sinds 1974 en ik denk dat ik nooit langer dan twee jaar hetzelfde heb gedaan (R: O).'* Een enkele respondent heeft in zijn loopbaan alleen eenzelfde functie uitgevoerd. Een reden die hiervoor aangedragen werd: *'Ik heb echt een en dezelfde functie gehad want die opleiding die ik daarvoor heb gedaan die was van mijn werk en die was ook heel specifiek (R: N).'* Een andere medewerker gaf als reden: *'In 2007 ben ik afgestudeerd en dit is mijn eerste echte baan (R: K).'*

Ten aanzien van hun loopbaan geeft het merendeel van de respondenten aan dat het initiatief voor bepaalde keuzes, zoals het veranderen van baan of werkgever, bij de respondent zelf lag. Een citaat dat deze bevindingen ondersteunt, is: *'De keuzes die ik in mijn carrière gemaakt heb, lagen wel echt bij mijzelf.'*

Van deze respondenten geeft de helft aan dat ook de omstandigheden, zoals mogelijkheden en kansen die door de organisatie geboden worden, een rol hebben gespeeld bij bepaalde initiatieven die zij in hun loopbaan genomen hebben. Respondent A zegt hierover: *'Het initiatief heeft zowel bij mijzelf gelegen als dat het door de omstandigheden is ingegeven. Een beetje van beiden eigenlijk dus.'*

Een aantal respondenten gaf aan dat het initiatief zowel bij henzelf lag als bij de organisatie. Sommigen hebben aangegeven zich tijdens hun loopbaan qua initiatieven passief te hebben opgesteld. Zo zei een respondent: *'Ik heb echt één en dezelfde functie gehad, want de opleiding die ik daarvoor heb gedaan die was heel specifiek.'* Een ander geeft aan: *'Ik ben wel redelijk passief geweest (R: G).'*

### 4.3.2 Verantwoordelijkheid

Bij zelfmanagement gaat het om de mate waarin individuen zich verantwoordelijk voelen voor hun loopbaanontwikkeling (Van Loo, 2005). Er wordt aangenomen dat medewerkers die zichzelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen employability over zelfmanagement beschikken. Om deze reden is er in de interviews aan de medewerkers gevraagd of er afspraken gemaakt zijn over waar de verantwoordelijkheid ligt ten aanzien van employability en waar de medewerkers ervaren dat de verantwoordelijkheid ligt. Daarnaast is gekeken hoe de respondenten het ervaren dat ze zelf al dan niet de verantwoordelijkheid hebben voor hun eigen employability.

De meeste respondenten geven aan dat er geen afspraken gemaakt zijn over verantwoordelijkheid ten aanzien van employability. Een citaat dat dit illustreert: *'Nee, er zijn geen afspraken over gemaakt, niet dat ik me kan herinneren. .... Nee, er zijn niet echt afspraken over gemaakt (R: H).'* Een enkele respondent zegt dat het algehele ING stramien is dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt en één respondent geeft aan dat er gedeeltelijk afspraken gemaakt zijn over waar de verantwoordelijkheid ligt in het kader van Succesvol Functioneren.

Verder ervaren vrijwel alle werknemers dat de verantwoordelijkheid ten aanzien van ontwikkeling en inzetbaarheid bij henzelf ligt. Dit blijkt onder andere uit het volgende citaat: *'Maar ik denk dat de verantwoordelijkheid uiteindelijk gewoon bij mij ligt. We zijn ook geen 16 meer. Nee, ik heb daar niemand voor nodig die zegt dat ik op de arbeidsmarkt bij moet blijven. Ik vind dat iedereen dat gewoon zelf moet regelen (R: I).'* Een respondent is van mening dat de verantwoordelijkheid gedeeltelijk bij de werkgever en gedeeltelijk bij de werknemer ligt.

Dat de verantwoordelijkheid bij de respondenten zelf ligt wordt unaniem als positief ervaren. Een respondent verwoordde dit als volgt: *'Ik vind het heel prettig en zie het ook als mijn verantwoordelijkheid (R: C).'* Een respondent maakt de kanttekening dat het aan de ene kant meer vrijheid geeft maar aan de andere kant dat als hij niets doet er ook niets gebeurt.

### 4.3.3 Proactieve houding

Bij loopbaanzelfmanagement gaat het er om in welke mate werknemers een proactieve houding aannemen ten aanzien van het managen van hun eigen loopbaan (Kossek e.a., 1998; Orpen, 1994 in De Vos e.a., 2007). Mensen die proactief zijn, identificeren kansen en reageren hierop, tonen initiatief en zetten door totdat een verandering van betekenis is veroorzaakt. Ook identificeren zij mogelijkheden om zich te ontwikkelen zoals opleiding en training (Seibert e.a., 1999). Er wordt aangenomen dat de medewerkers die een proactieve houding aannemen over zelfmanagement beschikken.

Het merendeel van de respondenten geeft aan een proactieve houding in te nemen ten aanzien van hun loopbaan. Deze proactieve houding van de respondenten komt op verschillende manieren tot uiting. De helft van de respondenten geeft aan zijn inzetbaarheid te werken door het op eigen initiatief volgen van een cursus of opleiding. Proactieve mensen identificeren mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen zoals opleiding en training (Seibert e.a., 1999).

Daarnaast stelt een kwart van de respondenten zich proactief op door op de hoogte te blijven van wat er in hun vakgebied gebeurt, door erover te lezen. Respondent F illustreert dit met de volgende uitspraak: *'Nou, ik probeer sowieso van marketing in het algemeen en data-analyse op de hoogte te blijven door nieuwsbrieven en online tijdschriften te lezen. Dus wat dat betreft blijf ik wel op de hoogte van ontwikkelingen.'* Een andere respondent zegt: *'Wat ik verder aan mijn employability doe is op de hoogte blijven van de dingen die op mijn vakgebied gebeuren. ING heeft zo'n informatiecentrum KIC en dan kun je tijdschriften krijgen en dat vind ik dan wel handig om op mijn vakgebied bij te blijven. Verder heb ik studiebeurzen en carrièrebeurzen bezocht (R: J).'*

Een enkeling is proactief in de zin dat zij andere mensen om zich heen verzamelen om zo kennis te verkrijgen. Een citaat waar dit uit blijkt: *'Veel met mensen praten die bepaalde werkzaamheden al deden waarvan ik dacht zou dat niet iets voor mij zijn (R: L).'* Maar ook: *'Dus wat ik geprobeerd heb het afgelopen jaar is om zoveel mogelijk mensen om mij heen te verzamelen die wel de ervaring en kennis hebben en kundig zijn en gespecialiseerd zijn en daar zoveel mogelijk van te kijken van hoe doen mensen dat, waarom doen ze dat, om op die manier mijzelf te ontwikkelen en verbeteren (R: G).'*

Verder zijn er een aantal respondenten die zich proactief opstellen. Door te netwerken creëren zij mogelijkheden om hun eigen zichtbaarheid te verhogen. Dit blijkt onder andere uit een citaat van respondent J: *'Het jongeren netwerk van ING, daar heb ik ook wat mee gedaan. Zij organiseren wel eens bijeenkomsten van jongeren die samen komen om te netwerken, er worden dan debatten gehouden en presentaties over groei. Ja, die bijeenkomsten daar kun je veel van opsteken. (...) Door dit netwerk ben ik ook aan deze baan gekomen.'*

Een aantal respondenten neemt een proactieve houding aan door actief na te denken over welke richting zij in de toekomst op willen gaan met hun loopbaan en na te denken over hoe zij hier op in kunnen spelen. Dit blijkt ook uit het volgende citaat: *'Ik denk wel na over hoe ik met mijn werk om wil gaan en hoe ik richting wil geven aan mijn werk in de toekomst en vervolgens ga ik kijken hoe ik dat ook daadwerkelijk uit kan gaan voeren (R: E).'*

## 4.4 Het employabilitybudget

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de motivatie met betrekking tot employability in het algemeen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de faciliterende rol van de organisatie, de ondersteunende rol van de leidinggevende en zelfmanagement bij de aanvraag van het employabilitybudget.

### 4.4.1 Rol organisatie

Een over groot deel van de respondenten is zeer te spreken over het feit dat de organisatie een bedrag van €1200 ter beschikking stelt om aan hun employability te werken. Een van de uitspraken die hierbij aansluit is: *'Goed of nobel, hoe je het wilt noemen. Dat je mensen stimuleert om datgene te doen waar hun dromen liggen en niet plichtmatig hun werk te blijven doen. Want je stimuleert mensen te doen wat ze echt willen (R: C).'*

Bij twee respondenten roept het bedrag een dubbel gevoel op. Aan de ene kant zijn de respondenten blij met het budget. Aan de andere kant vraagt een respondent zich af: *'In hoeverre het niet een beetje windowdressing is van ING. Van, kijk ons eens goed zijn, wij doen iets aan employability (R: D).'*

Door één respondent is er niets over gezegd en is het tijdens het interview niet ter sprake gekomen.

ING heeft een grootschalige campagne opgezet om het employabilitybudget onder de aandacht van de medewerkers te brengen. Vrijwel alle respondenten zeggen dat er veel reclame voor het employabilitybudget gemaakt is en dat ze zo op de hoogte zijn gesteld van het employabilitybudget. Zo blijkt ook uit een citaat van respondent D: *'Nee, ik wist het zelf al, gezien het mediabombardement dat er geweest is.'*

Door de respondenten worden verschillende communicatie-uitingen genoemd zoals e-mails, folders, flyers, intranet, work@ing, kaartjes. Door een aantal respondenten wordt er niets over gezegd omdat het tijdens het interview niet ter sprake is gekomen.

Verder is gekeken of het budget van €1200 voor de respondenten een stimulans is geweest om het employabilitybudget aan te vragen. Een derde van de respondenten zou hetgeen ze met het employabilitybudget hebben aangevraagd niet aangevraagd hebben als de €1200 er niet was geweest. Zo zei respondent B: *'Ik ben nu echt gaan zoeken omdat er een budget was. Het heeft ook 100% een rol gespeeld om het budget aan te vragen.'* De andere respondenten, twee derde, hebben aangegeven dat wat ze aangevraagd hebben, ook gedaan zouden hebben wanneer het budget er niet zou zijn geweest. Een aantal van deze respondenten zei door het budget wel een net iets uitgebreidere cursus of opleiding te zijn gaan doen. Een citaat dat dit illustreert: *'Ik had de cursus ook gedaan als ik geen employabilitybudget had gehad. Ik heb nu een intensieve taaltraining één-op-één gekozen. Anders had ik wellicht een groepscursus gevonden omdat de kosten dan erg hoog zouden worden (R: C).'* De helft van deze respondenten was al begonnen met wat ze aangevraagd hebben voordat ze het budget toegekend hadden gekregen. Dit blijkt ook uit het volgende citaat: *'Ja, sterker nog. Ik was al aan een opleiding begonnen. Het is voor mij dus niet een prikkel geweest om deze opleiding te gaan doen (R: D).'*

Door de helft van de respondenten werd een opmerking gemaakt over de hoogte van het bedrag. Zij vinden het budget te beperkt voor wat ze ermee zouden willen doen.

Zo blijkt ook uit het volgende citaat: *'Ik vind wel dat als je iets serieus wilt doen dan is €1200 over het algemeen misschien weer net te weinig (R: H).'*

#### **4.4.2 Rol leidinggevende**

In principe speelt de leidinggevende geen rol bij de aanvraag van het employabilitybudget. De medewerkers hoeven dus ook geen toestemming van hun leidinggevende te krijgen om de aanvraag te doen. Er is gekeken of dit ook daadwerkelijk het geval is geweest bij de respondenten.

Door de respondenten wordt unaniem aangegeven dat de leidinggevende geen rol heeft gespeeld bij de aanvraag van het employabilitybudget. Een citaat dat hierop aansluit is: *'Nee, die (manager) had zoiets van het is jouw zaak en je dient gewoon je aanvraag in en als het goedgekeurd wordt dan kun je het besteden (R: E).'* Een respondent heeft gevraagd of datgene dat hij aan wil vragen binnen het budget valt, en een andere respondent heeft een suggestie van zijn manager gekregen over wat deze persoon aan zou kunnen vragen. Deze interactie met de manager was echter nadat de respondent zelf het initiatief had genomen het employabilitybudget aan te vragen.

#### **4.4.3 Rol zelfmanagement**

Het doel van het employabilitybudget is; zichtbaar te maken dat de verantwoordelijkheid voor employability bij de medewerker zelf ligt. In het interview is gekeken of dit ook daadwerkelijk het geval is geweest. Uit de interviews blijkt dat alle respondenten hebben aangegeven dat het initiatief om het budget aan te vragen bij hen zelf lag. Respondent L zegt hierover: *'Maar het heeft er ook mee te maken dat mijn collega's en ik redelijk selfstarting zijn in dit soort dingen, want we zijn toch een aantal professionals.'*

#### **4.4.4 Cultuur en het employabilitybudget**

Ook de cultuur die er binnen een afdeling of onderdeel binnen ING heerst, kan van invloed zijn op het initiatief van medewerkers om in employability te investeren. Er is in de interviews gekeken of er op de afdeling over employability/het employabilitybudget gepraat wordt en of dit van invloed is geweest op het initiatief om het employabilitybudget aan te vragen.

Driekwart van de respondenten heeft aangegeven dat er binnen de afdeling gepraat wordt over employability/ ontwikkeling. *'Ja, daar hebben we het over. Misschien niet zozeer over employability in het algemeen maar meer op onze eigen situatie toegepast (R: L).'* Volgens een aantal respondenten wordt er op de afdeling niet over employability of ontwikkeling gepraat. Een citaat waar dit uit blijkt: *'Over het algemeen is employability niet echt iets waar ze over nadenken. Die mensen hebben allemaal zoiets van ik heb een baan en laat me met rust (R:H).'* Van een enkeling is het niet bekend.

Verder heeft meer dan de helft respondenten aangegeven dat er binnen de afdeling waar zij werkzaam zijn, gepraat is over het employabilitybudget. Een vierde geeft aan dat binnen de afdeling niet over het employabilitybudget gepraat wordt. Van een aantal respondenten is het niet bekend omdat het tijdens het interview niet ter sprake is gekomen.

Tot slot geven bijna alle respondenten aan dat het feit dat hun collega's het employabilitybudget hebben aangevraagd niet van invloed is op hun besluit om een employabilitybudget aan te vragen.

Een citaat dat dit illustreert is: *'Nee, ik had het me al zelf helemaal voorgenomen dat ik het budget aan wilde gaan vragen (R: D)' en 'Ik weet van collega's dat zij het budget aangevraagd hebben, maar dat is voor mij geen reden geweest om het budget aan te vragen. Dat staat er helemaal los van (R:E).'*

Een respondent zegt dat het feit dat zijn collega's met het budget bezig waren hem beïnvloed heeft om ook het employabilitybudget aan te vragen. Van één respondent is het niet bekend.

## 5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven die op basis van de resultaten uit de interviews getrokken kunnen worden. Aan de hand van de resultaten wordt de onderzoeksvraag beantwoord, te weten: *'Welke motivatie speelt een rol van betekenis bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?'*

Alvorens tot een beantwoording van de hoofdvraag te komen zullen eerst vier deelvragen beantwoord worden. De antwoorden op de deelvragen zullen tezamen een antwoord geven op de onderzoeksvraag. Wanneer de deelvragen beantwoord zijn, wordt gekeken of de verwachtingen die bij de deelvraag horen en aan de hand van de literatuur opgesteld zijn bevestigd kunnen worden of niet.

### 5.1 Beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zullen de deelvragen beantwoord worden aan de hand van de resultaten beschreven in het voorgaande hoofdstuk.

#### **Deelvraag 1: In hoeverre is de faciliterende rol van ING van invloed op het initiatief van medewerkers in hun employability te investeren?**

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat employability de laatste jaren meer aandacht heeft gekregen binnen de organisatie. Dit heeft een positieve invloed gehad op de respondenten om aan hun employability te werken. De aandacht uit zich met name in het aanbieden van faciliteiten om employability te bevorderen. Het merendeel van de respondenten heeft aangegeven van meerdere faciliteiten gebruik te hebben gemaakt. Van alle respondenten die gebruik hebben gemaakt van de faciliteiten heeft dan ook meer dan de helft van de respondenten aangegeven dat dit van invloed is op hun initiatief om aan hun employability te werken. Dit sluit aan bij de literatuur over dit onderwerp waarbij de werkgever mogelijkheden en instrumenten aan werknemers aanbiedt om hun employability te vergroten waardoor het eigen initiatief van de medewerkers gestimuleerd wordt (Verbruggen e.a., 2008). De faciliterende rol komt voornamelijk tot uiting in het aanbieden van instrumenten door de organisatie om employability te bevorderen. Andere faciliteiten die genoemd worden zijn het ondersteunen van de medewerker door het bieden van voorwaarden en het bieden van ruimte binnen het werk om aan employability te werken.

De overige respondenten geven aan dat het aanbieden van faciliteiten door de organisatie niet van invloed is geweest op het initiatief van de respondenten om met hun employability aan de slag te gaan. Zij hadden het initiatief ook ondernomen wanneer ING geen faciliteiten zou hebben aangeboden. Zij zijn waarschijnlijk door iets anders dan de faciliterende rol van de organisatie gemotiveerd geraakt om aan hun employability te werken. Aan de hand van De Vos e.a. (2007) kan hier een mogelijke verklaring voor gegeven worden. Volgens hen impliceert loopbaanzelfsturing een vertrouwen van de werknemer op zichzelf in het sturen van de eigen loopbaan, los van het loopbaansysteem van de organisatie. Dit zou kunnen betekenen dat werknemers die meer loopbaanzelfsturing ondernemen, minder begaan zijn met de loopbaanondersteuning die zij van hun organisatie krijgen.

De medewerkers die geen gebruik maken van de faciliteiten zouden dus medewerkers kunnen zijn die meer loopbaanzelfsturing vertonen.

Voor meer dan de helft van de respondenten is de faciliterende rol van de organisatie wel een motivatie om het initiatief te nemen om aan hun employability te werken. Bij de andere respondenten heeft dit geen rol gespeeld. De hypothese die opgesteld is: *'De faciliterende rol van ING met betrekking tot employability hangt positief samen met het initiatief van medewerkers om in hun employability te investeren'* lijkt hiermee gedeeltelijk te worden bevestigd.

## **Deelvraag 2: In welke mate speelt de leidinggevende een rol van betekenis bij het initiatief van de medewerkers in hun employability te investeren?**

Vrijwel alle respondenten spreken met hun leidinggevende over employability. Door een enkeling wordt aangegeven dat er helemaal niet over employability of ontwikkeling met de leidinggevende wordt gesproken. De interactie tussen leidinggevende en werknemer vindt voornamelijk plaats op gezette momenten tijdens de plannings- en ontwikkelingsgesprekken binnen de cyclus Succesvol Functioneren. De resultaat- en ontwikkelafspraken zetten een aantal respondenten aan om over employability na te gaan denken.

De houding van de leidinggevende wordt door het merendeel van de respondenten als proactief en coöperatief weergegeven. Dit wordt door de respondenten als positief ervaren. De proactieve houding van de managers is van invloed op het initiatief om in employability te investeren. Dit komt voornamelijk tot uiting doordat de leidinggevende hen stimuleert, suggesties geeft, meedenkt en tijd en ruimte biedt. Toch geeft iets minder dan de helft aan dat de houding van de leidinggevende reactief, neutraal of passief is. Deze respondenten zeggen dat hun leidinggevende geen rol speelt bij het initiatief.

Een oorzaak voor deze reactieve, passieve en neutrale houding van sommige managers kan de angst zijn om goede medewerkers te verliezen wanneer zij employability bij hun medewerkers zouden stimuleren. De gedachte die hierachter kan zitten is dat wanneer medewerkers breder inzetbaar zijn, zij ook sneller geneigd kunnen zijn hun huidige baan in te ruilen voor een andere functie (Brouwer e.a., 2001; Kluytmans, 2001). Een andere verklaring kan zijn dat sommige managers meer zien in korte termijn doelen en te ongeduldig zijn voor loopbaanontwikkeling. Lange termijn doelen zijn niet snel genoeg zichtbaar (Leibowitz & Schlossberg, 1981 in Yarnall, 1998). Om deze reden maken ze geen tijd vrij om HR werk te verrichten (Renwick, 2003). De afkeer ten aanzien van loopbaanontwikkeling kan ook komen doordat managers denken dat zij niet capabel genoeg zijn en de competenties missen om zich met loopbaanontwikkeling bezig te houden (Dick & Hyde, 2006). Zij laten hun eigen onwetendheid wat betreft loopbaanstrategieën niet graag laten zien (Garavan, 1990 in Yarnall, 1998). Door een aantal respondenten wordt voor deze reactieve, passieve en neutrale houding als verklaring gegeven dat de leidinggevendenden vaak niet genoeg weten welke instrumenten binnen ING beschikbaar zijn, waardoor zij de medewerkers vaak geen adequaat advies kunnen geven.



Uit de literatuur komt naar voren dat lijnmanagers voor een effectieve loopbaanontwikkeling in de organisatie onder andere goed advies moeten kunnen geven aan hun medewerkers (Hirsch e.a., 1995 in Yarnall, 1998; Kluytmans, 2001:388; Zaleska & De Menez, 2007). De adviserende rol van de manager is van substantieel belang bij de ondersteuning van loopbaaninterventies. Advies vormt volgens hen de sleutel bij het toepassen van verschillende loopbaaninterventies (Whiston, Brecheisen en Stephens, 2003). In sommige taakbeschrijvingen van de managers binnen ING wordt iets gezegd over de adviserende rol van de manager ten opzichte van zijn medewerkers in anderen niet.

Er kan gesteld worden dat bij tweederde van de respondenten de ondersteuning vanuit het lijnmanagement een motivatie is om in hun employability te investeren, maar dat er zeker nog een aantal uitdagingen liggen om de andere leidinggevenden te motiveren om meer proactief te zijn. Ook uit de literatuur blijkt dat bij het bevorderen van employability een belangrijke rol is weggelegd voor het lijnmanagement (Baruch, 2006; Kluytmans, 2001:387) en dat door de leidinggevende moet worden meegestuurd om employability te bevorderen (Gaspersz & Ott, 1996:103).

De verwachting die vanuit de literatuur opgesteld is: *'Ondersteuning van het lijnmanagement aan de medewerkers met betrekking tot employability hangt positief samen met het initiatief van medewerkers om in hun employability te investeren'* lijkt hiermee gedeeltelijk te worden bevestigd

### **Deelvraag 3: In hoeverre is zelfmanagement van medewerkers van de ING van invloed op het initiatief van de medewerkers in hun employability te investeren?**

Een groot deel van de respondenten heeft naast ING bij verschillende werkgevers gewerkt en heeft in zijn loopbaan verschillende functies vervuld. Iets minder dan de helft heeft alleen bij ING gewerkt, maar binnen de organisatie wel verscheidene functies uitgevoerd. De respondenten geven aan dat het initiatief voor bepaalde keuzes in hun carrière voornamelijk bij de respondenten zelf lag. Dit zijn voornamelijk initiatieven met betrekking tot het wisselen van werkgever of baan. Een aantal respondenten geeft aan dat de organisatie hierbij de mogelijkheden bood om bepaalde stappen te ondernemen. Een enkele respondent heeft zich in het verleden passief opgesteld ten aanzien van zijn loopbaan.

Er kan gesteld worden dat er bij het merendeel van de respondenten sprake is van een 'protean career' oriëntatie. Bij de 'protean career' heeft de persoon en niet de organisatie de leiding (Hall, 2004). Een benadering waarbij de werkgever centraal stond, heeft plaatsgemaakt voor een benadering waar de werknemer centraal staat betreffende loopbaanmanagement. Het is een kenmerk van de moderne werknemer om zelf zijn carrière te managen (Hall & Moss, 1998).

Verder neemt het merendeel van de respondenten een proactieve houding in ten aanzien van het managen van hun eigen loopbaan. Dit komt voornamelijk tot uiting in het op eigen initiatief volgen van opleidingen, cursussen en trainingen, het creëren van mogelijkheden door actief deel te nemen aan een netwerk, het op de hoogte blijven van ontwikkelingen binnen het eigen vakgebied en het lezen van literatuur en tijdschriften. Verder werden het nadenken over de toekomst en hoe daar op in te spelen genoemd en detachering genoemd. Tot slot verzamelen een aantal respondenten collega's om zich heen zodat zij van hen kunnen leren. Dit komt overeen met de literatuur dat het bij

zelfmanagement gaat om in welke mate werknemers een proactieve houding aannemen ten aanzien van het managen van hun loopbaan (Kossek e.a., 1998; Orpen, 1994 in De Vos e.a., 2007).

Daarnaast ervaren alle respondenten dat de verantwoordelijkheid om aan hun employability en inzetbaarheid te werken voornamelijk bij henzelf ligt en ervaren dit als positief. Hieruit blijkt dat de respondenten over zelfmanagement beschikken. Dit is in overeenstemming met de literatuur waaruit blijkt dat het bij zelfmanagement gaat om de mate waarin individuen zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaanontwikkeling (Van Loo, 2005).

Het merendeel van de respondenten heeft zelf de leiding in zijn loopbaan gehad, alle respondenten voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen employability en het merendeel van de medewerkers neemt een proactieve houding in ten aanzien van zijn loopbaan. Voor alle respondenten is zelfmanagement een motivatie om het initiatief te nemen om met hun employability aan de slag te gaan. De verwachting die vanuit de literatuur opgesteld is: *'Zelfmanagement hangt positief samen met het initiatief van medewerkers te investeren in hun employability'* lijkt hiermee bevestigd te worden.

#### **Deelvraag 4: Welke kenmerken zijn van invloed op de aanvraag van het employabilitybudget?**

Over het algemeen zijn de respondenten zeer te spreken over het feit dat de organisatie het employabilitybudget heeft ingevoerd. Een enkele respondent houdt er een dubbel gevoel aan over omdat hij denkt dat er nog iets anders achter zit. Hij vraagt zich af in hoeverre het niet 'windowdressing' is van ING om iets aan employability te doen.

Verder heeft een derde van de respondenten aangegeven het employabilitybudget niet aangevraagd te hebben wanneer de €1200 er niet was geweest. Een aantal respondenten heeft aangegeven door het budget een uitgebreidere versie te gaan doen van hetgeen ze aangevraagd te hebben. Wat opvalt, is dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat ze wat ze aangevraagd hebben van het budget ook gedaan zouden hebben als het budget er niet was geweest. Sterker nog, de helft van deze respondenten was al begonnen met hetgeen ze aangevraagd hadden voordat ze het employabilitybudget goedgekeurd hebben gekregen. Door een aantal respondenten wordt aangegeven dat ze het bedrag van €1200 per budgetperiode (3 jaar) te laag vinden.

Aan de hand van de resultaten kan gesteld worden dat de leidinggevende in geen enkel opzicht van invloed is geweest op het initiatief van de respondenten om het employabilitybudget aan te vragen. Het initiatief lag voor alle respondenten bij henzelf. Dit kan verklaard worden doordat de leidinggevende hier geen invloed op kon uitoefenen.

Tot slot geeft het merendeel van de respondenten aan dat er binnen de afdeling waar ze werken over het employabilitybudget gepraat wordt. De respondenten zeggen dat het feit dat hun collega's het budget aangevraagd hebben niet van invloed is geweest op het initiatief dat zij genomen hebben om het employabilitybudget aan te vragen.

Er kan gesteld worden dat het merendeel van de respondenten door zelfmanagement gemotiveerd was bij het aanvragen van het employabilitybudget. Voor ongeveer een derde van de respondenten was de €1200 een motivatie om hetgeen zij wilden doen te gaan doen.

## **5.2 Beantwoording hoofdvraag**

In deze paragraaf zal aan de hand van de deelvragen die in de voorgaande paragraaf beantwoord zijn een antwoord op de op de onderzoeksvraag gegeven worden.

### **Welke motivatie speelt een rol van betekenis bij het initiatief van medewerkers van ING Nederland om te investeren in hun employability?**

Op basis van de hiervoor besproken deelvragen kan de onderzoeksvraag beantwoord worden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat alle respondenten door zelfmanagement gemotiveerd worden. Verder wordt het merendeel van de respondenten die aan dit onderzoek hebben deelgenomen gemotiveerd door de ondersteunende rol van de leidinggevende en meer dan de helft van de respondenten wordt gemotiveerd door de faciliterende rol van de organisatie. De drie motivatiefactoren vinden bij alle respondenten in verschillende combinaties plaats waardoor er geconcludeerd kan worden dat er geen eenduidig beeld valt te schetsen over de motivatie van respondenten en het initiatief om aan hun employability te werken.

## **6 AANBEVELINGEN**

Met dit onderzoek is inzicht verkregen in de motivatie die van invloed is op het initiatief van medewerkers van ING om in hun employability te investeren. Hierbij is specifiek ingegaan op de rol van de organisatie, de leidinggevende en de mate van zelfmanagement op het initiatief van de medewerkers van ING Nederland om het employabilitybudget aan te vragen. In dit hoofdstuk worden enkele aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten van dit onderzoek.

### **Algemene aanbevelingen**

Uit de resultaten is gebleken dat bij alle respondenten zelfmanagement een motivatie is, bij iets meer dan de helft van de respondenten de faciliterende rol van de organisatie en bij tweederde de rol van de leidinggevende een motivatie zijn om het initiatief te nemen in hun employability te investeren. Het is dan ook aan te bevelen om de medewerkers te blijven faciliteren om zo hun employability te bevorderen. Daarnaast is ook aan te bevelen in de toekomst de managers te blijven aanmoedigen om employability onder de medewerkers te stimuleren en hen daarin te ondersteunen.

Uit het onderzoek is onder andere gebleken dat de rol van de leidinggevende van invloed is op het initiatief van medewerkers om met hun employability aan de slag te gaan. Echter, een aantal respondenten geeft aan dat hun leidinggevende een meer reactieve, passieve of neutrale houding inneemt. Er moet niet uit het oog worden verloren dat zowel de leidinggevende als de werknemer een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben voor de inzetbaarheid van de medewerker. De werknemer is primair verantwoordelijk voor zijn inzetbaarheid en de leidinggevende speelt hier een faciliterende rol in. Het is aan te bevelen aan leidinggevendenden te communiceren dat ook zij een rol spelen bij het vergroten van de inzetbaarheid van hun medewerkers.

Een aantal respondenten heeft aangegeven dat de leidinggevende niet goed op de hoogte is van wat de organisatie qua employability te bieden heeft. Gevolg hiervan is dat de leidinggevende de medewerkers niet goed kan adviseren in hoe zij hun employability kunnen bevorderen. Het is van belang dat de managers weten wat voor instrumenten en middelen er zijn die medewerkers kunnen ondersteunen in hun voortgang met employability.

Het is aan te bevelen om de managers een overzicht te geven van de instrumenten die er zijn en wat het nut is van de faciliteiten die employability bevorderen. Wanneer de managers zich bewust zijn van het doel en de bruikbaarheid van instrumenten zullen zij deze eerder toepassen en hiermee de medewerkers beter kunnen adviseren.

Daarnaast is het zo dat een ook manager ook de voordelen moet zien van het bevorderen van employability onder hun werknemers. Immers, wanneer een manager geen voordelen ziet kan hij wel geïnformeerd worden over de instrumenten en het nut ervan maar zal hij niet snel employability bevorderen. Het hoger management kan hier een rol spelen door voorbeeldgedrag te tonen en de managers af te rekenen op de tijd en energie die zij steken in de ontwikkeling van personeel.

Verder komt uit de resultaten naar voren dat een derde van de medewerkers een POP/PEP ingevuld heeft. Employability zou onder de medewerkers meer gestimuleerd kunnen worden wanneer de leidinggevende consequent met de medewerker aandacht besteedt aan het POP/PEP.

Het is aan te bevelen het POP/PEP een vast onderdeel te maken van de Cyclus Succesvol Functioneren. De medewerkers zouden allemaal in het kader van het planningsgesprek voorafgaand aan het gesprek een POP/PEP moeten maken. Dit plan kan dan onder andere in het planningsgesprek besproken worden. In het coachings- en beoordelingsgesprek kan verder op dit plan voortgeborduurd worden. Op deze manier komt employability bij iedere medewerker aan bod en worden medewerkers bewust gemaakt van het belang met hun inzetbaarheid bezig te zijn en wordt de continuïteit gewaarborgd.

Tot slot blijkt uit de interviews dat de medewerkers meer inzicht zouden willen hebben in de interne arbeidsmarkt van ING. Het is aan te raden om de interne arbeidsmarkt van ING inzichtelijk te maken voor medewerkers. Zo wordt voor de medewerkers duidelijk welke richting ze zich kunnen ontwikkelen en wat ze daarvoor moeten doen en zullen ze wellicht sneller geneigd zijn om aan hun employability of ontwikkeling te werken

### **Aanbevelingen met betrekking tot het employabilitybudget**

Wat het employabilitybudget betreft kan in eerste instantie van een positief resultaat gesproken worden. Wanneer naar het budget zelf gekeken wordt, is het doel van ING om de medewerkers zelf verantwoordelijk te laten zijn voor de aanvraag van het employabilitybudget in ieder geval behaald.

Het is echter opmerkelijk dat tweederde van de respondenten datgene wat ze met het budget aangevraagd hebben ook gedaan zouden hebben wanneer het employabilitybudget er niet was geweest. Het employabilitybudget spreekt dus voor een groot deel de mensen aan die vanuit zichzelf al actief bezig zijn met hun ontwikkeling. Het is aanbevelingswaardig om nader te onderzoeken welke doelgroep er door het employabilitybudget aangesproken wordt en of dit de medewerkers zijn die altijd al actief zijn of dat het de medewerkers zijn die in het verleden niet actief waren en die dus door ING aangezet kunnen worden met hun employability aan de slag te gaan.

Behalve de medewerkers die zelf de verantwoordelijkheid hebben genomen het employabilitybudget aan te vragen, is er ook een grote groep medewerkers die dit nog niet heeft gedaan. Zelfmanagement spreekt onder de juiste omgeving en met ondersteuning vanuit de organisatie alleen de meest veerkrachtige mensen aan. Voor de medewerkers die zelf niet de verantwoordelijkheid willen/kunnen pakken zullen de organisatie en de manager een belangrijkere rol moeten gaan spelen (Stickland, 1996). Bij het employabilitybudget ligt de nadruk op de verantwoordelijkheid van de werknemer het initiatief te nemen het employabilitybudget aan te vragen. Waar eerst de organisatie veel voor de werknemers regelde, komt tegenwoordig steeds meer nadruk op de zelfstandigheid van de medewerker te liggen.

Echter, wanneer organisaties ervan uitgaan dat werknemers zelf het initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaan, lopen organisaties het risico dat er een kloof ontstaat tussen passieve en actieve medewerkers op het gebied van loopbaansturing. Gevolg hiervan kan zijn dat dit negatieve effecten heeft voor de passieve medewerkers met betrekking tot hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (De Vos, e.a., 2007).

Het is aan te bevelen rekening te houden dat samen met het bevorderen van employability ook de cultuur mee moet veranderen en dat dit een langdurig proces is. Hierbij is een rol voor ING weggelegd om ook de medewerkers te activeren met employability aan de slag te gaan die dit niet gewend is of die hier niet mee bezig zijn.

Hieruit voortvloeiend is aan te raden te kijken hoe de medewerkers die nog niet actief met hun employability bezig zijn, aangespoord kunnen worden het employabilitybudget aan te vragen. Wellicht dat de medewerkers die het employabilitybudget al wel aangevraagd hebben als ambassadeurs van het employabilitybudget ingezet kunnen worden om zo het budget bij hun teamgenoten en collega's te promoten.

Verder blijkt uit de resultaten dat grotendeels de respondenten die al veel met hun ontwikkeling bezig zijn door het employabilitybudget worden aangesproken. De leidinggevende heeft bij het initiatief dat zij hebben genomen het employabilitybudget aan te vragen geen rol gespeeld. De medewerkers die dus nog niet actief zijn, zullen misschien nog meer aangespoord moeten worden naast de campagne die heeft plaatsgevonden. Het is aan te bevelen de leidinggevende hier misschien toch een kleine rol in te laten spelen in de zin dat de leidinggevende zijn medewerkers erop attendeert dat er een employabilitybudget beschikbaar is en dat de medewerker hier iets van kan doen om aan zijn employability te werken. De rol van de leidinggevende gaat hierin niet verder dan het attenderen, het geven van suggesties en adviseren.

Tot slot heeft iets minder dan de helft van de respondenten aangegeven het bedrag van €1200 per drie jaar te laag te vinden. Het is raadzaam om naar de medewerkers te communiceren dat het doel van het employabilitybudget niet is om hele opleidingen te financieren maar voornamelijk ook om mensen na te laten denken over hun ontwikkeling breder dan hun huidige functie. Het employabilitybudget moet dus meer gezien worden als eerste aanzet.

## 7 DISCUSSIE

Op basis van de in dit onderzoek opgedane kennis en inzichten wordt in dit hoofdstuk bediscussieerd wat de kanttekeningen van dit onderzoek zijn en wat er aan vervolgonderzoek nodig is.

### 7.1 Beperkingen in het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen waarmee rekening dient te worden gehouden in toekomstig onderzoek. Allereerst moet worden opgemerkt dat het oorspronkelijke plan was om zowel de medewerkers te interviewen die een aanvraag hebben gedaan voor een employabilitybudget als de medewerkers die geen aanvraag hebben gedaan, en op deze manier een vergelijking te maken tussen beide groepen. Echter, na overleg met de begeleider van ING werd duidelijk dat ING alleen onderzoek wenste naar de medewerkers die wel een aanvraag voor een employabilitybudget hebben gedaan. Dit omdat twee enquêtes op hetzelfde tijdstip, mijn eventuele enquête naast die van een andere student binnen de organisatie, ervoor zou kunnen zorgen dat de medewerkers enquête-moe zouden worden. Hierdoor heeft er geen vergelijking plaats kunnen vinden met de medewerkers die geen aanvraag van het employabilitybudget hebben gedaan. Deze medewerkers kunnen immers ook investeren in employability los van het feit dat ze het employabilitybudget niet aangevraagd hebben.

Ten tweede is binnen dit onderzoek gekozen om onderzoek te doen naar de rol van de organisatie, de leidinggevende en zelfmanagement. Dit werd door de onderzoeker als meest interessant beschouwd. Er zijn waarschijnlijk nog andere motivatiefactoren die van invloed kunnen zijn op het initiatief om met employability aan de slag te gaan. Die motivatie is in dit onderzoek niet aanbod gekomen.

Ten derde is er bij de lancering van het employabilitybudget een grootschalige marketingcampagne ingezet. Dit kan voor de respondenten onbewust van invloed zijn op het initiatief om het employabilitybudget aan te vragen en dus een bijdrage hebben geleverd op de aanvraag van het employabilitybudget. Misschien dat dit voor hen onbewust toch een stimulans is geweest om het budget aan te vragen.

Een vierde beperking met betrekking tot het employabilitybudget is dat de medewerkers het initiatief om het employabilitybudget aan te vragen überhaupt niet genomen zouden kunnen hebben wanneer de organisatie de faciliteit niet aan zou bieden. Het feit dat de organisatie een employabilitybudget aanbiedt is dus impliciet van invloed op het initiatief van iedereen die het employabilitybudget aanvraagt.

Tot slot zijn de begrippen zelfmanagement en motivatie lastige begrippen om te meten. Dit heeft ervoor gezorgd dat er in dit onderzoek enkel globale uitspraken gedaan kunnen worden.

## 7.2 Toekomstig onderzoek

In deze paragraaf wordt ingegaan op mogelijk vervolgonderzoek dat voortkomt uit de in de vorige paragraaf besproken beperkingen.

Allereerst is het zinvol om in de toekomst een onderzoek te doen naar de motivatie van medewerkers die nog geen employabilitybudget aan hebben gevraagd, om in hun employability te investeren. Op deze manier kan er een vergelijking gemaakt worden met de medewerkers die het employabilitybudget wel aangevraagd hebben en kan er gekeken worden of er een verschil in motivatie is tussen de medewerkers die wel en die niet het employabilitybudget aangevraagd hebben. Om de effecten van ondermeer tijd en communicatie op de motivatie van medewerkers uit te sluiten dient tegelijkertijd ook het huidige onderzoek herhaald te worden.

Er wordt aanbevolen om het onderzoek op een kwantitatieve manier te herhalen zodat er nog specifiekere uitspraken gedaan kunnen worden over hoe zelfmanagement ten opzichte van de ondersteunende rol van de leidinggevende en de faciliterende rol van de organisatie staat.

Verder is uit de conclusie is naar voren gekomen dat het merendeel van de medewerkers dat gebruik maakt van het employabilitybudget al veel zelf initiatief neemt, proactief is en eigen verantwoordelijkheid neemt. Dit is waarschijnlijk ook de reden waarom juist zij het employabilitybudget bij de eerste aanvraagronde aangevraagd hebben. Voor vervolgonderzoek is het interessant om op grotere schaal, door middel van kwantitatief onderzoek, te onderzoeken welke segmenten van de totale doelgroep, heel ING Nederland, door het employabilitybudget aangesproken worden. Zo kan er gekeken worden of de resultaten uit dit onderzoek representatief zijn voor alle aanvragers van het employabilitybudget.

Wanneer blijkt dat de mensen die het employabilitybudget aanvragen voornamelijk medewerkers zijn die zonder budget al op eigen initiatief actief met hun employability bezig zijn, is het aan te raden om te onderzoeken hoe de medewerkers die minder snel het initiatief zullen nemen in hun employability te investeren, aangespoord kunnen worden om met hun employability aan de slag te gaan en eventueel het employabilitybudget aan te vragen. ING wil namelijk met het employabilitybudget ook de doelgroep bereiken die nog niet echt met employability bezig is. Het employabilitybudget zou voor deze medewerkers een eerste stap moeten zijn om zich breder te ontwikkelen dan hun huidige functie.

Tot slot is aan te raden om een evaluatieonderzoek te doen naar wat het employabilitybudget zowel voor de medewerkers, de leidinggevende als voor de organisatie opbrengt. Zo kan gekeken worden of het employabilitybudget bijdraagt aan het bevorderen van employability van de medewerkers en of de medewerkers zelf het doel dat ze hadden met de aanvraag ook bereikt hebben.



## 8 LITERATUURLIJST

- Alblas, G. & Wijsman, E. (2001). *Gedrag in organisaties*. Groningen/Houten. Wolters-Noordhoff bv.
- Ambrose, L., Kulik, C.T. (1999). Old Friends, new faces: motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Baruch, J. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. (2006). Niet gepubliceerd, alleen op site van University Virginia. Bezocht 27 april 2008.  
[http://commerce.virginia.edu/faculty\\_research/Research/Papers/IMOBHDP24.pdf](http://commerce.virginia.edu/faculty_research/Research/Papers/IMOBHDP24.pdf)
- Beardwell, J., Claydon, T. (2007). *Human Resource management: a contemporary approach*. UK: FT Prentice Hall.
- Briscou, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscou, J.P., Hall, D.T., Frautschy De Muth, R.L. (2006). Protean and Boundaryless career: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brouwer, P., Lin, M.H.H. van & Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. Zoetermeer: EIM.
- Castaneda, M., Kolenko, T.A., Aldag, R.J. (1999). Self-management perceptions and practices. *Journal of Organizational behaviour*, 20, 101-120.
- Cornet, M. & Venniker, R. (1998). *Employability*. CPB Report 98/4. Den Haag: CPB.
- Dam, K., van, Heijden, B.I.J.M., van der, Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19, 53-68.
- Dam, K., van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag en Organisatie*, 13, pp 29-50.
- Dick, P., Hyde, R. (2006). Line manager involvement in work-life balance and career development: can't manage, won't manage? *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 346-364.
- Fiedler, F.E. & Macaulay, J.L. (1999). The leadership situation: a missing factor in selecting and training managers. *Human Resource Management Review*, 8, 335-350.
- Gaspersz, J., Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- De Grip, A., Sanders, J. (2001). *Naar een employability monitor*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Hall, D.T (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26, 22-37.
- Hart, H. 't, Dijk, J. van, Goede, M, de, Jansen, W., Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.

- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of work and organizational psychology*, 8, 261-272.
- Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., Demarr, B. (1998). Career Self-Management: A quasiexperimental assessment of the effects of a training intervention, *Personell Psychology*, 51, 935-962.
- Latham, G.P., Pinder, C.C. (2005). *Annual review Psychology*, 56, 485-516.
- Lankhuijzen, E.S.K., Jong, de J.A., Thijssen, J.G.L. (2007). Psychological career contract, HRD and Self-Management. In: Streumer, J.N (red.), *Work related learning*. New York: Kluwer.
- Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2006). Ouderenbeleid in ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 9, 23-44.
- Loo, J., van. (2005). *Training, Labour Market outcomes, and Self-Management*. Proefschrift: September 2005.
- Raabe, B., Frese, M., Beehr, T.A. (2007). Action regulation theory and career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 297-311.
- Renwick, D. (2003) Line manager involvement in HRM: an inside view. (2003). *Employee relations*, 25, 262-280.
- Seibert, S.E., Crant, J.M., Kraimer, M.L. (1999). Proactive Personality and Career Succes. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Smit, A.A., Andriessen, S., Stark, K. (2005). *Lager opgeleiden in beweging: Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Steensel, van, K. (2007). De nieuwe werknemer: Statusbaan is uit, lifework is in. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-107.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as framework for understanding career management, organizational commitment and work behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 821-838.
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-34.
- Thijssen, J.G.L. (2004). Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7, 69-85.
- Thijssen, J.G.L., Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 1, XX
- Verbruggen, Forcies, Sels en Bollen (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21, 56-73.
- Vianen, A.E.M. van, (2007). Onbegrensde loopbanen: een kwestie van persoon en organisatie, *Gedrag en Organisatie*, 20, 303-318.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Vos, A., de, Dewettinck, K., Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20, 21-40.

Whiston, S. C., Brecheisen, B. K., & Stephens, J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior*, 61, 390–410.

Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: rhetoric or reality. *Personnel Review*, 27, 378-395.

Zaleska, J.J., Menezes, L.M., (2007). Human Resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and New careers. *Human relations*, 60, 987-1018.

### **Overige bronnen**

Folder employabilitybudget voor medewerkers, 2008

Folder employabilitybudget voor managers, 2008

[Http://www.ing.com](http://www.ing.com)  
(23-03-2008)

ING CAO, 2007-2008

## 9 BIJLAGEN

## Bijlage 1    Topiclijst interviews

Instructie topiclijst:

De woorden met de cijfers ervoor zijn de topics. Daaronder volgt de vraag die aan de respondent wordt gesteld. De open bullets zijn eventuele vervolgvragen die gesteld kunnen worden tijdens de interviews.

Datum:

Code respondent:

Business Unit:

Afdeling:

Functie geïnterviewde:

Aantal jaar bij ING:

Aantal jaar in functie:

Leeftijd:

Sexe:

### Introductie

- Korte intro mezelf
- Doel onderzoek, kort houden
- +/- 40 minuten
- Gegevens anoniem verwerkt
- Op band opnemen? Voordelen noemen
- Terugkoppeling: publicatie op de website
- Tutoyeren?
- Test apparaat

### Algemeen

- o Wat betekent employability voor jou? Welke beelden roept het bij je op?

#### 1.      **Werkend leven**

- Kun je iets vertellen over hoe je loopbaan er tot nu toe uit heeft gezien?
  - o Waar lag het initiatief tot bepaalde keuzes?

#### 2.      **Psychologisch contract**

- Welke ervaringen heb je met afspraken over verantwoordelijkheid ten aanzien van inzetbaarheid en ontwikkelen?
  - o Zijn er concrete afspraken over gemaakt?
  - o Waar ervaar je zelf dat de verantwoordelijkheid ligt?
  - o Wat vind je daarvan?

#### 3.      **Verleden: employability**

- Wat heb je tot nu toe in het verleden gedaan om aan je employability te werken?
  - o Wat heeft je in het verleden gedreven om aan je employability te werken?
  - o Wat zijn de redenen geweest waarom je in het verleden minder aan je employability gewerkt hebt?
  - o Heeft ING je aan gezet om aan je employability te gaan werken?

#### 4.      **Heden: employability faciliteiten**

- Ben je bekend met de faciliteiten die ING de laatste jaren aangeboden heeft/aanbiedt?
  - o Heb je wel eens van de faciliteiten die ING aanbiedt gebruik gemaakt?
  - o Ja met welk doel? Nee, waarom niet?
  - o Wat vindt je ervan dat zij dat doen? Wat voor gevoel roept dat op?
- Wat vindt je dat er beter kan aan de faciliteiten die ING op het moment ten aanzien van employability aanbiedt?

## 5. Employabilitybudget

- Kun je vertellen hoe je tot het besluit gekomen bent om een employabilitybudget aan te vragen?
  - o Wat heb je aangevraagd?
  - o Wat is je doel met het aanvragen van het employabilitybudget?
  - o Wat vindt je ervan dat er een bedrag van €1200 beschikbaar is om aan je employability te werken?
  - o Had je die activiteit ook ondernomen als de mogelijkheid van het employabilitybudget er niet was geweest?

## 6. Rol manager

### Interactie

- Heb je het met je leidinggevende wel eens over je employability gehad? Of hij/zij met jou?
- En over het employabilitybudget?
  - o In welke setting?
  - o Wie nam het initiatief?
  - o Hoe ging dat dan?

### Houding

- Hoe zou je de houding van je leidinggevende ten aanzien van employability beschrijven?
- En ten aanzien van het employabilitybudget?
- Wat doet hij/zij zelf en hoe vindt je dat?

### Ondersteuning

- Hoe reageert de manager wanneer je aangeeft aan je employability te willen werken?

### Extra: Cultuur

- Is het binnen het team/het onderdeel waarin je werkt gebruikelijk om aan je employability te werken en te praten?
  - o Ja, weet je van andere collega's of zij het employabilitybudget hebben aangevraagd? Wordt er over gepraat?
  - o Nee, weet je dat je collega's het niet aangevraagd hebben of wordt er niet over gepraat?

### Afronding

- Zijn alle gespreksonderwerpen aan de orde gekomen?
- Wil je nog iets vragen of toevoegen?
- Afspraken herhalen
- Bedanken voor de medewerking

## **Bijlage 2    Paper leerkring SHRM: Publieke identiteit ING**

### **Inleiding**

De publieke dimensie van Strategisch Human Resource Management (SHRM) en de publieke sector in het algemeen staan centraal in de Master SHRM. In dit paper wordt nagegaan wat er publiek is aan ING en het in deze scriptie onderzochte vraagstuk dat gaat over employability. Hierbij zal nader ingegaan worden op de vraag in hoeverre 'social legitimacy' een doelstelling is van het HR beleid van ING.

### **Het publieke aan ING als organisatie**

In de wetenschap bestaat geen eenduidig begrippenkader ten aanzien van het publieke domein/sector. Er worden hier drie definities gegeven die allemaal een verschillende opvatting over het publieke domein weergeven. Zo stelt Rainey (2003) dat publieke domein uit enkel overheidsorganisaties bestaat. Noordegraaf (2004:93) stelt dat het publieke domein een brede opvatting kent en geeft aan dat er dat het naast overheidsorganisaties ook om semi-overheids—en verstatelijkte organisaties en instellingen gaat die grotendeels uit publieke middelen bekostigd worden, publiekrechtelijk/of bestuursrechtelijk aansprakelijk zijn, en /of op zijn minste deels onder politieke verantwoordelijkheid opereren. Volgens Leisink (2007) wordt het publieke domein bepaald door maatschappelijke issues/belangen en de wijze waarop publieke en private organisaties daarmee omgaan en gaat het niet om het type organisatie. Dit betekent dat formeel publieke organisaties een private identiteit kunnen hebben en dat formeel private organisaties een publieke identiteit kunnen hebben.

Rainey (2003) stelt dat vanuit de organisatiewetenschap een 'generic approach' wordt gehanteerd voor zowel publieke als private organisaties. Hij zet in zijn boek (2003:75-76) een aantal karakteristieken van publiekmanagement en publieke organisaties uiteen. Hieruit blijkt ook dat het niet nuttig is om een tweedeling te maken tussen publieke en private organisaties. In hoeverre een organisatie een publieke identiteit heeft hangt niet af van de formele kenmerken maar om wat de fundamentele waarden zijn (Leisink, 2007).

Noordegraaf & Teeuw (2003) maken op basis van uitspraken van het gedachtegoed van Gawthrop (1984) een onderscheid tussen de publieke en de private identiteit. Om hier onderscheid in te maken geeft Gawthrop (1984) aan dat er vier dimensies bepalend zijn namelijk; doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Wanneer er naar doelgerichtheid wordt gekeken kenmerkt een private identiteit zich door het realiseren van korte termijn doelstellingen en het uitblijven van een hoger doel. Bij de publieke identiteit gaat het om het realiseren van een hoger doel en wordt voornamelijk op de langer termijn gefocust. Ten aanzien van de oorzakelijkheid kenmerkt een private organisatie zich door alleen te naar de directe resultaten van het handelen te kijken, terwijl oorzakelijkheid bij de publieke opvatting wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden.

Verder is de publieke opvatting van tijd is dynamisch. Bij de private opvatting is tijd statisch, wat inhoudt dat het verleden en de toekomst geen rol spelen bij overwegingen. De laatste dimensie is orde. In de private opvatting van orde worden relaties aangeduid in termen van hiërarchie, terwijl het binnen de publieke opvatting relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheid.

In deze opvatting wordt gezag verkregen door het hebben van toegang tot hulpbronnen en op grond van informatie en niet door het hebben van een hogere functie. Als een organisatie bij deze vier dimensies een publieke opvatting heeft, dan kan er gesproken worden van een organisatie met een publieke identiteit.

Wanneer de publieke/private identiteit wordt bepaald aan de hand van de dimensies van Gawthrop (1984) kan gesteld worden dat formeel private organisaties een publieke identiteit kunnen hebben en andersom. In hoeverre ING, een private organisatie, publieke kenmerken bevat is te herleiden uit de fundamentele waarden die ING aanhangt.

Uit zowel de strategie van ING als het verslag maatschappelijk ondernemen blijkt dat ING waarde hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) ([www.ing.com](http://www.ing.com)). Dit blijkt ook uit het volgende citaat: 'Verantwoord ondernemen vormt een fundamenteel onderdeel van de strategie van ING en ethische, sociale en milieufactoren zijn dan ook onlosmakelijk verbonden met onze zakelijke beslissingen ([www.ing.com](http://www.ing.com)).'

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de ondernemingsstrategie waarbij de aandacht voor 'people', 'profit' en 'planet' in evenwicht is ([www.maatschappelijkverantwoordondernemen.nl](http://www.maatschappelijkverantwoordondernemen.nl)).

Bij 'People' gaat het voornamelijk over hoe een organisatie met zijn werknemers omgaat en of de organisatie hierbij rekening houdt met de maatschappij. Wat de 'People' betreft zegt ING: *'Bekwame en betrokken werknemers zijn onmisbare schakels in het succes van ING. ING investeert voortdurend in het ontwikkelen van het potentieel van haar werknemers. Open communicatie, diversiteit en scholing horen daarbij, evenals maatschappelijke betrokkenheid (www.ing.com).'*

Planet gaat over de verantwoordelijkheden die een organisatie neemt ten aanzien van het milieu. Over 'Planet' zegt ING: *'In 2006 bleef ING haar directe impact op het milieu verminderen. ING is een organisatie met veel kantoren en onze impact op het milieu heeft voornamelijk te maken met energie- en papierverbruik en met internationale dienstreizen. ING stelt zich het doel om eind 2007 CO2-neutraal te zijn (www.ing.com).'* Tot slot gaat het bij 'Profit' gaat het naast economische zaken zoals financiële prestaties ook over zaken als werkgelegenheid en sponsoring. Over de 'Profit' zegt ING: *'We willen ervoor zorgen dat onze aandeelhouders op termijn een beter totaalrendement op hun aandeel behalen via een combinatie van winst en groei dan op de meeste andere aandelen in de financiële sector (www.ing.com).'*

ING streeft als private organisatie naar winst, maar heeft de afgelopen jaren een raamwerk van beleidsrichtlijnen gemaakt omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hieruit blijkt dat ING naar een hoger doel streeft, namelijk maatschappelijk verantwoord ondernemen wat weer onderdeel is van de publieke identiteit.

Vanuit de omgeving van organisaties ontstaat er steeds meer druk op organisaties om te verantwoorden wat zij doen en niet doen. De laatste jaren is er een debat gaande over de rol van organisaties in de samenleving. Hierbinnen zijn twee grote stromingen te onderscheiden te weten het stockholdermodel en het stakeholdermodel. Bij het stockholdermodel wordt het maken van winst als grote verantwoordelijkheid van de onderneming gezien. In tegenstelling tot het stockholdermodel gaat het er bij het stakeholder model om dat belangen van verschillende stakeholders tegen elkaar afgewogen worden en dat hier een verantwoorde keuze in gemaakt wordt (Boxall & Purcell, 2003:239).



Voor ING is de dialoog met alle stakeholders onlosmakelijk verbonden met de inzet van ING om verantwoord te ondernemen. ING is van mening dat het winnen van het vertrouwen van alle stakeholders de organisatie steunt in het bereiken van de strategische doelstellingen van de onderneming. Tevreden klanten en aandeelhouders, gemotiveerde medewerkers en goede relaties met zakelijke partners en lokale gemeenschappen zijn voor ING essentieel om succesvol te zijn op de lange termijn. ([www.ing.nl](http://www.ing.nl)).

Om succesvol te zijn heeft ING Business Principles opgesteld. Een van deze business principles is dat de organisatie veel waarde hecht aan integriteit. Niet alleen in het naleven van locale wet- en regelgeving maar ook in het uitdragen van eerlijkheid en openheid. ING stelt dat sociale en duurzaamheid dilemma's kunnen ontstaan wanneer algemene publieke belangen afwijken van het zakelijke belang. De dialoog met de stakeholders geeft inzicht in de bestaande dilemma's en geven ING de kans om haar afwegingen te verantwoorden. In samenwerking met de betrokken bedrijfsonderdelen en de relevante stakeholders, spant de organisatie zich in om een oplossing te vinden die aanvaardbaar is voor de betrokken partijen ([www.ing.nl](http://www.ing.nl)). Dit sluit aan bij de hiervoor genoemde dimensie van Gawthrop (1984) namelijk orde. Er kan geconcludeerd worden dat er bij ING sprake is van een private organisatie met een publieke identiteit.

### **In hoeverre is 'social legitimacy' een doelstelling van het HR-beleid van ING, en specifiek ten aanzien van employability vraagstuk.**

Wanneer er wordt gekeken in hoeverre 'social legitimacy' een doelstelling van het HR-beleid is bij ING en specifiek ten aanzien van mijn beleidsvraagstuk speelt Strategisch Human Resource Management (SHRM) een grote rol. SHRM houdt zich volgens Boxall & Purcell (2003:8) bezig met het managen van arbeidsrelaties en het personeelsbeleid van organisaties in wisselwerking met de organisatiestrategie en de externe omgeving. Het uitgangspunt is dat organisaties hun beleid afstemming op de externe omgeving maar ook dat het beleid van organisaties impact heeft op de omgeving van de organisatie. Dit is de publieke dimensie van SHRM welke zowel in publieke als private organisatie een rol kan spelen.

Het onderwerp van mijn scriptie dat bij ING geschreven wordt is employability. Bij dit thema is de publieke dimensie van SHRM duidelijk waarneembaar. ING speelt door zich actief met employability bezig te houden in op maatschappelijke ontwikkelingen die zich in de omgeving van ING afspelen

Door een aantal verschillende ontwikkelingen is het van belang om in employability te investeren. Zo hebben de snelle technologische-, demografische-, economische- en organisatorische ontwikkelingen ervoor gezorgd dat werkprocessen snel veranderen en dat beroepskwalificaties snel verouderen of overbodig worden. Om in deze snel veranderende wereld het hoofd boven water te houden zijn veel organisaties gedwongen om hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit te vergroten. Om dit te bewerkstelligen is employability van groot belang. Door employability kunnen medewerkers toegerust worden om beter op de ontwikkelingen in de omgeving in te spelen

ING speelt hier op in door in haar medewerkers te investeren zodat ze employable blijven. Om de employability te bevorderen ziet de ING een rol weggelegd voor zowel de ING als de werknemer.

Het is aan de HR afdeling om bewustzijn te creëren bij zowel de managers als de medewerkers dat ontwikkeling noodzakelijk is. Om dit te bewerkstelligen wordt er vanaf januari 2008 een extra boost aan employability gegeven door middel van de campagne "IK". Onderdeel van de campagne is het employabilitybudget. Het doel van het employabilitybudget is om medewerkers aan te zetten met hun ontwikkeling aan de slag te gaan en breder te kijken dan hun huidige functie of volgende stap in hun carrière.

Doordat ING aandacht besteed aan employability dient de organisatie zowel een publiek doel als haar eigen belang. Aan de ene kant een publiek doel omdat ING door employability in functieoverstijgende ontwikkeling van haar medewerkers investeert waardoor de organisatie er niet zeker van is of de medewerkers wel voor ING blijven werken. ING speelt hiermee in op de positie van de werknemers op de interne en externe arbeidsmarkt. Aan de andere kant dient ING door middel van employability haar eigen belang. Wanneer werknemers zich blijven ontwikkelen zowel binnen als buiten de organisatie heeft ING meer aan deze werknemer dan wanneer een werknemer zich niet ontwikkeld. Een werknemer die zich ontwikkeld kan veranderingen beter aan en staat sterker in zijn schoenen.

Ook is het in deze tijd waarin de krappe arbeidsmarkt overheerst voor ING van belang om een goed imago te hebben ten aanzien van potentiële medewerkers van ING. Maatschappelijk verantwoord ondernemen draagt op een positieve manier bij aan de reputatie van een organisatie en haar imago. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan in deze zin bijdragen aan het vermogen om arbeidskrachten aan te trekken. In dit geval is maatschappelijk ondernemen een factor om goed personeel aan te trekken en marktaandeel te winnen. ING komt hiermee ook tegelijkertijd tegemoet aan haar shareholders omdat medewerkers de organisatie door middel van goed gekwalificeerde medewerkers concurrentievoordeel kunnen behalen ten opzichte van andere organisaties.

### **Mijn oordeel over de publieke dimensie van het beleidsvraagstuk dat ik onderzoek ( en het beleid dat de organisatie voert dan wel zou kunnen voeren?**

Wanneer een organisatie zowel het publieke belang als het eigen belang dient zorgt dit er naar mijn idee voor dat het publieke belang aan kracht verliest omdat er achter het publieke belang een eigen belang schuil gaat waardoor je niet kunt stellen dat een organisatie zuiver inspeelt op maatschappelijke issues om de maatschappelijke issues zelf. Wel is het natuurlijk ideaal dat een organisatie twee vliegen in een klap vangt. Het is naar mijn idee meer een ethische kwestie of de kracht van de markt gebruikt mag worden om maatschappelijke doelstellingen te realiseren.

Het resultaat ten aanzien van de maatschappij is mijns inziens van groot belang. Dat een organisatie daar ook nog een voordeel uit haalt is mooi meegenomen. Het is in ieder geval van belang dat zowel publieke als private organisatie een rol kunnen spelen bij het aanpakken van maatschappelijke kwesties.

## **Conclusie**

Aan de hand van dit paper kan geconcludeerd worden dat het niet gemakkelijk is om een scheiding te maken tussen publieke en private organisaties. Private organisaties kunnen over publieke kenmerken beschikken en andersom.

Er kan geconcludeerd worden dat ING een private organisatie is die over een publieke identiteit beschikt. Het vraagstuk omtrent employability van werknemers bevestigt dat ING een private organisatie is die zowel over een private identiteit beschikt als over kenmerken van een publieke identiteit. ING is een voorbeeld van een organisatie waar het publieke belang samengaat met het dienen van het eigen belang van de organisatie.

## **Literatuurlijst**

- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire/New York: Palgrave-Macmillan.
- Leisink, P. (2007). *Organisaties en het maatschappelijke belang van personeelsbeleid*, Rede in verkorte vorm.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12, 2-13.
- Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: John Wiley & Sons.

## **Internetbronnen**

- [www.ing.nl](http://www.ing.nl) (11-03-2008)
- [www.maatschappelijkverantwoordondernemen.com](http://www.maatschappelijkverantwoordondernemen.com) (11-03-2008)

## **Bijlage 3    Reflectie op de rol van onderzoeker**

### **De rol als onderzoeker**

Door de grote rol van de onderzoeker in de uitvoering van een kwalitatieve studie blijft het belangrijk na te gaan wie de onderzoeker eigenlijk is. Naast hun opleiding en ervaring, nemen sommige onderzoekers andere aspecten van hun persoon op in de rapportage ('t Hart e.a., 2005). Om deze reden is het verstandig om op de rol als onderzoeker te reflecteren.

### **Individuele prestaties als onderzoeker**

Wanneer er naar mijn rol als onderzoeker gekeken wordt kan gesteld worden dat ik gedurende de onderzoeksperiode een duidelijke groei heb doorgemaakt. Waar ik in het begin nog onzeker was over mijn eigen kunnen en bevestiging zocht bij mijn begeleidster werd dit naarmate het onderzoeksproces vorderde steeds minder.

In het begin kwam het onderzoek traag op gang. ING had een aantal thema's voor ogen waar onderzoek naar gedaan kon worden waarvan ik er een echt interessant vond. Dit werd dan ook het thema van mijn onderzoek. Na een aantal weken bleek het ontzettend lastig om erachter te komen wat de ING precies wilde met de onderzoeksvraag. Ook bleek het thema te weinig wetenschappelijk te zijn. In goed overleg met beide begeleiders is er besloten dat een ander onderwerp te nemen dat concreter was, te weten het employabilitybudget. Aan mij werd over gelaten wat ik met betrekking tot het employabilitybudget zou willen onderzoeken. Dit was voor mij een erg leerzame periode van het onderzoek. Ik merkte in deze fase erg sterk dat ik graag twee partijen zowel ING als de Universiteit tevreden wilde houden. Ik wilde graag iets doen waar ING iets had en daarnaast was ik me ervan bewust dat het onderzoek voldoende wetenschappelijke diepgang moest hebben om af te kunnen studeren. Hierdoor was ik continu bezig met het tegemoet komen aan de wensen beide partijen zonder dat ik deed wat ik zelf leuk en interessant vond. Op een gegeven moment heeft mijn begeleider contact opgenomen met mijn begeleider van de ING en hebben ze besloten dat ik nog een keer moest nadenken over wat ik zelf leuk zou vinden om te onderzoeken aan het employabilitybudget. Dit heb ik gedaan.

Naarmate het onderzoek meer vorm begon te krijgen begon ik het steeds leuker te vinden en waardoor ik meer gemotiveerd werd. Vanaf het moment dat ik ben gaan interviewen merkte ik dat het onderzoeksproces soepeler verliep. Ik had vijftien interviews strak in een week gepland. Dit zorgde ervoor dat ik er goed in zat. Verder heb ik tijdens mijn studie al vaker moeten interviewen en heb ik trainingen gehad waarbij verschillende interviewtechnieken aan bod zijn gekomen. Dit kwam nu goed van pas. Doordat ik al ervaring had op het gebied van interviewen voelde ik me zeker tijdens dit proces. Daarnaast vond ik dit de leukste fase van het onderzoek omdat ik hier met mensen in contact kwam en het leuk vond om te zien hoe medewerkers employability in de praktijk beleven. Tijdens het interviewen heb ik verder weinig weerstand gemerkt. Dit zorgde ervoor dat er tijdens het interviewen een prettige sfeer hing. Hierdoor voelde de geïnterviewde zich vrij om te praten wat voor vlotte interviewgesprekken zorgde.

### **Sterke punten als onderzoeker**

Ik ben een ambitieus persoon en denk voor mijn toekomst altijd twee stappen vooruit. Wanneer ik geen doel voor ogen heb waar ik naar toe kan werken dan voel ik me doelloos. Echter, wanneer ik wel een doel voor ogen heb, zoals het op tijd afronden van het onderzoek, werkt dit erg motiverend voor mij. Tijdens het onderzoek heb ik me goed aan de planning gehouden wat bij heeft gedragen aan de voortgang van het onderzoek. Ik had zelf een goed overzicht over welke stappen er genomen moesten worden om op een zo efficiënte wijze tot het einddoel te komen namelijk het afronden van het onderzoek. Deze doelgerichtheid werkte positief op me waardoor ik gemotiveerd bleef. Het was voor mij een uitdaging het onderzoek op tijd af te krijgen omdat ik in het begin van het onderzoek wat vertraging op heb gelopen.

Verder ben ik erg makkelijk in omgang met mensen. Dit werkte bevorderend bij het houden van de interviews omdat ik me hierdoor bij de geïnterviewden snel op mijn gemak voelde. Bij vrijwel alle geïnterviewden was er sprake van een soort klik waardoor er tijdens het interview vrijuit gepraat werd. De interviews hebben bij mij ook meer tijd in beslag genomen omdat ik na het interview nog even door bleef praten over de dingen die tijdens het interview gezegd waren.

Tijdens het onderzoek heb ik me erg flexibel opgesteld. Ik probeer me altijd aan mijn planning te houden maar als er om welke reden dan ook van afgeweken moest worden vond ik dit geen probleem. Ook met het maken van afspraken heb ik me flexibel opgesteld en weet ik mijn prioriteiten goed te stellen. Ik kan me gemakkelijk aan situaties aanpassen en kan snel schakelen tussen verschillende dingen. Zo heb tijdens het onderzoek vijftien interviews in zeven werkdagen weten te plannen. In de week dat de interviews gehouden werden is een respondent niet op komen dagen. Ik heb me hierdoor niet van mijn stuk laten brengen en deze persoon gebeld om een andere afspraak te maken.

### **Verbeterpunten als onderzoeker**

Ik ben iemand die snel en effectief te werk gaat en ongeduldig wordt wanneer dingen naar mijn mening niet snel genoeg gaan. Ik ben mijzelf ervan bewust dat ik vaak dingen iet wat slordig doe omdat ik ze snel af wil hebben. Tijdens het onderzoek werd mijn geduld op de proef gesteld. Voor mij is het belangrijk om een tekst weg te leggen wanneer ik de tekst af heb en het dan een dag later nog een keer naar te kijken. Af en toe kwam het voor dat ik mijn stukken te snel naar mijn begeleider stuurde. Wanneer ik een dag later nog een keer naar het betreffende stuk keek kwam ik erachter dat ik nog dingen aan wilde passen. Voortaan is het van belang een stuk weg te leggen en niet meteen op te sturen zodat ik er zeker van ben dat het goed is. Dit ging in de loop van het onderzoek steeds beter. Doordat ik erg doelgericht ben, ga ik vaak recht op mijn doel af. Wat ik nog kan verbeteren is om vaker een rustmoment in te bouwen waarin ik bewust de tijd nemen om over zaken na te denken. Hierdoor zie ik minder snel iets over het hoofd bouw ik een soort rust in.

Daarnaast heb ik geleerd om in de toekomst meer mijn eigen lijn te trekken, me daar hard voor te maken en minder te proberen andere mensen tevreden te stellen. Hierbij is het van belang om mijn eigen mening vast te houden en open te staan voor de mening van anderen.

Wanneer iemand iets anders denkt betekent dit niet meteen dat ik mijn eigen mening aan moet passen maar het meer als input moet zien wat ik kan gebruiken om verder te komen.

## Bijlage 4 Codelijst

Codelijst							
Rol organisatie	Faciliteiten	Bekendheid	Wel bekend	Employabilitybudget			
				Loopbaanadviseurs			
				Ontwikkelwebsite			
				PEP/POP			
				Employabilityscan			
				Lear*ING website			
				FIT-training			
				Jongeren netwerk			
				Praten met leidinggevende			
		Gebruik	Wel gebruikt Niet gebruikt				
		Wel van invloed op initiatief	Instrumenten Voorwaarden Bieden van ruimte				
		Niet van invloed op initiatief	Omstandigheden gemakkelijker Kort in org werkzaam Negatieve associaties				
Rol leidinggevende	Interactie	Wel interactie	Setting	Cyclus Succesvol Functioneren	Planningsgesprekken Coachingsgesprekken		
		Geen interactie	Vreselijk Prima				
		Houding	Van invloed op initiatief	Proactief	Stimuleren Ruimte Tijd Meedenken Geven suggesties		
					Cooperatief		
		Niet van invloed op initiatief	Neutraal Reactief Passief				
	Ondersteuning	Wel	Gelegenheid bieden Meedenken Stimuleren Suggesties geven Positief reageren				
			Niet	Te weinig kennis instrumenten Bang kwijtraken medewerkers			
	Rol zelfmanagement	Initiatief loopbaan	Verschillende functies	Ja Nee			
				Verschillende werkgevers	Ja Nee		
			Initiatief loopbaan		Medewerker Organisatie en medewerker Passief Reorganisatie Omstandigheden		
proactieve houding				Opleiding/cursus Netwerk Op de hoogte blijven vakgebied Met mensen praten Actief nadenken over toekomst			
				Verantwoordelijkheid	Afspraken verantwoordelijkheid	Geen Wel	
					Waar ligt verantwoordelijkheid	Medewerker Medewerker en Organisatie	
		Ervaring tav verantwoordelijkheid	Positief				
		Ervaring	Positief Dubbel gevoel				
			Hoogte bedrag	Goed Laag			
		Rol leidinggevende		Ja			
		Rol organisatie	Bedrag	Wel stimulans Geen stimulans	Begonnen voor toekenning	Ja Nee	
	Communicatie			Campagne			
	Rol zelfmanagement	Ja					
	Cultuur	Gepraat over employability	Ja Nee				
			Gepraat over employabilitybudget	Ja Nee			
		Invloed collega op aanvraag budget		Ja Nee			