



Universiteit Utrecht

Masterthesis

Loopbaan in de lift

Een onderzoek naar loopbaanontwikkeling bij KONE



Masterthesis

Loopbaan in de lift

Een onderzoek naar loopbaanontwikkeling bij KONE

Afstudeerproject Human Resource Management
Master Arbeid, Zorg en Welzijn: Beleid en Interventie
Algemene Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Student:	Karen van Manen
Studentnummer:	3459934
Begeleidend docent:	Pretty Liem
Tweede beoordelaar:	Ruud Abma
Stagebegeleider:	Ruud Feenstra
Datum:	30 juni 2011

Voorwoord

Het is klaar! Voor u ligt mijn masterthesis die de afsluiting vormt van de master Arbeid, Zorg en Welzijn: Beleid en Interventie van Algemene Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Met het afronden van deze masterthesis komt er een einde aan een lange periode van studeren. Het was zeker niet altijd een makkelijke tijd, maar het heeft me veel opgeleverd. Naast veel inhoudelijke kennis, heb ik ook mezelf beter leren kennen. De twee jaar pre-master en master waren hard werken en hebben menigmaal mijn zelfdiscipline en doorzettingsvermogen op de proef gesteld. Dit afstudeeronderzoek naar loopbaanontwikkeling was een grote uitdaging en heeft me laten zien wat het is om onderzoek te doen. Nu is het tijd om aan mijn eigen loopbaan te gaan werken.

Zonder de hulp van anderen was het voltooien van deze masterthesis niet mogelijk geweest, daarom wil ik op deze plaats een aantal mensen bedanken.

Mijn begeleidster vanuit de universiteit Pretty Liem bedanken dank ik voor alle bruikbare feedback en de vele tijd die ze geïnvesteerd heeft in het begeleiden van het afstudeerproject. Ook mijn medegroepsleden van het HRM afstudeergroepje wil ik bedanken voor de feedback en het leren van elkaar tijdens de bijeenkomsten.

Vanuit KONE ben ik begeleid door Ruud Feenstra. Ook hem wil ik bedanken voor de feedback en alle mogelijkheden en vrijheid die ik heb gekregen bij het doen van dit onderzoek. Ook de betrokkenheid van de collega's op de HR afdeling was erg stimulerend. Daarnaast ben ik mijn schoonzus Ester dank verschuldigd, omdat zij me aan deze stageplaats heeft geholpen. En zonder de participanten was dit onderzoek niet mogelijk geweest, allemaal heel erg bedankt voor de tijd en de openheid in de interviews, die veel waardevolle informatie hebben opgeleverd.

Niet in de laatste plaats wil ik mijn vriend Frank bedanken voor alle ondersteuning die hij me heeft gegeven tijdens de studie. Er waren heel wat dipjes waarin hij me weer heeft opgepept. Tevens ben ik hem dankbaar voor de ruimte om te studeren die ik op praktisch gebied kreeg.

Karen van Manen

Utrecht, 30 juni 2011

Samenvatting

Loopbaanontwikkeling is een belangrijk thema in de huidige tijd. Veranderingen in de samenleving leiden tot een meer flexibele arbeidsmarkt waarop menselijk kapitaal optimaal ingezet wordt. In de periode van februari tot en met juni 2011 is bij KONE een onderzoek gedaan naar loopbaanontwikkeling en de behoefte van medewerkers hieraan. De centrale vraag in dit onderzoek is: *Welke behoefte aan loopbaanontwikkeling hebben medewerkers, welke factoren beïnvloeden deze behoefte, zijn medewerkers op de hoogte van de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en hoe kan de zichtbaarheid hiervan eventueel verbeterd worden?* In de literatuur blijken verschillende factoren van invloed te zijn op de behoefte aan loopbaanontwikkeling van mensen. In dit onderzoek zijn vanuit de literatuur de factoren leeftijd, levensfase, loopbaanfase, loopbaanrol en motivatie, met daarbij behorend tevredenheid met het werk en verbondenheid met de organisatie, onderzocht. Er zijn interviews gehouden met monteurs en supervisors die zich bezighouden met service en nieuwbouw van liften bij KONE. Bij deze interviews vormde de literatuur de leidraad, maar is ook gekeken naar de invloed van de bekendheid met de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling bij KONE en de kenmerken van de functie op de behoefte aan ontwikkeling. Daarnaast is gevraagd naar de zichtbaarheid van het loopbaanbeleid en de mogelijkheden om deze te verbeteren.

De medewerkers van KONE blijken een viertal uiteenlopende behoeften aan loopbaanontwikkeling te hebben. Deze behoeften variëren van geen behoefte, behoefte aan opleiding, behoefte aan ontwikkeling tijdens het werk, tot aan behoefte aan een andere functie. De inhoud van deze behoeften loopt erg uiteen. De behoefte aan loopbaanontwikkeling hangt voor een deel van de medewerkers samen met de factoren leeftijd, levensfase, motivatie, mogelijkheden voor ontwikkeling en kenmerken van de functie. Hierbij blijkt de behoefte aan loopbaanontwikkeling een factor die de motivatie beïnvloedt in plaats van andersom, zoals verwacht werd. De factor leeftijd heeft vooral invloed op het soort ontwikkelingsbehoefte dat een medewerker heeft: jongere medewerkers hebben behoefte aan grotere carrièrestappen dan oudere medewerkers. Voor de levensfase is niet duidelijk geworden of dit een factor is die de behoefte op zich bepaalt, of dat de levensfase bepaalt in hoeverre een medewerker in zijn behoefte aan ontwikkeling kan voorzien. De invloed van de kenmerken van de functie is dat er meer behoefte aan ontwikkeling is in de regio Randstad ten opzichte van de andere regio's, meer behoefte aan opleiding op de afdeling nieuwbouw ten opzichte van de afdeling service en meer behoefte aan een andere functie onder monteurs dan onder supervisors. De factoren werktevredenheid, verbondenheid met het bedrijf en loopbaanfase of -rol zijn in dit onderzoek niet van invloed gebleken op de behoefte aan loopbaanontwikkeling. Bovendien bleken loopbaanfase en -rol in de praktijk nauwelijks van elkaar te onderscheiden. De bekendheid van medewerkers met de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling die KONE biedt, is redelijk te noemen. De meeste medewerkers hebben hier voldoende informatie over of weten hoe ze de informatie kunnen verkrijgen.

Informatie over de interne vacatures, de rolbeschrijvingen en de carrièrelijnen vinden medewerkers onvoldoende. De zichtbaarheid van deze en andere mogelijkheden kan verbeterd worden door toegang tot het intranet voor de monteurs en proactievere communicatie vanuit KONE. Ook kan KONE zorgen voor meer transparantie in ontwikkelingsmogelijkheden door het vastleggen van toetsbare eisen aan doorgroeien en het inzichtelijk maken van de mogelijke opleidingen. Daarnaast kan KONE meer aandacht besteden aan ontwikkelingsbeleid voor oudere monteurs, zodat men voorbereid is zodra het werk voor hen te zwaar wordt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
Doelstelling	6
Vraagstelling	6
Leeswijzer	7
2. Theoretische verkenning	8
Employability	8
Loopbaanontwikkeling	9
Communicatie over loopbaanbeleid	16
Theoretische conclusie	17
2.1 Loopbaanbeleid van KONE	18
Loopbaanbeleid in de praktijk	21
3. Onderzoeksopzet	23
Definities en operationalisering van centrale begrippen	23
Type onderzoek	24
Dataverzameling	24
Populatie	25
Analyse	26
Kwaliteit van de data	27
Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	27
ASW-verantwoording	28
Tijdschema	28
4. Resultaten	29
Deelvraag 1	29
Deelvraag 2	32
Deelvraag 3	38
Deelvraag 4	40
Overige resultaten	41
5. Conclusie	43
Beantwoording hoofdvraag	43
Aanbevelingen voor de praktijk	44
Reflectie	45
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	46
Literatuurlijst	48
Bijlage 1: Organogrammen en beschrijving van de organisatie	50
Bijlage 2: Topiclijst	52
Bijlage 3: Codeboom	54

1. Inleiding

De afgelopen decennia hebben de Europese landen een transformatie doorgemaakt van industriële naar postindustriële samenleving. Er vonden verschillende veranderingen plaats tijdens deze transformatie, zo werden de sociale voorzieningen van de verzorgingsstaat minder en veranderde de rolverdeling in families wat betreft de zorg voor kinderen en ouderen. Ook is er een verandering geweest op de arbeidsmarkt. Deze verandering gaat gepaard met een vermindering van het aantal laaggeschoolde banen in de industrie en de opkomst van de dienstensector met een groeiende behoefte aan hoger opgeleiden. Hierbij lopen mensen het risico dat ze te weinig kennis en vaardigheden hebben om aan een baan te komen, of dat de kennis en vaardigheden verouderd zijn. Dit gaat ten koste van het gevoel van zekerheid bij werknemers. Daarbij vereist de arbeidsmarkt meer mobiliteit en flexibiliteit van mensen zodat ze optimaal inzetbaar zijn, wat te zien is in een toename van het aantal tijdelijke en flexibele banen. Dit heeft invloed op de loopbanen van medewerkers: mensen werken niet meer hun hele werkzame leven in dezelfde functie of bij dezelfde organisatie. Om het risico van werkloosheid tegen te gaan, moeten medewerkers zich blijven ontwikkelen en zorgen dat ze op de hoogte blijven. Hier moeten mensen ook tijdens de loopbaan aan blijven werken: levenslang leren (Taylor-Gooby, 2004). Het aanpassen van de medewerker aan de veranderende eisen vanuit de organisatie wordt employability genoemd. Employability is een mogelijk antwoord op de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie en de behoefte aan zekerheid van de werknemer (Gaspersz en Ott, 1996).

Daarnaast heeft de Nederlandse samenleving te maken met vergrijzing. De babyboomers gaan de komende jaren met pensioen en daarmee gaat er een hoop kennis verloren. Werkgevers moeten hierop inspelen door de dreigende tekorten aan vaardigheden op te vangen. Het personeelsbestand en de aanwezige kennis moeten worden geanalyseerd en trainingen, ontwikkeling en kennismanagement moeten erop worden afgestemd (Rappaport, Bancroft en Okum, 2003). Deze factoren vereisen een goed ontwikkelingsbeleid van de organisatie én de medewerker, om arbeidskracht zo optimaal mogelijk in te zetten.

Dit onderzoek gaat over het ontwikkelingsbeleid van KONE en de loopbanen van haar medewerkers. KONE is een bedrijf dat liften, roltrappen en andere elektrische systemen produceert en onderhoudt. Het is een internationaal bedrijf met wereldwijd vestigingen in ongeveer vijftig landen en het hoofdkantoor gevestigd in Finland. KONE Nederland telt in totaal ongeveer 1100 medewerkers. De Nederlandse organisatie is verdeeld in drie regio's, namelijk: Noord, Randstad en Zuid, waarin het hele proces van verkoop, installatie, service en modernisering van liften en roltrappen zich voltrekt. Meer informatie over de organisatie en organogrammen van KONE zijn in bijlage 1 opgenomen. Betrokkenheid en motivatie van medewerkers staan hoog in het vaandel bij KONE. Dit is dan ook één van de redenen dat KONE veel aandacht besteedt aan loopbaanontwikkeling van medewerkers (KONE, 2011). Voor het meten en verbeteren van de betrokkenheid wordt er jaarlijks een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers gehouden. In het jaar 2010 kwam daar voor KONE

Nederland onder andere een aandachtspunt wat betreft ontwikkeling van medewerkers uit naar voren: mensen waren minder tevreden dan het jaar ervoor met de geboden mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling. Naar aanleiding daarvan is een aantal maatregelen genomen om de zichtbaarheid van de ontwikkelingsmogelijkheden te verbeteren. Zo wordt meer aandacht besteed aan de loopbaanontwikkeling tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken met medewerkers. Ook is een e-mailadres geopend waarop medewerkers een loopbaangesprek kunnen aanvragen. Nu is de vraag of de medewerkers hierdoor voldoende bekend zijn met de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Daarnaast is het niet bekend of de reden voor ontevredenheid ligt in de (on)zichtbaarheid van het loopbaanbeleid of dat het de geboden mogelijkheden zijn waar medewerkers ontevreden over zijn. Daarom richt dit onderzoek zich, naast de bekendheid van medewerkers met de mogelijkheden, ook op waar hun behoefte op het gebied van loopbaanontwikkeling ligt. Over de invloed van communicatie over mogelijkheden en behoefte aan ontwikkeling is nog weinig bekend in de literatuur. Vandaar dat naast de behoefte en de bekendheid met de mogelijkheden, ook gekeken is naar de verbinding hiertussen. Hieruit volgen onderstaande doel- en vraagstelling.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de bekendheid bij medewerkers van KONE met de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling binnen de organisatie en in hun ontwikkelingsbehoefte teneinde aanbevelingen te doen voor verbetering van de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en aansluiting bij de behoefte aan loopbaanmogelijkheden van medewerkers zodat zij invulling kunnen geven aan hun ambitie.

Vraagstelling

Welke behoefte aan loopbaanontwikkeling hebben medewerkers, welke factoren beïnvloeden deze behoefte, zijn medewerkers op de hoogte van de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en hoe kan de zichtbaarheid hiervan eventueel verbeterd worden?

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke behoefte aan loopbaanontwikkeling hebben medewerkers?
2. Welke factoren zijn van invloed op de behoefte aan loopbaanontwikkeling van medewerkers?
3. Hoe bekend zijn medewerkers met de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling?
4. Wat zijn volgens medewerkers eventuele verbetermogelijkheden voor de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling bij KONE?

Leeswijzer

In dit rapport wordt in hoofdstuk 2 uiteengezet wat er in de sociaal wetenschappelijke literatuur bekend is over loopbaanontwikkeling van medewerkers en de communicatie daarover. De achtergrond en context van het probleem worden beschreven en er wordt een theoretisch kader geschetst. Ook wordt in dit hoofdstuk een beschrijving van het loopbaanbeleid van de organisatie gegeven. In hoofdstuk 3 wordt de methode van onderzoek uitgelegd. Hierbij komen aan de orde de keuze voor type onderzoek, populatie, dataverzamelmethode en analyse. Ook wordt een verantwoording gegeven voor de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek en het gebruik van uitgangspunten van de algemene sociale wetenschappen. Hoofdstuk 4 omvat de resultaten van het onderzoek, beschreven per deelvraag. Tot slot volgt in hoofdstuk 5 de conclusie van het onderzoek, met daarbij een reflectie en aanbevelingen.

2. Theoretische verkenning

In dit hoofdstuk komt relevante sociaalwetenschappelijke literatuur aan de orde over het sturen van loopbanen en over de inspanningen van individu en organisatie die hierbij nodig zijn. Als eerste wordt de achtergrond van loopbaanontwikkeling behandeld. Er wordt besproken waarom het ontwikkelen van loopbanen zo'n belangrijk onderwerp is. Het begrip employability wordt om te beginnen uitgelegd, omdat employability een reden kan zijn voor loopbaanontwikkeling. Vervolgens wordt besproken wat loopbaanontwikkeling inhoudt en wat dit betekent voor zowel de organisatie als het individu. Er wordt gesproken over de factoren die van invloed zijn op loopbaanontwikkelingsbehoefte van medewerkers en wat het loopbaanbeleid van een organisatie kan omvatten. Tot slot komt communicatie omtrent loopbaanbeleid aan de orde.

Employability

Flexibiliteit gaat een steeds grotere rol spelen in organisaties vanwege de verandering van de samenleving van industrieel naar postindustriële. Er is meer vraag naar hoger opgeleid personeel en daarnaast is fulltime werken in vast dienstverband niet meer vanzelfsprekend: er zijn meer parttime, flexibele en tijdelijke banen. Een vorm van flexibiliteit die de arbeidsmarkt vereist, is meer mobiliteit van mensen, zodat ze optimaal inzetbaar zijn. Het menselijk kapitaal kan zo op de best mogelijke plek benut worden. Voor de loopbanen van mensen betekent dit dat ze niet meer hun hele werkzame leven in dezelfde functie of bij dezelfde organisatie werkzaam zijn. Dit gaat ten koste van het gevoel van zekerheid van werknemers. Een mogelijk antwoord op de behoefte aan flexibiliteit van de organisatie en de behoefte aan zekerheid van de werknemer is employability (Gaspersz en Ott, 1996; Taylor-Gooby, 2004).

Letterlijk betekent employability 'inzetbaarheid'. Er zijn verschillende opvattingen over de definitie van employability. Volgens Gaspersz en Ott (1996) en Gaspersz (1999) is enkel de term inzetbaarheid te passief en betekent employability: de capaciteit van mensen om werk te krijgen en te houden. Door het behouden en vergroten van de kennis en vaardigheden van de medewerker worden de kansen op de arbeidsmarkt verbeterd. Daarnaast moet de medewerker bereid zijn tot mobiliteit in functies en organisaties en voldoende kennis hebben over de arbeidsmarkt zodat hij¹ weet waar hij met zijn kennis en vaardigheden terecht kan. Schoemaker (1999, p.237) gaat uit van de belangen van de organisatie en geeft de volgende definitie van employability: "het telkens aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld". Hieraan dienen zowel de medewerker als de organisatie bij te dragen. Andere auteurs leggen bij het definiëren van employability het accent meer op het belang van de medewerker. Zo geven Baarveld, Bakker, Van

¹ Omwille van de leesbaarheid wordt in dit rapport de mannelijke vorm gebruikt, waarmee zowel mannelijke als vrouwelijke personen bedoeld worden.

Erp, Gaspersz, Kip, Lapperre en Thijssen (1999) meerdere definities van employability, waarvan de laatste het meest ruim is. Deze luidt: “het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden” (Baarveld et al., 1999, p.23). Volgens hen komt bij de beoordeling van iemands employability de nadruk steeds meer te liggen op individuele kwaliteiten en minder op omgevingsfactoren zoals mogelijkheden die een organisatie biedt. Ook Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) hebben employability gedefinieerd. Zij formuleren employability als een construct bestaande uit drie dimensies: carrière identiteit, persoonlijk aanpassingsvermogen en menselijk en sociaal kapitaal. Elk van de begrippen is breed geformuleerd, de onderlinge overlapping wordt employability genoemd. Carrière identiteit bestaat volgens de auteurs uit de betekenis die iemand heeft gegeven aan persoonlijke ervaringen en wensen in de carrière, het kan worden gezien als een loopbaanverhaal. Dit vormt de motiverende component voor employability. Persoonlijk aanpassingsvermogen omvat het willen en kunnen veranderen en leren, wat employability mogelijk maakt. Sociaal kapitaal gaat over de hulpbronnen in iemands netwerk en menselijk kapitaal bestaat uit iemands eigen mogelijkheden, waarin geïnvesteerd kan worden door opleiding en door ervaring op te doen. Ook hiermee wordt employability ondersteund. Samenvattend zeggen Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) dat door te leren mensen zich willen en kunnen aanpassen aan verschillende arbeid en ze zijn toegerust om te kunnen omgaan met transitie zoals baanverlies.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende definitie van employability: de capaciteit van het individu om zich aan te passen aan de flexibele arbeidsmarkt, met daarbij verantwoordelijkheid voor zowel werkgever als werknemer. Deze definitie bevat de kernaspecten van de verschillende genoemde omschrijvingen, waarin zowel de verantwoordelijkheid van de werkgever als die van de werknemer verdisconteerd zijn.

Loopbaanontwikkeling

Voor het kunnen aanpassen aan de flexibele arbeidsmarkt, en dus employable te zijn, is loopbaanontwikkeling nodig. Onder loopbaan wordt in de psychologische literatuur verstaan “het (levenslange) proces van zowel de activiteiten en de ervaringen (met andere woorden: gedrag én houdingen) van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werkleven” (Paffen, 1991 p. 13). Dit omvat werkervaringen van individuen, de subjectieve aspecten (waarden, motivatie en behoefte) en objectieve aspecten (gedrag) hiervan en eventueel ontwikkeling of (opwaartse) mobiliteit. Met mobiliteit wordt verandering van functie of werkgever bedoeld en opwaartse mobiliteit betekent groei in functieniveau. In dit onderzoek wordt uitgegaan van bovenstaande definitie van loopbaan. Als definitie van loopbaanontwikkeling geeft Boerlijst (1982, zoals weergegeven door Kluytmans 2005, p. 425) twee betekenissen: “de natuurlijke fasegewijze ontwikkeling in de loopbaan” en “alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden”. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de tweede definitie, omdat zowel werknemers als organisatie deze kunnen sturen. Het ontwikkelen en benutten van talenten is een onderdeel van loopbaanontwikkeling.

Het begrip behoefte aan loopbaanontwikkeling wordt wel gebruikt in de literatuur, maar wordt zelden gedefinieerd. Vaak wordt er gesproken over beweegredenen, motivatie of keuzes in de loopbaan (Paffen, 1991; Mensink, 1994; Luken, 2002). Deze omschrijvingen zijn vrij smal, omdat motivatie slechts één van de factoren is die de behoefte kan beïnvloeden. En keuzes in de loopbaan worden onder andere gestuurd door de behoeften. In dit onderzoek wordt behoefte aan loopbaanontwikkeling in de breedste zin van het woord gebruikt: de wil van mensen om hun carrière verder voort te zetten en de manier waarop ze dat willen doen. Voorbeelden hiervan zijn het willen verbeteren van kennis en vaardigheden of veranderen van functie. Hieronder wordt beschreven welke factoren invloed hebben op de behoefte aan loopbaanontwikkeling van het individu en waar het loopbaanbeleid van een organisatie uit kan bestaan.

Behoeftetheorie van het individu

Individen kunnen verschillende behoeften hebben in hun loopbaan. De keuzes die mensen maken, kunnen beïnvloed worden door factoren van verschillende niveaus. Op macroniveau door ontwikkelingen in de samenleving, op mesoniveau door het sociale systeem waar iemand deel van uitmaakt en op microniveau op individuele gronden. Trends op macroniveau die keuzes kunnen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de opmars van de informatietechnologie en maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de arbeidsmarkt. Op mesoniveau is iemands herkomst en sociale achtergrond van invloed, bijvoorbeeld sociale klasse en sociale omgeving. Daarnaast is er een groot aantal verklaringen op microniveau, waarover de rest van deze paragraaf gaat. Zo is het mogelijk dat beroepskeuze het gevolg is van toeval, van de kansen die iemand heeft gekregen (Crites, 1969, zoals weergegeven door Paffen, 1991). Economische theorieën stellen dat het inkomen van invloed is op beroepskeuze. De klassieke economische theorie gaat uit van marktwerking, mensen kiezen voor werk dat het best betaalt en daardoor is er een overschot aan laagbetaalde banen (Paffen, 1991). De neo-klassieke economische theorie neemt meer aspecten dan alleen salaris mee, zoals afwegingen over de kosten van opleiding en de status van een baan (Clark, 1931, zoals weergegeven door). In psychologische theorieën wordt aangenomen dat mensen een beroep of loopbaan kiezen op grond van interesses en eigenschappen van zichzelf en de aansluiting daarvan op het beroep of de loopbaan. Dit kunnen typen persoonlijkheden, competenties, leerstijlen of andere factoren zijn (Paffen, 1991). Eén zo'n psychologische theorie is de behoeftetheorie van McClelland en Burnham (1976), die niet specifiek gericht is op de loopbaan, maar deze mogelijk wel kan beïnvloeden. Omdat de bevrediging van behoeften een basis vormt voor gedrag van mensen, kan dit een grote invloed hebben op de behoefte die iemand heeft aan ontwikkeling van de loopbaan. McClelland en Burnham maken onderscheid in affiliatiebehoefte, prestatiebehoefte en behoefte aan macht. Affiliatiebehoefte houdt in aardig gevonden willen worden en zoeken naar relaties waarin men elkaar accepteert en begrijpt. Mensen bij wie de prestatiebehoefte domineert, zoeken naar uitdagingen en mogelijkheden om successen te boeken. Bij behoefte aan macht zoeken mensen naar status, invloed en de mogelijkheid

tot controle over anderen. McClelland en Burnham stellen dat één van deze behoeften de persoonlijkheid van mensen typeert.

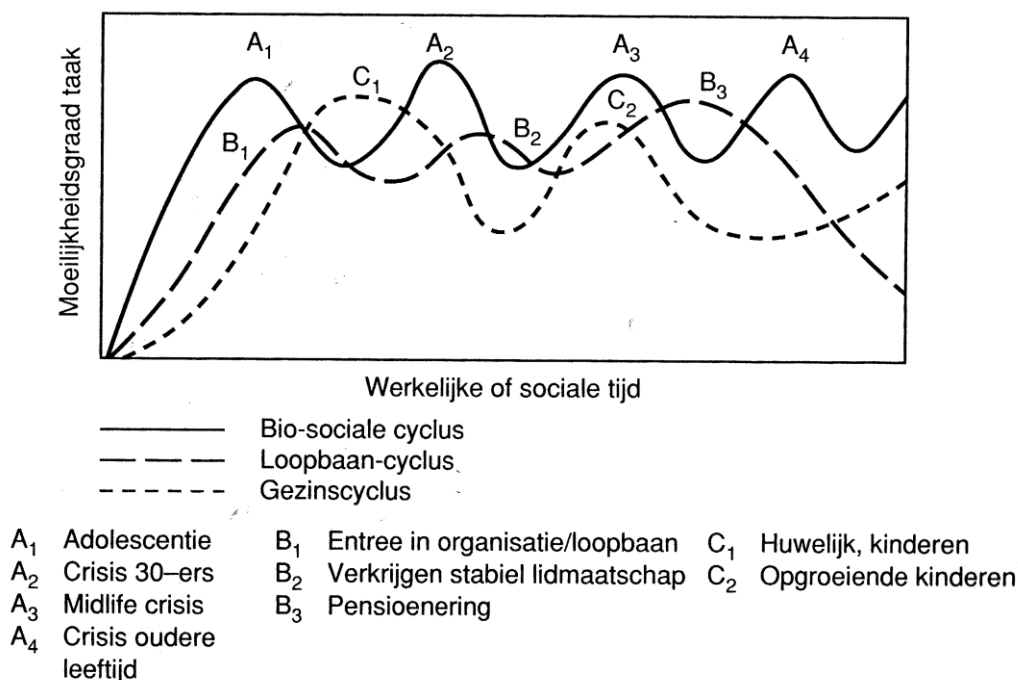
Ook de behoefte aan ontplooiing kan een reden zijn om aan loopbaanontwikkeling te werken. De theorie over hiërarchie van behoeften van Maslow (1943, 1954 zoals weergegeven door Miller, 2009) gaat er vanuit dat de mens gedreven wordt door het willen voorzien in zijn behoeften. De behoeften zijn ingedeeld in verschillende niveaus, waarbij het laagste niveau bestaat uit fysieke behoeften zoals eten, drinken en slapen en op het hoogste niveau staat de behoefte aan zelfontwikkeling. Er kan pas voorzien worden in een hogere behoefte als de lagere behoeften vervuld zijn. In de context van de organisatie omvat het hoogste behoefteniveau het hebben van verantwoordelijkheid en creativiteit in het werk. Aan de ontwikkeling hiervan kan pas gewerkt worden als aan de lagere niveaus is voldaan, zoals beloning van het werk, veiligheid op de werkplek en contact met collega's (Miller, 2009).

Motivatie voor ontwikkeling is mogelijk van invloed op de loopbaanontwikkeling. Veel van de recentere motivatietheorieën zijn gebaseerd op de theorie van Maslow. De meeste van deze theorieën gaan echter over de motivatie om te werken en zijn daarom weinig toepasbaar op loopbaanontwikkeling. De verwachtingstheorie van Vroom (1964, zoals weergegeven door Kluytmans 2005) is wel te gebruiken in het kader van loopbaanontwikkeling. Deze theorie stelt dat de verwachtingen die iemand heeft over een inspanning, het resultaat ervan en de waarde van het resultaat, samen de motivatie bepalen om het doel al dan niet te bereiken. Toegepast op loopbaanontwikkeling wil dit zeggen dat mensen een inschatting zullen maken van de kosten en baten van ontwikkeling, wat hun motivatie bepaalt en daarmee ook de behoefte aan ontwikkeling. In een studie van Tharenou (2001) wordt een dergelijke theorie over de verwachtingen over uitkomsten getoetst. Het blijkt dat deelname aan training en ontwikkeling verklaard wordt door de motivatie als gevolg van verwachting, samen met motivatie om te leren. Hierbij wordt ook genoemd dat steun van de werkgever van belang is. Ook andere studies laten zien dat medewerkers meer geneigd zijn tot ontwikkeling als er steun is vanuit de organisatie. Werken in een dynamische omgeving en concrete plannen voor mobiliteit werken hier ook aan mee. Verder blijkt dat oudere medewerkers willen werken aan loopbaanontwikkeling. Dit strookt met de fasen en rollen in de loopbaan, die verderop besproken worden, waarbij medewerkers zich pas na vestiging in een functie kunnen richten op groei (Kuijpers, 2003, Rhebergen, 1997). Uit een andere studie blijkt juist dat een hogere leeftijd een negatieve invloed heeft op de loopbaanontwikkeling (Colquitt, LePine en Noe, 2000).

Ook andere factoren zijn van invloed op de motivatie voor loopbaanontwikkeling blijkt uit onderzoek van Colquitt, LePine en Noe (2000). Zo zijn de verbondenheid van de medewerker met de organisatie en met de eigen carrière belangrijk. Ook kan de tevredenheid met het werk en de eigen loopbaan de motivatie beïnvloeden. Bij ontevredenheid komt een werknemer in actie om veranderingen aan te brengen. Ook deze studie laat zien dat een positief leerklimaat en steun van organisatie de motivatie bevorderen. Tot slot blijken bij hoge motivatie de leeropbrengsten groter.

Mensink (1994) noemt het belang van het werken vanuit intrinsieke motivatie. De motivatie van binnenuit geeft mensen een hoge mate van betrokkenheid en stimuleert leren. Werken vanuit intrinsieke motivatie is effectiever dan werken vanuit extrinsieke, van buitenaf opgelegde, motivatie.

Niet alleen motieven voor keuzes in de loopbaan, maar ook de fasen in de loopbaan en de fasen in het leven hebben invloed op de ontwikkeling van de loopbaan. Er is een interactie tussen ontwikkelingen op drie levensgebieden: de bio-sociale levenssfeer, de relationele levenssfeer en de loopbaan-levenssfeer (Schein, 1978). De bio-sociale levenssfeer betreft de lichamelijke, biologische ontwikkeling, evenals de sociale opvatting over welke rol op welke leeftijd vervuld zou moeten worden. De relationele levenssfeer gaat over relaties met het gezin en de familie en de daarbij behorende behoeften en verplichtingen. Dit kan bijvoorbeeld zijn het thuis wonen bij ouders, trouwen, zelf kinderen krijgen of kinderen die het huis uit gaan. De loopbaan-levenssfeer omvat alle fasen van de loopbaan, van het kiezen van een baan, het erin groeien, stabilisatie en tot slot terugtrekking van de arbeidsmarkt. Elk van deze gebieden kent pieken en dalen wat betreft moeilijkheidsgraad en belasting. Bij grote belasting op één van de andere levensgebieden heeft iemand waarschijnlijk weinig interesse of energie voor het investeren in de loopbaan (Schein, 1978). De interactie tussen de levensgebieden is schematisch weergegeven in figuur 1. Op de levensfase en de loopbaanfase als factor van invloed op de loopbaanontwikkeling zal dieper ingegaan worden.



Figuur 1. Model van de interactie tussen loopbaan, gezin en levenscyclus (Bron: Paffen 1991, p. 54).

In dit model zijn de verschillende levensfasen niet strikt afgebakend. Hoewel de fasen voor elk individu verschillend zijn, onderscheidt Spierdijk (2009) de decennia in leeftijd als verschillende fasen. In de jongvolwassene fase van twintigers staat het ontdekken van de eigen identiteit en van het

beroep centraal. Dertigers zitten in de spitsuur fase waarin een gezin gevormd wordt en heroriëntatie op werk en privé plaatsvindt. In de fase van rijping en stabilisatie van veertigers en de deskundigenfase van vijftigers zijn werknemers ervaren in hun werk en op zoek naar zingeving. De seniorfase van zestigers staat in het teken van afbouwen van de loopbaan. De levensfase kan van invloed zijn op de behoefte aan loopbaanontwikkeling.

De fasen van de loopbaan of de loopbaanrollen kunnen ook van invloed zijn op de behoefte aan ontwikkeling. Deze zijn door verschillende auteurs beschreven. Baird en Kram (1983) onderscheiden verschillende fasen waarin de behoeften in de loopbaan variëren: verkenning, vestiging, vooruitgang, handhaving en terugtreding. De verkenningsfase houdt in het zoeken van een passende organisatie en de kennismaking daarmee. In de vestigingsfase aan het begin van de loopbaan hebben mensen behoefte aan begeleiding en ondersteuning. Er is onzekerheid over de eigen prestaties, het is een periode van leren en van afhankelijkheid van anderen. In de vooruitgangsfase is minder begeleiding nodig en is er meer zelfstandigheid in het werk. Ook is er ruimte voor collegiale verbinding en voor coaching om verder vooruit te komen. In de fase van handhaving is de grootste carrièreontwikkeling achter de rug en is er ruimte om anderen te gaan begeleiden. De fase van terugtreding betekent het eindigen van de carrière. Een werknemer heeft veel kennis en ervaring opgebouwd en kan deze delen met de nieuwe generatie werknemers.

Dalton, Thompson en Price (1977) beschrijven de ontwikkeling in de loopbaan als verandering van rollen en relaties. Respectievelijk worden de rollen van leerling, collega, mentor en sponsor onderscheiden. Deze rollen komen deels overeen met de fasen die Baird en Kram onderscheiden, maar er zijn ook verschillen. In de rol van leerling werkt de startende werknemer onder een supervisor om het werk te leren. Het beste werkt hij met een mentor samen die hem vaardigheden kan leren en een model kan zijn. Een werknemer in de rol van leerling verricht vaak relatief weinig uitdagend werk, maar kan door eigen initiatieven meer uitdaging opzoeken. In de rol van collega werkt een werknemer onafhankelijk en kan zich specialiseren op een bepaald gebied. Relaties met collega's worden belangrijker, maar er wordt ook verwacht dat iemand zijn eigen oordeel over het werk kan vormen. Het kan zo zijn dat mensen de rest van hun werkzame leven in deze rol blijven en daar genoeg voldoening uit halen. In de rol van mentor wordt begeleiding van anderen belangrijker. Er zijn meer leidinggevende kwaliteiten nodig en men komt verder af te staan van het praktische werk. Ook in deze rol kunnen mensen blijven, maar eventueel ook doorstromen naar de rol van sponsor. Sponsors helpen mee in de ontwikkeling van de organisatie, dit kan bestaan uit het maken van beleid, het ontwikkelen van nieuwe ideeën of het zorgen voor geld voor het uitvoeren van ideeën. Een sponsor komt nog verder af te staan van het praktische werk, moet leren omgaan met macht en een lange termijn visie hebben.

Bij het vervullen van de behoefte aan loopbaanontwikkeling ligt een groot deel van de verantwoordelijkheid bij het individu. Met behulp van zelfmanagement kunnen mensen het verloop van de loopbaan in eigen hand nemen. Hierbij wordt een plan gemaakt voor de eigen

loopbaanontwikkeling, waarmee kan worden gezorgd voor aansluiting tussen het werk en de eigen vermogens en wensen. Ten eerste is hiervoor een zelfonderzoek nodig om kennis te verzamelen over de eigen persoonlijkheid, interesses, vaardigheden, wensen, waarden, belangen en voorkeuren. De analyse van deze informatie geeft een beeld over mogelijke functies of het al dan niet aannemen van nieuwe taken of overplaatsing. Ook kan de uitkomst van het zelfonderzoek gebruikt worden bij sollicitaties. De tweede stap is het formuleren van realistische loopbaandoelen. Hierbij kan gekeken worden naar de rollen en activiteiten die bij een bepaalde functie horen en de eisen die dit aan de werknemer stelt. Dit kan ingepast worden in de persoonlijke sterke en zwakke punten. Tot slot kunnen stappen uitgestippeld worden voor het bereiken van de loopbaandoelen (Paffen, 1991). Uit een studie van Van der Staay (2008) komt naar voren dat zelfmanagement mensen de motivatie geeft om zich te ontwikkelen. Ook hier blijkt weer dat de steun van de leidinggevende en facilitering vanuit de organisatie voor sommige mensen motiverende factoren zijn bij loopbaanontwikkeling.

Loopbaanbeleid van de organisatie

Gaspersz en Ott (1996) maken onderscheid tussen twee soorten personeelsbeleid: lifetime employment als beschrijving van de oude situatie van werkzekerheid bij dezelfde werkgever en de beweging richting lifetime employability. Lifetime employment gaat uit van een grote verantwoordelijkheid en zorg vanuit de werkgever. De werknemers zijn loyaal aan de organisatie, maar ook afhankelijk. Er is een hoge mate van zekerheid en werknemers blijven in dezelfde functie bij dezelfde organisatie gedurende hun loopbaan. Bij lifetime employability hangt de zekerheid van werknemers af van hun eigen inzetbare vaardigheden en vermogen om werk te krijgen. Er is mobiliteit tussen functies en tussen werkgevers waarbij de focus ligt op de eigen loopbaan. Het is dus niet meer de organisatie die menselijk kapitaal bezit, maar de werknemer die zijn eigen kapitaal kan inzetten, ontwikkelen en meenemen (Kuijpers, 2003).

Het loopbaanmanagement bestaat uit het ontwikkelen van talenten en het plaatsen van talenten in een passende functie. Loopbaanmanagement kan bestaan uit stroombeleid, strategisch beleid, personeelsplanning en loopbaanplanning. Deze zullen hieronder uitgelegd worden. Het loopbaanmanagement mondt uit in een individueel loopbaanplan voor de medewerker, bij de uitvoering daarvan kunnen verschillende instrumenten worden gebruikt (Paffen, 1991).

Het stroombeleid regelt de stroom van mensen door de organisatie, de in- en uitstroom en de mobiliteit van medewerkers binnen de organisatie. Er zijn door Beer, Spector, Lawrence, Mills en Walton (1984) vier typen stroombeleid geformuleerd: de levenslange werkgarantie, het up-or-out systeem, het in-and-out systeem en het gecombineerde patroon. De levenslange werkgarantie houdt in dat mensen na binnenkomst hun gehele loopbaan in het bedrijf kunnen blijven werken, te vergelijken met lifetime employment. Enkel slechte prestaties zijn reden tot ontslag, economisch slechte tijden niet. In het up-or-out systeem komen medewerkers onderaan in de organisatie binnen en bewegen zich naar boven via vaststaande wegen. Als een medewerker zijn maximale kunnen heeft bereikt en niet

verder kan groeien, betekent dit meestal ontslag. In een in-and-out systeem kunnen medewerkers of verschillende niveaus binnenkomen en om verschillende redenen weer ontslagen worden. De prestaties zijn erg individueel en ook afhankelijk van economisch welvaren. Als vierde type is er het gecombineerde patroon, een combinatie van bovenstaande systemen. Het type stroombeleid van de organisatie heeft grote invloed op de loopbaan van medewerkers.

Het strategisch beleid bevat de toekomstplannen van de organisatie en verbindt daar een planning voor het benodigde personeel aan. In de personeelsplanning wordt gekeken naar de behoefte aan of het teveel aan menskracht in een organisatie. Een onderdeel daarvan is het ontwikkelingsplan om de kwaliteit van huidige medewerkers te verbeteren, daarnaast plannen voor werving, afvloeiing of promotie. Hierbij horen ook individuele loopbaanplannen van medewerkers, die in samenspraak zijn opgesteld. In een loopbaangesprek worden de behoefte van medewerker en organisatie op elkaar afgestemd. Hierbij wordt de medewerker geïnformeerd over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en begeleid bij het krijgen van inzicht in de eigen competenties. Het in de praktijk brengen van de uitkomst van het loopbaangesprek gebeurt lang niet altijd. Evaluatie van de resultaten is van belang, zodat loopbaanpaden geoptimaliseerd kunnen worden (Paffen, 1991).

Er zijn verschillende instrumenten die kunnen worden ingezet voor loopbaanontwikkeling. Een vastgesteld loopbaanpad kan een instrument voor loopbaanontwikkeling zijn. Er kunnen omschrijvingen van taken en vereiste vaardigheden voor elke functie worden opgesteld. Vervolgens kunnen de functies gegroepeerd worden en kan de medewerker een specifiek loopbaanpad worden aangeboden. Een ander instrument is het aanbieden van extra taken aan een medewerker, zodat hij kan ontdekken of hij hier geschikt voor is en kan leren van de ervaringen. Ook het mentorschap is een ontwikkelingsinstrument. Hierbij wordt een jonge medewerker informeel begeleid door een ervaren werknemer. Naast het helpen ontwikkelen van competenties, kan de mentor iemand naar voren schuiven voor promotie of in bescherming nemen (Paffen, 1991). Andere mogelijkheden voor ontwikkeling van de loopbaan zijn opleiding voor het vergroten van de kennis, training voor het vergroten van vaardigheden en coaching, supervisie en intervisie, gericht op reflectie en overdracht (Schoemaker, 1999).

Redenen voor een organisatie om beleid op het gebied van loopbaanontwikkeling, ook wel talentmanagement of competentie management genoemd, te voeren zijn legio. Met het hebben van competent personeel kan een organisatie zich onderscheiden van anderen doordat de medewerkers van toegevoegde waarde zijn. Bij groeiende concurrentie maken mensen vaak het verschil tussen organisaties. Daarnaast draagt loopbaanontwikkeling bij aan betrokkenheid en flexibiliteit van medewerkers, waardoor de organisatie dynamischer kan worden en organisatieverandering makkelijker gaat (Schoemaker, 1999). Ook uit een studie van Balkin en Richebé (2007) blijkt dat het aanbieden van training meer betrokkenheid onder medewerkers oplevert. Medewerkers zouden de neiging kunnen hebben om te vertrekken na het ontvangen van de gewenste opleiding. Dit gebeurde

meestal niet en dit werd verklaard met behulp van theorie over reciprociteit. Door het krijgen van de training ontstaat er wederkerigheid en is een medewerker meer geneigd tot samenwerken.

Communicatie over loopbaanbeleid

Door middel van communicatie kan loopbaanbeleid zichtbaar gemaakt worden. Zichtbaarheid van het loopbaanbeleid dat de organisatie biedt, zorgt ervoor dat medewerkers bekend zijn met de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Het blijkt dat ontevredenheid van medewerkers over beleid vaak te verklaren is doordat het beleid voor hun niet voldoende duidelijk is. Afhankelijk van het soort informatie is het de taak van managers of van de P&O afdeling om medewerkers te informeren. Managers doen dit op het gebied van beleid en de veranderingen daarvan en P&O over personele regelingen. Communicatie over loopbaanbeleid kan onder de verantwoordelijkheid van beide vallen. Dit soort communicatie is interne communicatie: communicatie binnen het bedrijf met eigen medewerkers (Koeleman, 1997).

Door middel van voorlichting kunnen medewerkers geïnformeerd worden over het beleid. Voorlichting is een strategisch instrument om doelen te bereiken en om tot communicatie en samenwerking te komen. Bij goede voorlichting is het aanbod afgestemd op de vraag, dat wil in dit geval zeggen op de informatiebehoefte van medewerkers. Vooraf kan een plan gemaakt worden waarin doel, doelgroep, instrument en voorlichtingsactiviteiten beschreven worden (Röling, Kuiper en Janmaat, 1994). De kwaliteit van communicatie wordt meestal subjectief beoordeeld. Subjectief goede interne communicatie hangt af van de beoordeling door medewerkers. De objectieve kwaliteit van interne communicatie wordt niet vaak gemeten, maar de normen die er zijn, zijn vaak opgesteld aan de hand van opvattingen van medewerkers en zijn daarmee dus ook subjectief (Bouwman en Seisveld, 1996 zoals weergegeven door Witter-Vliege, 2010). Algemene richtlijnen voor communicatie van goede kwaliteit zijn dat het belangrijk is dat de zender geen informatie achterhoudt, dat de timing en hoeveelheid van de informatieverstrekking goed is en dat de informatie afgestemd is op de ontvanger zodat deze het begrijpt. Hierbij moet de zender rekening houden met zijn rol in de organisatie, het referentiekader van de doelgroep en de eigen stijl van communiceren. De ontvanger selecteert in wat hij leest of hoort en wat hij onthoudt. Hierbij spelen het beeld dat iemand van de zender heeft, het verschil in positie in de organisatie en het gebruikte medium een rol. Het herhaaldelijk verspreiden van dezelfde boodschap via verschillende kanalen vergroot de kans dat de doelgroep bereikt wordt (Koeleman, 1997).

De informatie kan via verschillende kanalen gecommuniceerd worden. Schriftelijk gebeurt dit bijvoorbeeld via een personeelsblad, intranet, rapporten, verslagen, memo's of notulen. Hierbij moet rekening worden gehouden met de verschillende lezers van het medium. Persoonlijke communicatie kan onder andere verlopen middels een persoonlijk gesprek, vergadering of personeelsbijeenkomst. De communicatie kan verschillende richtingen hebben, top-down, bottom-up, horizontaal of verticaal. Top-down communicatie houdt in de informatiestroom van management via middenkader naar

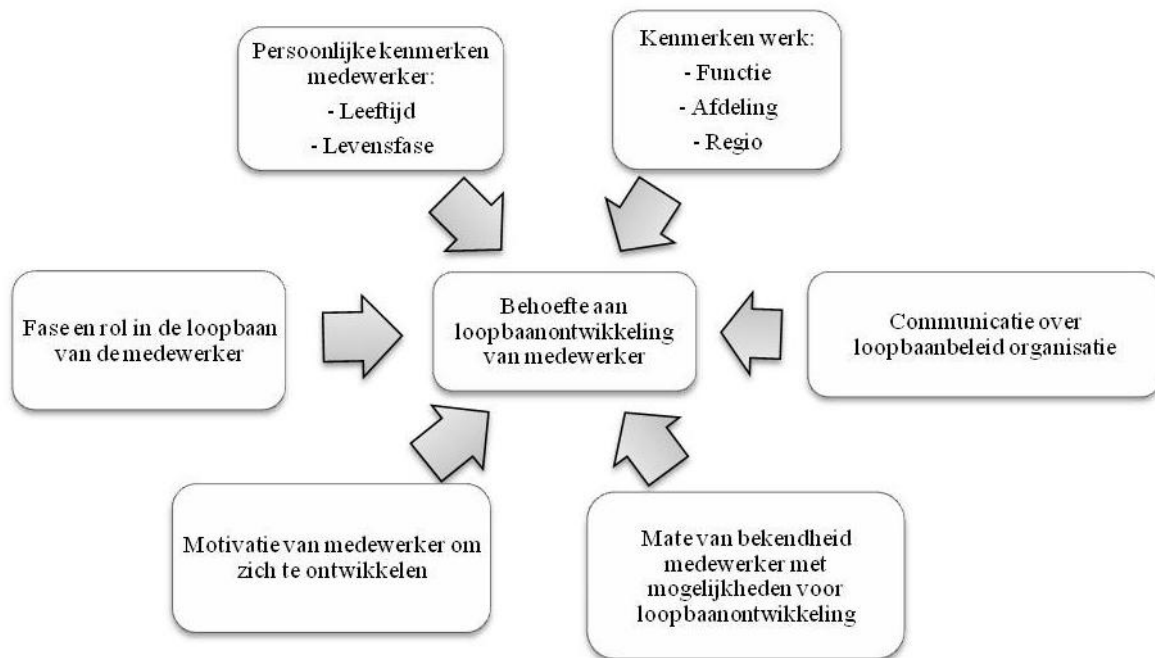
medewerkers. Dit is de manier waarop beleidsinformatie vaak wordt verspreid. Bottom-up communicatie verloopt in tegengestelde richting, het management luistert naar de medewerkers. Succes hiervan is afhankelijk van de hoeveelheid lagen in de organisatie die de informatie moet passeren. Horizontale communicatie vindt plaats tussen individuen van dezelfde of verschillende afdelingen. Diagonale communicatie betekent informatie uitwisseling tussen een manager van de ene afdeling en een medewerker van een andere afdeling (Koeleman, 1997).

De verschillende hierboven beschreven aspecten van communicatie over beleid (Koeleman, 1997) zijn samengevoegd tot een definitie van zichtbaarheid van het loopbaanbeleid. Deze luidt: interne top-down communicatie over het loopbaanbeleid via schriftelijke en mondelinge kanalen, zowel door managers als door de P&O afdeling (Koeleman, 1997).

Theoretische conclusie

Het ontwikkelen van loopbanen komt voort uit de noodzaak tot employability vanwege de flexibiliserende arbeidsmarkt. Individuen kunnen hier zelf aan bijdragen door middel van zelfmanagement. Hierbij houden ze rekening met hun behoeften, die voortkomen uit persoonlijke kenmerken, motivatie en de fase en rol in de loopbaan. De organisatie kan loopbanen managen door middel van loopbaanbeleid, waarbij verschillende instrumenten kunnen worden ingezet. Door hier over te communiceren wordt het beleid zichtbaar voor medewerkers. De communicatie kan via verschillende kanalen verlopen en moet voldoen aan algemene richtlijnen, wil het goede communicatie zijn.

Aan de hand van het literatuuronderzoek is een model voor het empirisch onderzoek geconstrueerd dat de relaties tussen de verschillende variabelen weergeeft. Uit de theorie komt naar voren dat verschillende factoren van invloed zijn op de behoefte aan loopbaanontwikkeling van medewerkers. In dit onderzoek worden de volgende factoren onderzocht: de fase en rol in de loopbaan, motivatie en de persoonlijke kenmerken leeftijd en levensfase. Er wordt gekeken in hoeverre deze factoren voor medewerkers van KONE van invloed zijn op hun behoefte aan loopbaanontwikkeling. Daarnaast wordt verondersteld dat ontwikkelingsbehoefte wordt beïnvloed door de communicatie over het loopbaanbeleid en de bekendheid van medewerkers ermee. Deze relatie is onderzocht. Het medewerkerstevredenheidonderzoek van KONE liet verschillen zien in de uitkomsten op het gebied van loopbaanontwikkeling tussen medewerkers van verschillende functies, afdelingen en regio's. Deze factoren worden ook meegenomen in dit onderzoek om te weten te komen of ze van invloed zijn op de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers. Figuur 2 geeft het conceptueel model weer.



Figuur 2. Conceptueel model van het empirisch onderzoek.

2.1 Loopbaanbeleid van KONE

Voordat is begonnen met het empirische gedeelte van het onderzoek, is in kaart gebracht wat het loopbaanbeleid van KONE inhoudt. Eerst wordt besproken wat het beleid formeel inhoudt, vervolgens wordt de praktijksituatie geschetst aan de hand van expertinterviews.

KONE werkt wereldwijd, daarom zijn de carrièreperspectieven internationaal. Volgens KONE zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun loopbaan, maar het bedrijf, en in het bijzonder de leidinggevende, kunnen hierin ondersteunen. Er zijn verschillende mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Zo zijn er interne vacatures die op het intranet gepubliceerd worden, alle medewerkers hebben het recht daar op te solliciteren. De vacatures worden zoveel mogelijk eerst intern bekend gemaakt, bij gelijke geschiktheid krijgen eigen medewerkers voorrang boven externe kandidaten. Een probleem hierbij is echter dat installatiemonteurs nog geen toegang hebben tot het intranet. Het is niet duidelijk wanneer ze wel toegang gaan krijgen. Servicemonteurs kunnen vanuit huis op het intranet. Ook maakt KONE gebruik van competentie management, met als doel de competenties van medewerkers te ontwikkelen en daarmee ook die van de organisatie, om zo concurrerend te zijn en strategische doelen te bereiken. Een onderdeel hiervan zijn de rolbeschrijvingen van alle mogelijke rollen binnen het bedrijf. Deze beschrijvingen bevatten het doel van de rol, de verantwoordelijkheden en activiteiten die onder de rol vallen, de beoordelingscriteria en competenties. Op basis van de rolbeschrijvingen heeft iedere medewerker een functieomschrijving waarin de rol of rollen van de functie staan en daarnaast informatie zoals functienaam, afdeling,

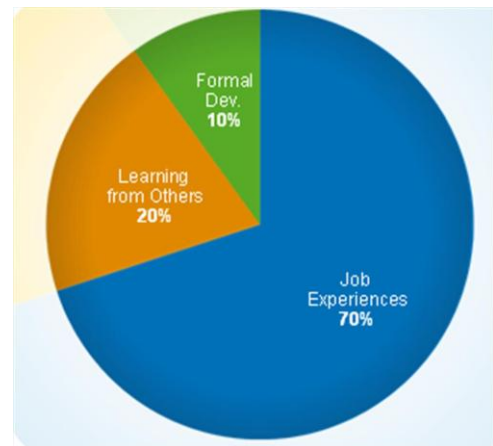
salarisschaal en internationale zwaarte van de functie. De rolbeschrijvingen kunnen medewerkers gebruiken om te zien wat bepaald werk inhoudt en welke competenties daarvoor nodig zijn. Daarnaast wordt in het Individual Development Plan (IDP) het niveau van verschillende competenties van de medewerker beschreven, aan de hand waarvan een ontwikkelingsprogramma kan worden opgesteld om tot het gewenste niveau te komen. De verschillende competenties kennen vaste omschrijvingen binnen KONE en zijn onderverdeeld in leiderschaps- en algemene competenties. Het bespreken van het ontwikkelingsplan is een onderdeel van de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Ook kunnen medewerkers via een speciaal intern emailadres een loopbaangesprek met een HR-manager aanvragen. Dit gebeurt bijvoorbeeld als de medewerker buiten de eigen afdeling wil kijken, waar de eigen leidinggevende geen zicht op heeft. Het bestaan van dit e-mailadres is enkele maanden geleden gecommuniceerd via een brief aan alle medewerkers. Ook stond in deze brief dat de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling in het handboek voor leidinggevendenden toegevoegd zouden worden. Tot op heden is dat nog niet gebeurd. In dit handboek staat ook nog niets over het bespreken van het IDP. Aan de hand van een functioneringsgesprek of loopbaangesprek kunnen instrumenten zoals een persoonlijkheidstest ingezet worden om de voorkeuren van een medewerker in kaart te brengen. KONE heeft drie carrièrelijnen opgesteld, namelijk de lijn van beroepsbeoefenaar binnen de eigen beroepsrichting, de lijn van specialist en de lijn van leidinggevende. Carrière­stap­pen kunnen verticaal plaatsvinden, namelijk omhoog binnen de huidige lijn, maar ook horizontaal naar een functie op hetzelfde niveau in een andere lijn (KONE, 2011). In figuur 3 zijn de carrièrelijnen afgebeeld.

	KONE Grade	Leadership Stream	Professional Stream	Occupational Stream
KONE Career Level	1	Executive Vice President		
	2	Senior Director	Leading Expert	
	3	Director	Senior Expert	
	4	Manager	Expert	
	5	Team Leader	Senior Specialist	
		Supervisor	Specialist	
	6		Entry - Professional	Senior
				Experienced
				Entry - Occupational

Figuur 3. Carrièrelijnen binnen KONE (Bron: KONE, 2011).

Voor de ontwikkeling van medewerkers gaat KONE uit van de 70-20-10 regel. Dat wil zeggen dat zeventig procent van wat medewerkers leren tijdens het werk plaatsvindt, twintig procent leren ze van anderen en tien procent wordt geleerd in opleidingen en trainingen. Voor het leren tijdens werk bevordert KONE het toewijzen van nieuwe projecten en het (tijdelijk) wisselen van functie. Voor het

leren van anderen worden coaches, mentoren, netwerken, uitwisseling van kennis en feedback van collega's ingezet. Wat betreft mentoren is er een vastgesteld programma met doelen en verantwoordelijkheden van zowel mentor als mentee. Ook stagelopen of een dagje meelopen in een andere functie gebeurt in de praktijk. Wat betreft het leren in opleidingen kunnen mensen cursussen, seminars, eLearning of andere (zelf)studieprogramma's volgen. In het personeelshandboek staat dat studiekosten na toestemming vergoed worden door KONE. Daarnaast is er de mogelijkheid voor een vrije dag in het geval van een examen. De opleidingen moeten wel zoveel mogelijk in de eigen tijd gevolgd worden. KONE heeft een eigen trainingscentrum voor servicemonteurs in de vestiging in Den Haag. Hier worden algemene opleidingen voor servicemonteurs gegeven. Ook zijn er trainingen op locatie voor het installeren van verschillende typen liften. Deze mogelijkheden staan in het kort beschreven op het intranet (KONE, 2011).



Figuur 4. Verhouding van leren (Bron: KONE, 2011).

Om te starten als servicemonteur moeten mensen een MBO niveau 2 opleiding elektrotechniek gevolgd hebben. Voor installatiemonteurs zijn de opleidingseisen minder strikt, een opleiding in de werktuigbouwkunde of metaalconstructie, maar ook relevante werkervaring kan toegang geven tot de baan. Van supervisors wordt een technische achtergrond gevraagd, maar bij wijze van experiment is er recent ook een supervisor aangesteld die geen ervaring had met liften. Voor supervisors is er het Supervisor Development Program. In dit programma komen leiderschap, communicatie en coaching aan de orde. Dit programma is verplicht voor mensen in de functie van supervisor. Het wordt aangeboden door een extern trainingsinstituut, maar is geheel toegespitst op het bedrijf. De informatie over dit programma staat op het internationale gedeelte van het intranet. Daarnaast kunnen supervisors voorafgaand of tijdens hun functie een middelmanagement cursus volgen. Het hangt van hun niveau en behoefte af of dit daadwerkelijk nodig is (KONE, 2011; expertinterviews).

Voor de servicemonteurs zijn de opleidingsmogelijkheden gespecificeerd in een plan. Door het volgen van interne opleidingen kunnen zij van aankomend servicemonteur, servicemonteur, eerste monteur uiteindelijk hoofdmonteur worden. Dit plan is niet beschikbaar via intranet, maar volgens managers is het wel gepresenteerd aan monteurs. Het trainingscentrum heeft het plan gepresenteerd aan supervisors die het hebben doorgegeven aan hun team monteurs. Ook bij indiensttreding van nieuwe monteurs komt het aan de orde. Iedere monteur heeft de kans om door te groeien volgens dit plan, zolang de potentie er is. Bij de installatiemonteurs is er ook zo'n hiërarchie in functies, namelijk hulpmonteur, assistent monteur, monteur, eerste monteur en hoofdmonteur. Hiervoor zijn echter geen opleidingseisen vastgelegd, meestal groeien mensen hier met de jaren in. Wel wordt gekeken of een medewerker communicatieve vaardigheden en coachingsvaardigheden heeft voordat hij hoofdmonteur kan worden.

Het grootste deel van het loopbaanbeleid geldt wereldwijd, een aantal elementen is specifiek voor KONE Nederland, zoals het e-mailadres voor een loopbaangesprek en de regelingen vanuit de CAO, bijvoorbeeld een vrije dag voor een examen (KONE, 2011).

Loopbaanbeleid in de praktijk

Uit gesprekken met leidinggevend en HR-managers komt naar voren dat de invulling van het loopbaanbeleid in de praktijk verschilt met hoe het op papier geregeld is. Zo blijkt dat veel managers niet weten van het bestaan van het handboek voor leidinggevend. Supervisors, die het eerste niveau in het lijnmanagement vormen, zijn gedeeltelijk bekend met het handboek.

HR-managers geven aan dat de 70-20-10 verhouding van leren overeenkomt met de praktijk. Managers zeggen ook dat dit over het algemeen opgaat in de praktijk, maar dat op het moment dat een medewerker klaargestoomd wordt voor een andere functie de verhoudingen anders liggen. Dan wordt het grootste gedeelte geleerd van anderen. Een andere manager noemt dat wanneer mensen willen doorstromen naar een hoger niveau, er een groter aandeel opleiding en training is. De supervisors hebben wisselende ideeën over de verhouding van leren, sommigen denken dat het deel van leren van anderen groter is in de praktijk, anderen denken dat het gedeelte opleiding en training juist groter is.

Niet alle managers zijn bekend met de carrièrelijnen van KONE. De HR-managers weten van het bestaan van de carrièrelijnen, maar gebruiken het in de praktijk niet expliciet als richtlijn voor loopbaanontwikkeling.

Wat betreft het IDP gaf een manager aan dat het van het individu afhangt of de ontwikkeling aan bod komt tijdens het jaargesprek. Voor mensen die pas kort in functie zijn, is het veelal nog niet van belang. Daarnaast wil een manager medewerkers die aan de top van hun functie zitten soms niet kwijt aan een andere afdeling of functie, maar hij probeert ze dan wel in de functie te laten groeien door uitbreiding van taken. Supervisors houden de functioneringsgesprekken met monteurs en zijn op die manier ook betrokken bij loopbaanontwikkeling. Uit gesprekken met supervisors bleek dat zij wisselend invulling geven hieraan. De één laat een medewerker zelf aangeven of hij zich wil ontwikkelen, de ander stimuleert meer of schrijft het zelf op als hij ziet dat iemand meer in zich heeft. Een HR-manager geeft aan dat de jaargesprekken, waarin de ontwikkeling besproken wordt, van wisselende kwaliteit zijn. Het is een aandachtsgebied dat dit zo goed mogelijk gebeurt, zowel voor de toekomst van het bedrijf als die van de medewerkers.

Communicatie over loopbaanontwikkeling door supervisors verloopt grotendeels tijdens de functionerings- en beoordelingsgesprekken, maar ook in informele gesprekken op locatie tijdens het werk. Ook tijdens de monteursvergaderingen kunnen monteurs aangeven waar ze tegenaan lopen, de supervisor kan dan bijvoorbeeld coaching organiseren op dat gebied.

Volgens KONE zijn medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun loopbaanontwikkeling. In de praktijk ligt dat wat genuanceerder. Uit expertinterviews komt naar voren dat niet alle (HR)managers dezelfde werkwijze hebben. Het initiatief voor loopbaanontwikkeling kan komen vanuit de

medewerker, vanuit de leidinggevende, of een combinatie van beide. Eén van de HR-managers geeft aan dat volgens haar het initiatief voor ontwikkeling vooral bij de medewerkers ligt, maar dat ze er zelf ook mee bezig is uit strategisch oogpunt. Ze geeft aan dat prestaties en ontwikkeling naast elkaar lopen. Ze houdt, in overleg met managers, lijsten bij van functioneren en ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers. Als er bijvoorbeeld iemand is die bijzonder goed presteert, wordt er gekeken hoe hij zich kan ontwikkelen richting een hogere functie. Ook wordt genoemd dat een medewerker eerst moet laten blijken dat er interesse is in een opleiding of andere functie, voordat er een ontwikkeling plaatsvindt. Hij kan dit via de leidinggevende, via de manager of in een loopbaangesprek aangeven. Uiteindelijk bepaalt de supervisor of een monteur hier geschikt voor is, deze kijkt naar de ontwikkeling en beoordeelt dit op vaste momenten. In één regio is het in de praktijk vaak zo dat het initiatief voor loopbaanontwikkeling bij de leidinggevende ligt. Deze ziet welke medewerkers geschikt zijn om door te groeien en deze worden al getraind en ingewerkt voordat er een vacature is. Ze krijgen stap voor stap meer verantwoordelijkheden. Zo zijn ze er klaar voor zodra de functie vrijkomt en zijn ze in het voordeel ten opzichte van andere sollicitanten. Een manager kan zijn eigen afdeling overzien en weet bijvoorbeeld of er in de toekomst een nieuwe supervisor nodig is omdat er iemand met pensioen gaat. Hij kan dan alvast iemand klaarstomen om de functie op te vullen. Een ander voorbeeld van initiatief vanuit de organisatie is dat het werk in de nieuwbouw steeds minder wordt en in de modernisering toeneemt, dus dat het nodig kan zijn om mensen om te scholen. Ook hebben supervisors weinig interesse voor doorgroei, maar hier is vanuit de organisatie wel behoefte aan vanwege instroom in management functies. Daarom wordt er in dat geval wel eens initiatief vanuit de organisatie genomen in het begeleiden en coachen van supervisors om ze voor te bereiden op een hogere functie. Een andere manager geeft aan dat de jaarlijkse beoordelings- en functioneringsgesprekken het uitgangspunt vormen voor loopbaanontwikkeling. De toekomstverwachting van de medewerker in combinatie met de inschatting van zijn capaciteiten door de leidinggevende vormen de aanleiding voor een vervolgstap.

3. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk komt de methodologie van het empirisch onderzoek aan de orde. Als eerste worden gebruikte begrippen gedefinieerd en geoperationaliseerd. Volgens worden het type onderzoek, de methode van dataverzameling, de onderzoekspopulatie en de analyse en kwaliteit van de data besproken. Daarna wordt een verantwoording gegeven voor de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie en de koppeling met de algemene sociale wetenschappen. Tot slot volgt het tijdspad van het onderzoek.

Definities en operationalisering van centrale begrippen

Loopbaanontwikkeling	Het ontplooiën en benutten van talenten gedurende het proces van activiteiten en ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werklevens (Paffen, 1991). Hierbij wordt gekeken naar de behoefte van de medewerker en het beleid van de organisatie.
Behoeft aan loopbaanontwikkeling	De wil van medewerkers hun carrière voort te zetten, kennis en vaardigheden te verbeteren en eventueel te veranderen van functie. Bijvoorbeeld het volgen van cursussen of trainingen of het ontvangen van bepaalde begeleiding. Deze behoefte wordt beïnvloed door persoonlijke kenmerken, loopbaanfase en -rol waarin iemand zich bevindt en motivatie. Deze gegevens zullen verkregen worden door medewerkers interviewvragen te stellen over hun situatie, hun motivatie en hun plannen, voorbeelden hiervan zijn te lezen in de topiclijst in bijlage 2, onder behoefte aan loopbaanontwikkeling.
Motivatie voor loopbaanontwikkeling	De participanten wordt gevraagd naar hun verwachtingen over de kosten en resultaten van loopbaanontwikkeling (Vroom, 1964, zoals weergegeven door Kluytmans, 2005) en waar dit vandaan komt, intrinsiek of extrinsiek (Mensink, 1994). In bijlage 2 is in de topiclijst onder het kopje motivatie een aantal voorbeelden van interviewvragen over dit onderwerp te lezen.
Loopbaanfase	De stadia in de loopbaan zijn volgens Baird en Kram (1983) verkenning, vestiging, vooruitgang, handhaving en terugtreding. In deze fasen varieert de mate van zelfstandigheid in het werk, van begeleiding krijgen en van begeleiding geven. Er wordt de participanten gevraagd hoe dit eruit ziet in hun werk.

Loopbaanrol	De posities leerling, collega, mentor en sponsor (Dalton, Thompson en Price, 1977) verschillen in de mate van samenwerken, leidinggeven en de afstand tot het praktische werk. Er wordt de participanten gevraagd hoe dit eruit ziet in hun werk.
Levensfase	Levensfase wordt geoperationaliseerd door te vragen naar de thuissituatie van de participant. Heeft hij een partner of een gezin en hoeverre wordt de participant hier door belast.
Zichtbaarheid van loopbaanbeleid	Interne top-down communicatie binnen KONE over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de verstrekking van informatie via schriftelijke en mondelinge kanalen, zowel door managers als door de P&O afdeling (Koeleman, 1997). Dit wordt onderzocht door de communicatie over het beleid in kaart te brengen en naar de mening van medewerkers hierover te vragen in een interview.
Medewerker	De medewerkers waar dit onderzoek betrekking op heeft, zijn monteurs en supervisors van de afdelingen installatie en service van KONE Nederland.

Type onderzoek

Dit onderzoek is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Bij dit type onderzoek is het doel om oplossingen voor praktijkproblemen in organisaties te ontwikkelen. In dit onderzoek worden aanbevelingen gegeven voor het verminderen van de ontevredenheid onder medewerkers over loopbaanontwikkeling bij KONE. Het onderzoek is wetenschappelijk omdat er systematisch gewerkt wordt en wordt voldaan aan wetenschappelijke normen voor de kwaliteit van het onderzoek (Boeije, 't Hart en Hox, 2009).

Dataverzameling

Voor de dataverzameling is gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode interviewen. In interviews met medewerkers kan gevraagd worden naar hun betekenisgeving. Die betekenisgeving houdt in hun beweegredenen voor gedrag en hun opvattingen over situaties. Het onderzoek is beschrijvend en verklarend van aard omdat er naar gestreefd wordt een beschrijving te geven van de bekendheid met en de behoefte aan loopbaanontwikkeling van medewerkers en deze bekendheid en behoefte te verklaren. Hiermee kunnen aanbevelingen voor verbetering worden gedaan. Er zijn semi-structureerde interviews gehouden aan de hand van een topiclijst die is opgesteld op basis van de literatuur. Met dit type interview kan worden aangesloten bij het referentiekader van de participant en is er ruimte voor toevoegingen door de participant, maar het is tegelijkertijd een hulpmiddel voor het

aan bod laten komen van alle onderwerpen van het onderzoek. Er zijn 22 interviews afgenomen, het doel was verzadiging van informatie te verkrijgen (Boeije, 2005).

Populatie

Het onderzoek richt zich op service- en installatiemonteurs van liften en hun supervisors. Servicemonteurs doen onderhoud van liften en lossen storingen op. Installatiemonteurs verzorgen de nieuwbouw van liften. De monteurs zijn onderverdeeld in teams met aan het hoofd een supervisor. Monteurs en supervisors voeren de kernactiviteiten van het bedrijf uit en staan zo aan de basis van het werkgebied van het bedrijf. Zij staan onderaan in de keten van functies van de organisatie en hebben de meeste mogelijkheden om door te groeien binnen de huidige afdeling, naar andere afdelingen en naar hogere lagen. Bovendien zijn de monteurs veel op pad en staan daardoor wat verder af van de HR afdeling dan andere medewerkers. Ze zullen waarschijnlijk niet zo snel even langslopen om te vragen naar de ontwikkelingsmogelijkheden; dat vraagt meer inspanning van hen en van de organisatie. Daarnaast is de loopbaanontwikkeling van deze groep interessant omdat, wanneer het werk voor oudere monteurs te zwaar wordt, zij eventueel omgeschoold kunnen worden tot bijvoorbeeld opmeter, trainer, of kantoormedewerker. Hun kennis is waardevol voor het bedrijf en men wil deze graag behouden. Ook omdat de instroom van mensen uit technische opleidingen laag is, vindt men het belangrijk om technisch geschoold personeel vast te houden. De uitkomsten per afdeling van het medewerkerstevredenheidsonderzoek laten zien dat de medewerkers van de serviceafdeling gemiddeld tien procent meer tevreden zijn met de ontwikkelingsmogelijkheden dan die van de installatieafdeling, de exacte percentages verschillen per enquêtevraag. In deze studie zijn beide afdelingen onderzocht, zodat gekeken kan worden naar de redenen waarom mensen niet tevreden zijn, maar ook naar wat er juist wel goed gaat. Het werkgebied in Nederland is opgesplitst in de regio's Noord, Randstad en Zuid. De uitkomsten van de medewerkersenquête laten een verschil zien tussen de regio's, met voornamelijk minder tevredenheid in de regio Noord.

De participanten worden geselecteerd met behulp van het medewerkersbestand van KONE. Er is een gestratificeerde steekproef getrokken op basis van regio, afdeling en functie. Uit iedere regio zijn acht participanten genomen, waarvan vier van de afdeling service en vier van de afdeling installatie. Van die vier participanten per afdeling zijn er drie monteurs en één supervisor. Onder deze 24 participanten is met doelgerichte selectie gezorgd voor spreiding in leeftijd en aantal dienstjaren. Het aantal dienstjaren is gebruikt als indicatie voor de loopbaanfase. Daarnaast is gezorgd voor spreiding in leeftijd, waarmee waarschijnlijk tevens spreiding in levensfasen verkregen is. De steekproef is getrokken uit de totale populatie van 436 monteurs en supervisors. Tijdens de uitvoering van het onderzoek is licht afgeweken van de in eerste instantie getrokken steekproef. Een aantal medewerkers kon niet deelnemen, onder andere door uitdiensttreding, niet bereikbaar zijn en door omstandigheden afzeggen van het interview. Voor een deel van deze non-respons is een nieuwe participant geselecteerd, maar om praktische redenen is dat niet voor allemaal gedaan. Het totaal is

daarom uitgekomen op 22 participanten. Ook was één monteur intussen bevorderd tot supervisor, waardoor de verhouding supervisors en monteurs anders is komen te liggen. In tabel 1 staan de belangrijkste kenmerken van de steekproef in schema.

Leeftijd	Van 22 tot en met 60 jaar, met een gemiddelde van 41 jaar
Aantal dienstjaren	Van 1 tot en met 41 jaar, met een gemiddelde van 13 jaar
Geslacht	22 mannen
Regio	7 participanten uit regio Noord 8 participanten uit regio Randstad 7 participanten uit regio Zuid
Afdeling	12 participanten van afdeling nieuwbouw 10 participanten van afdeling service
Functie	7 supervisors 15 monteurs

Tabel 1. Kenmerken participanten.

De participanten zijn telefonisch benaderd, waarbij het doel en de werkwijze van het onderzoek is uitgelegd en gevraagd is of de betreffende medewerker wilde deelnemen. Bij een positief antwoord is er een afspraak voor het interview gemaakt. Omdat de monteurs en supervisors in buitendienst zijn, zijn zij bezocht op locatie of is er afgesproken op een punt onderweg. Voorafgaand aan het interview is nogmaals de gang van zaken uitgelegd, waarbij de anonimiteit benadrukt werd. De participanten mochten deelnemen aan het interview tijdens werktijd.

Analyse

Er zijn geluidsopnames gemaakt van de interviews die na afloop zijn getranscribeerd, waarbij de gegevens geanonimiseerd zijn. De verkregen informatie is geanalyseerd met behulp van het computerprogramma MAXQDA. Voor de analyse van de interviews zijn codes opgesteld waarmee de tekst gecodeerd is. Aan het begin van de analyse is open gecodeerd, waarbij alle tekst van de interviews in fragmenten is verdeeld en voorzien van een code. Na een aantal interviews gecodeerd te hebben, zijn deze codes kritisch bekeken en vergeleken en zijn codes samengevoegd. Ook zijn in deze fase van axiaal coderen de hoofdcodes onderscheiden van de subcodes. In de laatste fase, het selectief coderen, zijn de codes verder gestructureerd en is samenhang tussen begrippen aangebracht, waarna begonnen kon worden met het schrijfproces (Boeije, 2005). De codeboom is te vinden in bijlage 4.

Kwaliteit van de data

De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door toevallige of onsystematische fouten. In dit onderzoek zijn alle interviews door dezelfde onderzoeker, op dezelfde manier gehouden, met behulp van een topiclijst. Dat komt de betrouwbaarheid ten goede. Het aantal van 22 interviews is groot genoeg om het effect van onsystematische fouten op te heffen. Geluidsopname en transcriptie van de interviews komen de betrouwbaarheid ook te goede, omdat de gegevens achteraf geïnterpreteerd kunnen worden, dit hoeft niet ten tijde van het interview al gedaan te worden. Hierdoor was er tijdens het interview de volle aandacht voor het gesprek.

De validiteit betreft meten wat je daadwerkelijk wilt meten en de invloed door systematische fouten. Aan dit onderzoek wilden vrijwel alle beoogde participanten meewerken, waardoor geen vertekening van de populatie is opgetreden. Betrokkenheid van de onderzoeker bij de participanten, bijvoorbeeld door een informeel gesprekje voorafgaand aan het interview, komt de validiteit ten goede omdat mensen dan waarschijnlijk gemakkelijker vertellen wat hen beweegt. Door doorvragen en het stellen van indirecte vragen is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind.

De externe validiteit van een onderzoek weerspiegelt de generaliseerbaarheid naar andere situaties. Het deel van het onderzoek dat specifiek gaat over de loopbaanmogelijkheden bij KONE is niet te generaliseren. Daarnaast gaat er een gedeelte over de factoren die van invloed zijn op behoefte aan loopbaanontwikkeling van mensen. Dit is algemener van aard en daardoor ook toepasbaar op andere situaties. Echter het aantal van 22 interviews is te weinig om een algemene uitspraak te kunnen doen, wat een kwalitatief onderzoek ook niet beoogt (Boeije, 2005).

Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant vanwege de combinatie van theorieën over communicatie en loopbaanbeleid in een organisatie. Ook wordt de verbinding gelegd tussen behoefte van medewerkers aan ontwikkeling en bekendheid met de mogelijkheden als factor van invloed hierop. Hier is nog weinig theorie over. Er is veel literatuur over loopbaanontwikkeling, loopbaanbeleid en mogelijke instrumenten. Daarnaast is er ook veel geschreven over interne communicatie in het algemeen. Naar de combinatie zichtbaarheid van loopbaanbeleid en loopbaanontwikkeling is nog weinig onderzoek gedaan. In dit onderzoek wordt communicatie over het beleid gecombineerd met ontwikkelingsbehoefte van medewerkers, wat kan bijdragen aan de theorievorming over loopbaanbeleid.

De maatschappelijke relevantie ligt op het vlak van verandering van de arbeidsmarkt en vergrijzing. Met het veranderen van de samenleving naar postindustriële is er meer aandacht gekomen voor het belang van de ontwikkeling van loopbanen. Er zijn minder laaggeschoolde banen en er is meer behoefte aan hoog opgeleid personeel. Ook is arbeid meer flexibel geworden, mensen blijven niet meer hun hele leven bij dezelfde werkgever in dezelfde functie werken. De verschuiving in functies kan plaatsvinden binnen een organisatie of tussen organisaties, zowel horizontaal naar een

ander type functie op hetzelfde niveau als verticaal naar een hogere functie. Om het risico van werkloosheid tegen te gaan, moeten medewerkers ontwikkelingen volgen en zorgen dat ze op de hoogte blijven. Hier moeten mensen ook tijdens de loopbaan aan werken: levenslang leren (Taylor-Gooby, 2004). De vergrijzing van de samenleving maakt dat er een hoop kennis verloren gaat als de babyboomers met pensioen gaan. Om dit op te kunnen vangen moeten werkgevers actief aan kennismanagement doen om trainingen en ontwikkeling af te stemmen op de aanwezige kennis (Rappaport, Bancroft en Okum, 2003).

ASW-verantwoording

In de algemene sociale wetenschappen wordt uitgegaan van een interdisciplinaire en probleemgerichte benadering van sociale vraagstukken. Dit onderzoek is interdisciplinair omdat gebruik gemaakt wordt van theorieën uit verschillende disciplines, zoals sociologie, psychologie en management- en organisatiekunde. Het kijken naar veranderende arbeidsmarkten en de toegenomen flexibiliteit die daarbij hoort, wordt gedaan vanuit sociologische invalshoek. De theorieën over individuele drijfveren tot loopbaanontwikkeling, zoals de behoeftetheorie en de theorieën over loopbaan fasen en rollen, zijn psychologische theorieën. Vanuit de management- en organisatiekunde zijn theorieën gebruikt over loopbaanbeleid, beleidsinstrumenten en interne communicatie. Dit onderzoek is gericht op het meso- en het microniveau: het samenspel tussen organisatie en individu is onderwerp van studie. De aanleiding voor het onderzoek is een praktijkprobleem van KONE, waarmee het onderzoek probleemgericht is.

Tijdschema

De periode van onderzoek was van februari tot en met juni 2011. In onderstaand schema is het tijdsbestek waarin het onderzoek is uitgevoerd, weergegeven.

Masterthesisdesign	7 februari – 15 maart 2011
Literatuuronderzoek	7 februari – 25 april 2011
Opstellen onderzoeksinstrumenten	22 maart – 12 april 2011
Dataverzameling	18 april – 27 mei 2011
Data analyse	1 mei – 4 juni 2011
Rapportage	30 mei – 30 juni 2011

Tabel 2. Tijdschema onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de geanalyseerde onderzoeksresultaten uiteengezet aan de hand van de deelvragen.

Deelvraag 1

Welke behoefte aan loopbaanontwikkeling hebben medewerkers?

Er blijkt een tweedeling te bestaan in behoefte aan loopbaanontwikkeling. Ongeveer de helft van de participanten zegt geen behoefte te hebben aan loopbaanontwikkeling, zich prima te voelen bij de huidige situatie en zich niet verder te willen ontwikkelen. De andere helft van de participanten heeft wel ambities om te groeien, is hier al mee bezig of maakt er in enige vorm plannen voor. Onder de participanten die zich wel willen ontwikkelen, blijken drie belangrijke soorten behoeften aan ontwikkeling naar voren te komen: behoefte aan een andere functie, behoefte aan opleiding en ontwikkeling in het dagelijks werk. Deze drie zullen hieronder apart uitgewerkt worden. De redenen voor de behoefte aan loopbaanontwikkeling liggen op het persoonlijke vlak: participanten zoeken naar uitdagingen en persoonlijke groei. Dit komt overeen met de prestatiebehoefte zoals McClelland en Burnham (1976) deze definiëren. Affiliatiebehoefte en behoefte aan macht zijn niet aan de orde bij de participanten.

Participanten hebben het idee dat ze hun loopbaanontwikkeling bij KONE zelf in de hand hebben, maar dat KONE er ook wel in stuurt. De meeste participanten ervaren steun vanuit de organisatie en hebben het idee dat de mogelijkheden voor ontwikkeling er zijn. De meesten hebben echter nog geen concreet plan gemaakt voor hun loopbaan. In de literatuur wordt zelfmanagement door middel van een loopbaanplan, genoemd als manier om zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor de loopbaan (Paffen, 1991). Dit zou mensen de motivatie geven zich te ontwikkelen, waarbij ook steun van de leidinggevende en facilitering vanuit de organisatie belangrijke factoren zijn (Van der Staay, 2008). De resultaten komen dus niet helemaal overeen met de theorie.

“Het is eigenlijk gewoon heel goed geregeld qua opleidingen en dingen. Ik denk niet dat er veel bedrijven zijn die de opleidingen zo goed voor elkaar hebben. Ik denk dat de meeste bedrijven daar niet zo ver in zijn.” (P12, servicemonteur)

“Je wordt wel een beetje een bepaalde richting ingestuurd, maar je moet er zelf ook wel achteraan gaan. Het is niet zo dat als je blijft zitten er niks gebeurt, de supervisor stelt wel dingen voor. Maar je kan het ook zelf aangeven.” (P15, servicemonteur)

Behoefte aan een andere functie

De participanten die een andere functie ambiëren, willen uiteenlopende richtingen op. Onder de servicemonteurs ligt de behoefte vooral in het doorgroeien naar productdeskundige of trainer.

Monteurs noemen de functie van supervisor vrijwel niet als een functie die ze zouden willen bekleden, omdat ze zien hoe druk hun eigen supervisor het heeft. Een aantal monteurs zegt wel te willen groeien, maar weet nog niet precies waar naartoe. Een aantal nieuwbouwmonteurs geeft aan in de toekomst over te willen stappen naar de service. Opvallend is dat enkele participanten zeggen interesse te hebben om tijdelijk voor KONE in het buitenland te gaan werken.

“Ik moet ook zeggen, als ik kijk voor het maken van promotie, naar de eerstvolgende functie boven mijn functieniveau zitten er niet veel functies tussen die mij enorm aan zouden spreken. Dan heb je een regiomanager voor het technisch uitvoerend deel. Het is toch een functie-inhoud die niet bij mij past, dat gaat te ver bij mijn oorsprong vandaan. Ik ben van origine echt een beetje een techneut en die functie is een volledige kantoorfunctie eigenlijk. Dat spreekt mij absoluut niet aan. Als ik nu om me heen kijk zijn er weinig functies waarvan ik zeg: dat lijkt me leuk om nu naartoe te groeien.” (P03, supervisor service)

“Na hoofdmonteur kan ik supervisor worden of productdeskundige. Zoals ik het nu zie, bevalt mij de productdeskundige kant meer dan de supervisor. Ik vind het maar niks een groepje jongens begeleiden, als ze niet luisteren. Productdeskundige is meer het technische gedeelte, het problemen oplossen.” (P06, servicemonteur)

Ruim de helft van de participanten die voor dit onderzoek geïnterviewd is, geeft aan geen behoefte te hebben aan een andere functie. Ze hebben hier verschillende redenen voor, zoals het simpelweg tevreden zijn met wat ze doen. Maar ook dat ze geen hogere functie zien die aanspreekt, ze nog maar kort in de huidige functie werkzaam zijn of ze willen pas verder kijken als het werk te zwaar wordt. Geen enkele supervisor geeft aan behoefte te hebben aan een andere functie. Een mogelijke verklaring hiervoor is de veelheid aan taken en de werkdruk die de functie met zich meebrengt, waardoor supervisors voldoende uitdaging in hun functie vinden.

Behoeftte aan opleiding

De behoefte die participanten hebben aan een opleiding is verdeeld tussen reeds bezig met een opleiding, wel behoefte aan een opleiding en geen behoefte aan opleiding. Een derde van de participanten is momenteel bezig met een opleiding. De servicemonteurs doen dit in het kader van het interne opleidingstraject van KONE, nieuwbouwmonteurs volgen externe opleidingen of cursussen. Over het opleidingstraject voor de servicemonteurs zijn de meningen verdeeld. Een deel van participanten is tevreden over de opleiding, vinden de opleiding van goede kwaliteit en de combinatie van werken en leren ideaal.

“Ik was iemand die opgeleid wilde worden met het werk dat ik zou doen. Dat heb ik bij KONE gevonden, dit is wat ik altijd al wilde. Ik krijg informatie en opleiding in datgene wat ik in het dagelijks

leven aan het doen ben. Dat vind ik echt ideaal, je zou kunnen zeggen dat dit de ideale baan is. Ik wilde altijd werk en opleiding combineren en dat biedt KONE, dat vind ik wel heel fijn. Dan weet je waar je het voor doet, je gebruikt het. Als ik met een lift bezig ben dan heb ik wat aan mijn opleiding.” (P06, servicemonteur)

Een ander deel van de participanten is minder tevreden. Punten die genoemd worden zijn dat de opleiding te uitgebreid is en dat er onderwerpen behandeld worden die voor het werk niet nodig zijn. Ook wordt door enkele participanten genoemd dat er fouten in het lesmateriaal zitten en de praktijkbegeleiders onvoldoende op de hoogte zijn.

Het deel van de participanten dat wel behoefte heeft om een opleiding te gaan doen, heeft uiteenlopende wensen. Een aantal keer worden technische opleidingen genoemd, zoals HTS, een cursus storingzoeken en meer leren specifiek over KONE producten. Er zijn ook participanten die meer leidinggevende vaardigheden willen leren en vaardigheden op het gebied van communicatie, accountmanagement en time-management. Overige cursussen die genoemd worden zijn EHBO en een slipcursus.

Er blijkt iets meer behoefte te zijn aan opleiding bij de participanten uit de regio Randstad ten opzichte van de andere twee regio's. Ook blijkt er meer behoefte aan opleiding onder participanten in de nieuwbouw dan onder participanten van de service. Dit zou verklaard kunnen worden door het interne opleidingstraject dat beschikbaar is voor servicemonteurs, voor nieuwbouwmonteurs is dat er niet.

Een derde van de participanten geeft aan geen behoefte te hebben aan een opleiding. Ze zeggen genoeg kennis en vaardigheden te hebben om hun functie uit te kunnen oefenen en hebben niet de intentie om te groeien.

Ontwikkeling tijdens het werk

Ook participanten die zeggen geen grote ambities te hebben zoals een nieuwe functie of opleiding, geven aan zich te ontwikkelen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door het uitoefenen van nieuwe taken in de huidige functie. Ook door ontwikkelingen zoals nieuwe typen liften, computersystemen of andere manieren van werken, vindt er ontwikkeling plaats. Daarnaast moeten medewerkers tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken doelstellingen opstellen voor zichzelf en zijn ze op die manier ook met ontwikkeling bezig. Bij alle participanten wordt het IDP jaarlijks besproken. Er is wel een verschil in de manier waarop mensen hier mee omgaan. De meesten gebruiken de doelstellingen om daadwerkelijk verder te komen in hun ontwikkeling. Een aantal participanten geeft aan deze doelen op te stellen omdat het verplicht is, maar er verder niets mee te doen. De ontwikkeling tijdens het werk wordt geïllustreerd met onderstaande citaten van een monteur en een supervisor, beide werkzaam in de nieuwbouw.

“De leidinggevende probeert me ook van alles bij te leren. Hij motiveert me om nieuwe dingen uit te proberen, andere projecten, moeilijkere projecten en projecten waar ik leiding bij moet geven.” (P21, nieuwbouwmonteur)

“Nu heb ik de doelstelling om wat meer met de computer te doen, de programma’s waarmee je materiaal kunt opzoeken, om daar wat meer vat op te krijgen. Als ik iets tekort heb, dat ik het ook makkelijk kan vinden om iets te bestellen. En niet dat je ’s avonds uren aan het zoeken bent op het intranet.” (P05, supervisor nieuwbouw)

Deelvraag 2

Welke factoren zijn van invloed op de behoefte aan loopbaanontwikkeling van medewerkers?

De participanten is gevraagd naar verschillende factoren die volgens de theorie van invloed zijn op loopbaanontwikkeling, namelijk: motivatie voor ontwikkeling, met daarbij tevredenheid met het werk en verbondenheid met de organisatie, loopbaanfase, loopbaanrol, leeftijd en levensfase. Daarnaast is ook onderzocht of de geboden mogelijkheden van KONE en de regio, afdeling en functie van de medewerker van invloed zijn op de behoefte aan ontwikkeling.

Motivatie

De resultaten wat betreft motivatie zijn alleen van toepassing op het deel van de participanten dat behoefte heeft aan ontwikkeling. Degenen die dit niet hebben zijn meestal ook niet gemotiveerd. Voor hen was het moeilijk om aan te geven waarom ze niet gemotiveerd zijn.

In de interviews is gevraagd naar de inschatting van de inspanningen en resultaten van loopbaanontwikkeling. De participanten zijn vrij eensgezind over de kosten van loopbaanontwikkeling, namelijk energie en vrije tijd. Enkelen geven aan dat het geen moeite kost, dat ze zich vanzelf ontwikkelen tijdens het werk door het gewoon te doen. Het investeren in loopbaanontwikkeling levert participanten vooral voldoening op: het aangaan van een uitdaging levert een goed gevoel op. Door meer kennis te vergaren, functioneren de participanten beter en dat maakt het werk prettiger. Daarnaast resulteert ontwikkeling vaak in meer salaris, een hogere functie en kansen en zekerheid voor de toekomst. De participanten geven aan dat het investeren van tijd en energie de moeite waard is gezien de opbrengsten van ontwikkeling. Dit komt overeen met de verwachtingstheorie die stelt dat de motivatie bepaald wordt door een afweging van de kosten en baten (Vroom 1964, zoals weergegeven door Kluytmans 2005).

“Het kost alleen mijn eigen energie, verder niets. Zolang ik uitdaging zoek en hem daar kan vinden, dat is het waard. Maar het werk blijft liggen tijdens zo ’n dag cursus.” (P18, supervisor service)

“Qua geld levert het nog niet zo veel op. Wel kennis. Dat vind ik wel heel belangrijk. Ik wil mezelf een beetje onmisbaar maken in het bedrijf. Ik vind het wel prettig dat ze met niet zomaar aan de kant kunnen zetten, zekerheid.” (P06, servicemonteur)

“Ontwikkeling levert me op dat je zelf dingen kan oplossen. Op den duur zal het ook in salaris te zien zijn, dat is zeker belangrijk.” (P09, nieuwbouwmonteur)

De motivatie om zich te ontwikkelen komt bij de participanten voor het grootste deel uit zichzelf. De participanten geven aan dat ze houden van uitdagingen en dat ze de wil hebben om te groeien en om hun werk goed uit te kunnen voeren. Hierbij is een gedeelte extrinsieke motivatie, door steun vanuit de organisatie, waardering of beloning in de vorm van geld. De extrinsieke motivatie noemden mensen in tweede instantie, het belangrijkste deel komt vanuit henzelf. Een deel van de participanten zegt dat ze niet gemotiveerd worden vanuit de organisatie. Hun leidinggevende is niet betrokken en het gaat vooral om productie draaien waardoor er geen tijd is om tijdens het werk dingen uit te proberen en daarvan te leren. Dit gebrek aan externe motivatie is voor hen geen reden om zich niet te ontwikkelen, de motivatie komt van binnenuit. Dit strookt met de studie van Mensink (1994) waaruit blijkt dat ontwikkelen vanuit intrinsieke motivatie effectiever is dan vanuit extrinsieke motivatie.

“Mijn supervisor bemoeit zich er bijna niet mee. Wij regelen dit met monteurs onderling en via het trainingscentrum krijgen we onze boeken. Op het vlak van de opleiding staan we eigenlijk boven de supervisor. Het klinkt raar, maar als wij zeggen dat we tijd nodig hebben om in de boeken te gaan, dan mag de supervisor daar niks tegenin brengen. Wij hebben die tijd soms hard nodig. We hebben het al druk genoeg met storingen en op een gegeven moment komen we niet aan onze opleiding toe.” (P06, servicemonteur)

“Mijn leidinggevende motiveert ook, soms pusht hij een beetje. Dat is niet waarom ik het doe, gewoon omdat ik het zelf wil.” (P15, servicemonteur)

“Ik vind het een beetje onzin als er een productdeskundige moet komen om te helpen, ik wil dingen zelf kunnen oplossen. Ik vind het altijd het leukst als je een lift zelf heb gebouwd en zelf aan de praat gekregen, dan heb je eer van je werk. Ik kijk gewoon een beetje wat er te doen is, ik wil me graag ontwikkelen. Ik ben leergierig.” (P21, nieuwbouwmonteur)

Participanten wegen de kosten en baten van loopbaanontwikkeling dus af en worden vooral intrinsiek gemotiveerd om het resultaat te bereiken. Daarbij moet iemand wel de noodzaak zien van het resultaat. Als er geen uitdaging is of geen behoefte aan een hogere functie of meer kennis, dan gaat iemand daar niet in investeren. Hierbij lijkt het dus zo te zijn dat behoefte aan ontwikkeling een factor van invloed is op motivatie in plaats van andersom.

Tevredenheid met het werk

In dit onderzoek zijn alle participanten tevreden met het werk dat ze doen. Ze waarderen de veelzijdigheid van het werk en de vrijheid die de functie met zich mee brengt. Er zijn wel zaken waar participanten niet tevreden over zijn, zoals de tijdsdruk waaronder gewerkt moet worden. Maar het grote plaatje laat overwegend tevredenheid zien. Toch heeft een deel van de participanten wel de motivatie om zich te ontwikkelen. In dit onderzoek is tevredenheid met het werk dus geen factor van invloed op de motivatie voor loopbaanontwikkeling. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat tevredenheid met het werk de motivatie voor ontwikkeling beïnvloedt. Bij ontevredenheid komt een werknemer in actie om veranderingen aan te brengen (Colquitt, LePine en Noe, 2000). De resultaten komen dus niet overeen met de theorie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat ontevreden medewerkers hier zelf wat aan veranderd hebben of al vertrokken zijn naar een andere werkgever en daardoor niet in dit onderzoek betrokken zijn.

Verbondenheid met de organisatie

Uit de interviews blijkt dat op enkelen na, vrijwel alle participanten zich verbonden voelen met het bedrijf. Ze zijn trots op het bedrijf en doen veel voor het bedrijf en haar klanten. De meesten willen graag bij het bedrijf blijven werken en kijken ook naar loopbaanontwikkeling binnen het bedrijf. Veel participanten werken ook al lang bij KONE, sommigen zelfs dertig of veertig jaar. Een klein aantal participanten gaf aan dat de verbondenheid niet van invloed is op hun behoefte aan ontwikkeling, maar het overgrote deel van de participanten kon hier geen mening over vormen. Alle participanten voelen zich dus verbonden, maar er is wel een variatie in de motivatie van participanten voor ontwikkeling. Uit de studie van Colquitt, LePine en Noe (2000) blijkt dat verbondenheid met de organisatie als factor een positieve invloed heeft op de motivatie om te ontwikkelen. In dit onderzoek is niet duidelijk naar voren gekomen welke invloed verbondenheid met de organisatie heeft op de motivatie om zich te ontwikkelen.

Loopbaanfase en -rol

Uit de interviews met participanten is naar voren gekomen dat participanten wat betreft loopbaanfase of -rol vaak niet in één categorie in te delen zijn en daarnaast blijkt het moeilijk te zijn om het onderscheid tussen fase en rol duidelijk te maken. In de literatuur onderscheiden Baird en Kram (1983) en Dalton, Thompson en Price (1977) verschillende fasen en rollen in de loopbaan. Deze houden in dat de startende werknemer lerend is en begeleiding krijgt, vervolgens zelfstandig gaat werken, dan begeleiding gaat geven en tot de slot de carrière afbouwt. De meeste participanten werken zelfstandig en geven daarnaast wel eens begeleiding. Supervisors hebben per definitie een begeleidende functie, maar voeren die zelfstandig uit. Bijna alle participanten werken wel eens samen met collega's, helpen elkaar over en weer en leren van elkaar. Het is de vraag of dat gezien moet worden als begeleiding krijgen en geven. Het aantal dienstjaren blijkt geen indicator voor de fase of

rol, zowel participanten die het werk al lang doen, als nieuwelingen krijgen en geven hulp aan anderen. Dat heeft ook te maken met ervaring met bijvoorbeeld bepaalde typen liften. Het blijkt dat de participanten die pas kort in de huidige functie zitten, meer behoefte aan begeleiding hebben, wat overeenkomt met de vestigingsfase of rol van leerling. Participanten van rond de zestig jaar zijn bezig hun carrière af te bouwen en zitten daarmee in de laatste fase of rol.

Uit een aantal interviews is naar voren gekomen dat de loopbaanfase of -rol niet van invloed is op de behoefte aan loopbaanontwikkeling, bij de andere interviews was dit moeilijk te achterhalen. Als een participant bijvoorbeeld hulp krijgt van een directe collega, is dat vaak geen reden om zich te verdiepen in dat onderwerp zodat hij het de volgende keer zelf kan. Participanten accepteren dat je niet alles kunt weten en dat mensen gespecialiseerd zijn in bepaalde onderwerpen. Ook komt het voor dat een monteur zelf bezig is met een opleiding, maar tijdens het werk wel stagiaires begeleidt. Daarmee lijken loopbaanontwikkeling en de fase of rol in de loopbaan los te staan van elkaar. Dit komt niet overeen met de theorieën die stellen dat hier een verband tussen bestaat (Baird en Kram, 1983; Dalton, Thompson en Price, 1977).

“Ik werk zelfstandig, de opleiding doe ik ook zelfstandig, ik doe alles zelfstandig. Ik begeleid ook wel eens mensen, ik heb nu iemand mee, een jonge jongen, die probeer ik ook te begeleiden. Ik vind het ook hartstikke leuk om te doen dus dat scheelt ook de helft.” (P11, servicemonteur)

Leeftijd

Een klein deel van de participanten geeft aan dat hun leeftijd niets te maken heeft met de behoefte aan loopbaanontwikkeling. Anderen zeggen juist van wel. Ze zeggen bijvoorbeeld kansen te willen pakken nu ze nog jong zijn. Ook wordt aangegeven dat leren moeilijker wordt, dat ambitie minder wordt en dat het minder makkelijk is om van functie te wisselen wanneer men ouder wordt. Een participant van halverwege de veertig geeft aan dat het werk van monteur zwaarder wordt naarmate iemand ouder wordt en dat dit een reden is om wat anders te willen doen. Ook zijn er participanten die aangeven dat er hulpmiddelen beschikbaar zijn om het werk te verlichten en dat het daardoor niet zo snel te zwaar zal worden.

Van de participanten die aangeven behoefte te hebben aan een opleiding of een andere functie is de oudste 46 jaar. Dit zou betekenen dat de behoefte voor ontwikkeling vooral bij jongere medewerkers ligt. Echter voor het ontwikkelen tijdens het uitoefenen van de functie is de oudste participant 53 jaar. Participanten van rond de 60 jaar zijn bezig met het afbouwen van de loopbaan, dat ook een vorm van ontwikkeling is.

“Ik ben nog jong, nou ja jong, af en toe voel ik me een ouwe lul. Je moet je kans grijpen. Als je dat niet doet krijg je later spijt.” (P04, nieuwbouwmonteur, 30 jaar)

“Ik wilde al supervisor worden voordat ik productdeskundige werd, maar dat kon toen niet. Dus leeftijd speelt niet mee.” (P16, supervisor nieuwbouw, 41 jaar)

“Ik heb mijn leeftijd tegen dus ik kan niet meer mee met de jeugd. Ik merk wel dat het werk zwaar wordt. Je gaat anders kijken, je gaat een oplossing zoeken waardoor het makkelijker gaat en dat kost tijd.” (P19, nieuwbouwmonteur, 60 jaar)

Voor de meeste participanten is leeftijd dus wel een factor die invloed heeft op de behoefte aan loopbaanontwikkeling. Niet zozeer op het feit of er behoefte aan ontwikkeling is, maar het soort ontwikkeling. Op iedere leeftijd is er een vorm van loopbaanontwikkeling aanwezig. Jongeren hebben meer behoefte aan grotere ontwikkelingen, zoals een opleiding of verandering van functie. Ouderen maken kleinere ontwikkelingen door zoals nieuwe dingen leren tijdens het werk, vanwege de zwaarte op een andere manier werken of taken afstoten. Dit komt niet helemaal overeen met de literatuur die stelt dat met het stijgen van de leeftijd de behoefte aan ontwikkeling enkel toeneemt of afneemt (Colquitt, LePine en Noe, 2000, Kuijpers, 2003, Rhebergen, 1997)

Levensfase

De participanten is gevraagd naar hun thuissituatie als indicator voor de levensfase. Participanten die alleenstaand zijn of nog bij hun ouders wonen, ervaren dit niet als belemmerend voor de loopbaan of zien hierin juist mogelijkheden. Doordat ze hun eigen tijd kunnen indelen hebben ze de mogelijkheid om in hun behoefte aan ontwikkeling te voorzien. Bij de participanten die een partner of een gezin hebben ligt dat anders. Participanten met alleen een partner zonder kinderen of met een gezin met oudere kinderen geven meestal aan dat dit de loopbaanontwikkeling niet in de weg staat. Een aantal zegt wel rekening te willen houden met thuis, bijvoorbeeld niet te veel tijd kwijt willen zijn aan een opleiding om ook tijd voor het thuisfront te hebben. Andersom heeft volgens participanten het gezin er ook profijt van als de participant doet wat hij leuk vindt en daardoor een goed humeur heeft. Een aantal participanten met een gezin met jonge kinderen geeft ook aan dat dit geen invloed heeft op de loopbaanontwikkeling. Maar bij een aantal eist het gezinsleven zo veel van ze, dat aandacht voor de eigen ontwikkeling er niet bij kan.

“Ik ben vrijgezel, geen gezin. Daarom heb je ook tijd om cursussen en alles te doen natuurlijk. Ik denk dat andere jongens wel andere dingen aan hun hoofd hebben.” (P08, nieuwbouwmonteur)

“Mijn werk is iets voor mezelf. Daar belast ik mijn kinderen of mijn gezin niet mee. Ik heb wel als ik bijvoorbeeld in het weekend even in de boeken moet, dan ga ik even apart zitten. Dan zit ik rustig en dan doe ik een uurtje, anderhalf uur mijn huiswerk. En dan weer terug. Ze vragen wel: ‘papa moet je weer in de boeken zitten?’ Toch eventjes. Ik zit er niet elke dag aan hoor, dat valt wel mee.” (P06, servicemonteur)

“Een opleiding moet je in je eigen tijd doen. Dat lukt gewoon niet. Zodra ik thuiskom heb ik weer een taak die ik moet doen.” (P09, nieuwbouwmonteur)

De levensfase heeft wel degelijk invloed op de loopbaanontwikkeling. Alleen het is niet helemaal duidelijk of de levensfase de behoefte bepaalt, of de mate waarin iemand kan voorzien in zijn behoefte aan ontwikkeling. Het is daarom niet te zeggen of dit klopt met de bevindingen in de literatuur. Hierin komt namelijk niet duidelijk naar voren wat de invloed van de levensfase op de behoefte aan loopbaanontwikkeling is, enkel dat er interactie is (Schein, 1978; Spierdijk, 2009).

Mogelijkheden van KONE

Het merendeel van de participanten vindt dat KONE voldoende mogelijkheden biedt voor loopbaanontwikkeling. Wat betreft de invloed van de mogelijkheden op de behoefte aan loopbaanontwikkeling, is er een tweedeling in de participanten. Bij een deel heeft dit geen enkele invloed, bijvoorbeeld omdat ze voor zichzelf heel duidelijk hebben waar ze naartoe willen, ongeacht de mogelijkheden. Bij een ander deel van de participanten stimuleert het aanbod van mogelijkheden hun behoefte aan ontwikkeling. Als iemand weet dat hij kan groeien, prikkelt dat om verder te kijken. Dat geeft motivatie voor ontwikkeling. Het stellen van doelen in het functioneringsgesprek stimuleert mensen om zich meer in te zetten.

“Ik weet dat als ik die opleiding doe, dat ik daarna een vervolg kan. Dus ik vind het wel leuk dat het niet op een gegeven moment stopt. Als ik eerste monteur ben of hoofdmonteur, that's it. Nee, ik kan van hoofdmonteur ook nog naar supervisor, productdeskundige, manager worden. Dat vind ik wel leuk. Dat stimuleert, omdat je weet dat je verder kan.” (P06, servicemonteur)

“Het is mooi dat het bedrijf die mogelijkheden biedt. Voor mezelf heeft dat niet echt invloed, ik heb voor mezelf wel een hele duidelijke lijn in mijn hoofd van wat ik wil.” (P17, supervisor service)

Kenmerken van de functie

Er is gekeken naar verschil in ontwikkelingsbehoefte tussen participanten in verschillende regio's van de afdelingen nieuwbouw en service in de functie van monteur en supervisor. Op de meeste vlakken was er geen verschil te vinden tussen participanten uit verschillende regio's, van verschillende afdelingen en in verschillende functies. Op enkele vlakken wel. Bij de behoefte aan een andere functie blijkt de huidige functie van invloed op de behoefte: supervisors hebben hier geen behoefte aan en monteurs wel. Dit kan verklaard worden door de werkdruk die supervisors ervaren. De behoefte aan een opleiding is groter onder participanten uit regio Randstad dan uit de regio's Noord en Zuid. Tevens lag op dit vlak de behoefte hoger onder participanten van de afdeling nieuwbouw dan onder de

participanten van de afdeling service. Dit laatste kan verklaard worden door het opleidingstraject voor de service dat vastligt en waar veel monteurs al aan deelnemen.

Deelvraag 3

Hoe bekend zijn medewerkers met de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling?

Er is naar bekendheid van de participanten met de verschillende mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, zoals beschreven in hoofdstuk 2.1, gevraagd. Alle participanten zijn bekend met het IDP dat tijdens de jaargesprekken besproken wordt. Medewerkers wordt gevraagd wat hun doelstellingen zijn waar ze de komende periode aan willen werken. De meesten zijn hier positief over en voelen zich vrij om aan te geven wat ze willen. Een klein aantal participanten geeft aan dat ze meer terugkoppeling zouden willen over de gesprekken. Dit gaat om terugkoppeling door de HR afdeling aan supervisors. Zij hebben gespreksformulieren ingevuld over hun monteurs en daaruit moet een vervolgesprek of actie volgen als er bijvoorbeeld een wens voor een opleiding is aangegeven.

De mogelijkheid om een loopbaangesprek aan te vragen middels een speciaal e-mailadres is bij driekwart van de participanten bekend. De meesten van hen hebben ervan gehoord op een bijeenkomst of overleg of weet niet meer precies hoe ze het gehoord hebben. Slechts een enkeling noemt de brief die erover verstuurd is aan alle medewerkers.

Ruim de helft van de participanten is niet bekend met de interne vacatures, met als reden dat ze geen toegang hebben tot het intranet. Ook een deel van de servicemonteurs zegt dit, terwijl zij thuis wel op intranet zouden moeten kunnen. Een deel van de participanten lost dit op door op de algemene openbare KONE website te kijken. Daar staan echter niet alle vacatures op die intern bekend zijn. In het verleden kregen medewerkers per post een lijst met openstaande vacatures, maar dat is enkele jaren geleden gestopt. Supervisors kunnen de vacatures wel bekijken op intranet. Sommige monteurs krijgen de vacatures van hun leidinggevende doorgestuurd via email. Ook horen ze onderling van collega's over vrijgekomen functies. Veel monteurs zouden graag op de hoogte willen zijn van openstaande vacatures. Naast toegang tot het intranet, geven ze daarvoor als mogelijke manieren aan: via email, een melding op de fieldterminal of plaatsing in het personeelsblad Op de Hoogte. Enkele participanten geven aan dat ze hebben gemerkt dat de interne sollicitaties niet helemaal open verlopen, omdat soms al bekend is wie de functie krijgt voordat de vacature opengesteld werd.

“De vacatures kregen we altijd per post. Ik weet niet hoeveel vacatures ze nu hebben, maar volgens mij is het al even geleden dat ik het ontvangen heb. Ik denk dat het wel een jaar geleden is dat ik een vacature lijstje heb gezien. Misschien hebben ze het stopgezet ofzo, dat ze het niet meer per post doen. Dat soort dingen is gewoon niet bekend.” (P09, nieuwbouwmonteur)

De rolbeschrijvingen en competenties binnen KONE kent bijna de helft van de participanten niet. De andere helft weet ze te vinden of heeft in ieder geval de beschrijving van de eigen rol. De rolbeschrijvingen zijn in ontwikkeling, voor enkele participanten is het niet duidelijk of deze al bijgewerkt zijn. Enkele participanten geven aan dat het een probleem kan zijn dat de rolbeschrijvingen in het Engels zijn, zeker als het om technische termen gaat. Als oplossing hiervoor wordt geopperd dat het trainingscentrum ze kan vertalen naar het Nederlands. Enkele supervisors noemen dat de rol op papier niet overeenkomt met de praktijk. Dit heeft vooral te maken met de verhouding tussen het werk op kantoor en op de werkvloer buiten en dat de invulling van bepaalde taken veel uitgebreider is dan op papier staat.

Vrijwel niemand van de participanten kent de carrièrelijnen binnen KONE. Enkeligen kennen het concept, maar hebben het schema van KONE nog nooit gezien. Een reden hiervoor is ook de toegang tot het intranet voor monteurs. Participanten hebben echter niet het idee dat ze de carrièrelijnen nodig hebben.

Het merendeel van de monteurs is bekend met de functieniveaus binnen monteurs en de eisen die daarbij horen. Bij een derde van de participanten bestaat er onduidelijkheid over het doorstromen naar een hoger niveau. Als iemand de vereiste opleiding mag gaan doen en die vervolgens haalt, is nog niet gezegd dat hij de functie ook krijgt. Dat bepaalt de supervisor aan de hand van vaardigheden en ervaring. Voor sommigen lijkt het daardoor of de persoonlijke voorkeur van de supervisor meespeelt.

“Als je eerste monteur wil worden dan moet je echt zelf aangeven. Het is niet echt zo dat je er rustig naartoe groeit, want dan gebeurt er nooit wat. Opleidingen moet je zelf uitzoeken. Er is volgens mij bijna niemand die een opleiding doet nu. Ze stromen wel door naar eerste monteur of hoofdmonteur, maar ik nog nooit gehoord dat daar een opleiding aan vast zit. Ik denk vooral ervaring.” (P08, nieuwbouwmonteur)

Alle ondervraagde supervisors kennen het Supervisor Development Program. De meesten doen er aan mee, de supervisor die net in functie zit, gaat er aan mee doen. Het programma wordt als nuttig ervaren, supervisors vergroten hun zelfkennis, frissen hun vaardigheden op en ontwikkelen zich daardoor in hun functie. De meeste supervisors hebben ook een middelmanagement cursus gedaan of hebben een opleiding gedaan waarin middelmanagement behandeld is.

Eén van de onderwerpen in het interview over de bekendheid met de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, was de informatie van de leidinggevende hierover. Het merendeel van de participanten ontvangt geen directe informatie van de leidinggevende over de mogelijkheden bij KONE. Ook in de teambesprekingen komt dit onderwerp meestal niet aan de orde. Een deel van deze participanten krijgt wel informatie als ze er zelf om vragen. De leidinggevendenden die zelf informatie geven doen dit tijdens functioneringsgesprekken, gesprekjes tussendoor of stuurt het door via email. Monteurs halen hun informatie ook rechtstreeks bij het trainingscentrum of een

opleidingsinstituut. Deze resultaten sluiten aan bij de theorie die zegt dat door het verspreiden van een boodschap via verschillende kanalen, er meer kans is dat de doelgroep bereikt wordt (Koeleman, 1997). De gedeeltelijke onbekendheid met het beleid is een mogelijke verklaring voor de ontevredenheid van medewerkers over de loopbaanontwikkeling, in overeenstemming met de theorie van Koeleman (1997).

“Op het moment dat er geplande gesprekken zijn in het kader van periodieke beoordelingen of tussentijdse gesprekken geeft hij me informatie. Of naar aanleiding van vragen van mij als die er zouden zijn, dan krijg ik absoluut direct antwoorden van mijn leidinggevende daarover. Maar verder wordt mij niets tussentijds bekend gemaakt, het beperkt zich echt tot die tussentijdse gesprekken die er zijn.” (P03, supervisor service)

“Het is moeilijk omdat ik zelf ook wel tevreden ben. Als ik zelf al geen idee heb, wat moet mijn leidinggevende dan voor informatie geven? Dat is moeilijk voor hem denk ik. Hij zou denk ik niet meer kunnen doen.” (P13, nieuwbouwmonteur)

Deelvraag 4

Wat zijn volgens medewerkers eventuele verbetermogelijkheden voor de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling bij KONE?

Ongeveer de helft van de participanten zegt genoeg geïnformeerd te zijn over de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Opvallend is dat bijna alle supervisors aangeven voldoende informatie te hebben, maar monteurs hebben wel behoefte aan informatie. Als verbeterpunt wordt het vaakst genoemd de toegang tot intranet voor de monteurs, en daarmee samenhangend een intern emailadres of een smartphone. Hoewel KONE bezig is dit te realiseren, vinden participanten dat laat en hebben ze nog niet het idee dat het snel gaat gebeuren. Servicemonteurs blijken vaak ook geen toegang tot het intranet te hebben, terwijl dit wel zo zou moeten zijn. Daarnaast wordt door participanten genoemd dat ze een proactievare communicatie vanuit KONE zouden willen, in plaats van dat ze de mogelijkheden zelf moeten uitzoeken. Voorbeelden hiervan zijn nieuwsbrieven en vacatures via e-mail. Ook wil een aantal participanten graag een lijst met opleidingsmogelijkheden. Vanuit het trainingscentrum zou hier ook aan gewerkt kunnen worden volgens sommigen. Anderen vinden weer dat het trainingscentrum wel genoeg informeert. Als positief wordt door enkele supervisors ervaren dat men zich laagdrempelig kan informeren over de mogelijkheden, omdat je zo bij een HR-medewerker kan binnenlopen.

“Ik weet zelf wel wat ik wil dus ik stuur het zelf wel een beetje aan. Maar het is soms ook nog wel moeilijk hoor, je moet er soms ook nog wel een keer achteraan als je een cursus wil doen. Via je chef, dan moet hij weer een mailtje sturen, dan duurt ook weer een half jaar. Het is niet zo dat je jou bellen van wil je een cursus doen. Ze hebben een trainingcentrum, daar kunnen ze het ook zien en zouden ze jaarlijks een keer kunnen bellen naar de monteur van: wat wil je, heb je belang bij een cursus, wil je

wat anders doen? Misschien kunnen die dan gerichter vragen stellen dan een chef.” (P08, nieuwbouwmonteur)

“Ik denk dat dat een beetje bij jezelf ligt. Als jij verder wilt is het aan jou om te gaan informeren. Dan is het denk ik niet aan KONE om vooraf al de mogelijkheden door te geven. Je moet van tevoren aangeven wat je wil en je daar in verdiepen. De mogelijkheid voor die informatie is er wel, je kan een beetje rondbellen, meelopen, dat kan allemaal.” (P21, nieuwbouwmonteur)

Overige resultaten

Uit het onderzoek zijn meer bevindingen naar voren gekomen die niet onder de deelvragen vallen, maar wel interessant kunnen zijn voor KONE en mogelijk van invloed zijn op de tevredenheid over loopbaanontwikkeling.

Zowel door service- als nieuwbouwmonteurs wordt genoemd dat er meer behoefte is aan begeleiding van trainers op locatie tijdens de inwerkperiode van monteurs. Voor de service zou de trainer met de nieuwe monteur mee moeten gaan in zijn eigen gebied, zodat hij dit gelijk leert kennen. Een andere punt dat genoemd wordt is dat de service en nieuwbouw van elkaar zouden kunnen leren door af en toe eens met elkaar mee te lopen. Dan ziet een nieuwbouwmonteur wat er gebeurt na oplevering van een lift en kan hij daar rekening mee houden met bouwen en er van leren. Een servicemonteur kan bijvoorbeeld meer begrip krijgen voor de reden dat een lift op een bepaalde manier gebouwd is. Daarnaast wordt genoemd dat een hoge werkdruk de ontwikkeling in de weg kan staan. Een oudere monteur vindt dat er weinig beleid is voor ouderen, niet alleen op het gebied van de loopbaan, maar ook bijvoorbeeld het rekening houden met medewerkers die mantelzorg verlenen. Een supervisor miste een introductie in de computersystemen die hij nodig heeft in zijn functie, er zou een cursus moeten komen over het gebruik ervan.

Meer in het algemeen geven participanten aan dat de communicatie binnen het bedrijf op verschillende vlakken verbeterd kan worden. Communicatie tussen afdelingen en naar het hoofdkantoor wordt als problematisch ervaren, dit gebeurt vaak indirect via tussenpersonen. Liever hebben participanten direct contact met de verantwoordelijke collega. Problemen worden ook afgeschoven via email. Daarnaast wordt email onnodig gebruikt om irrelevante berichten door te sturen of om dingen vastgelegd te hebben die iemand zelf ook even kan noteren. Nieuwbouwmonteurs zouden daarentegen juist email willen hebben om de communicatie makkelijker te laten verlopen.

Nieuwbouwmonteurs geven aan dat ze een uitstervend beroep hebben. De nieuwbouw loopt terug en daarnaast worden er meer externe partijen ingehuurd om de liften te bouwen. Ook zijn er veel oudere monteurs en weinig jonge instroom. Participanten denken dat daar eerder op ingespeeld had moeten worden door cursussen aan te bieden aan monteurs. Enerzijds om ze beter te maken in de nieuwbouw waardoor ook jonge monteurs beter begeleid kunnen worden tot goede monteurs. Anderzijds om ze, voordat ze te oud zijn, om te scholen naar een ander vak.

Supervisors laten blijken dat ze het eigenlijk te druk hebben. Ze zouden eigenlijk vaker op pad willen gaan in hun rayon en er is weinig tijd voor coaching van de monteurs. Het aantal taken wordt alleen maar uitgebreid, zonder dat er iets van af gaat.

Als oplossing voor de werkdruk van supervisors en afname van werk in de nieuwbouw, noemt een monteur:

“Ik heb een klok horen luiden dat ze in het A-proces² zonder eigen monteurs willen gaan werken. Maar ik denk dat ze in het A-proces niet zonder eigen mensen kunnen. Eigen mensen hebben een bepaalde kennis opgebouwd. Als een onderaannemer een bepaald probleem tegenkomt en hij weet het niet, dan weet niemand het meer. Vroeger had je een chefmonteur en een assistent chefmonteur, die assistent nam dingen over van de chef, maar had ook de knowhow van het veld. Die wist waar de klepel hing van elke klok, terwijl de chefmonteur dat niet wist, waardoor hij altijd een terugvalbasis had. Dat was een gouden combinatie. Ik denk dat KONE er goed aan zou doen als elke chefmonteur één eigen monteur houdt, die ook bouwt en voor de rest onderaannemers. Als er problemen zijn, springt hij bij. Ik weet dat er meerderen met mij denken dat het een doodsteek is voor het A-proces zonder eigen mensen, geen goed besluit” (P14, nieuwbouwmonteur)

Een aantal monteurs heeft de ervaring dat ze ver af staan van het bedrijf. Ze werken op hun eigen ‘eilandje’ en weten weinig van de ontwikkelingen in de organisatie. Ze weten niet goed wat er op kantoor gebeurt en hebben het idee dat andersom kantoormedewerkers ook niet goed weten wat het werk van monteurs inhoudt. Als oplossingen worden genoemd dat kantoormedewerkers vaker langskomen in het veld en dat het monteursoverleg vaker plaatsvindt.

Als reden voor de uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek gebleken ontevredenheid over loopbaanontwikkeling, noemen participanten de manier van invullen van deze enquête. Participanten werden gevraagd de enquête in te vullen op een vergadering, ze voelden zich daardoor opgejaagd en hadden het gevoel geen keuze te hebben of ze het wel of niet wilden invullen. Daardoor hebben sommigen maar wat aangekruist. Liever hadden ze de enquête op hun gemak ingevuld. Ook hadden participanten niet het gevoel dat de enquête volledig anoniem was, omdat mensen er later op aangesproken werden als het niet was ingevuld. Participanten gaven aan het prettig te vinden dat in de interviews voor dit onderzoek doorgevraagd werd over hun situatie en de achtergrond daarvan en dat daardoor een beter beeld is ontstaan dan met enkele enquêtevragen. Ook werd het als positief ervaren dat ‘iemand van kantoor’, waarmee de onderzoeker bedoeld werd, naar hen toe kwam om hun verhaal te horen.

² Het A-proces houdt in het bouwen van de kleinere standaardliften.

5. Conclusie

In dit afsluitende hoofdstuk wordt de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt gereflecteerd op het onderzoek en tot slot volgen aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek.

Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Welke behoefte aan loopbaanontwikkeling hebben medewerkers, welke factoren beïnvloeden deze behoefte, zijn medewerkers op de hoogte van de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en hoe kan de zichtbaarheid hiervan eventueel verbeterd worden?*

De behoefte aan loopbaanontwikkeling van de medewerkers van KONE varieert van geen behoefte, tot behoefte aan opleiding, behoefte aan ontwikkeling tijdens het werk en behoefte aan een andere functie. De inhoud van de behoeften loopt erg uiteen en hier is geen duidelijke lijn in te ontdekken. De medewerkers die behoefte aan ontwikkeling hebben zijn reeds bezig met het vervullen van deze behoefte of weten hoe ze dit willen gaan doen. Een concrete planning voor de lange termijn hebben ze vaak echter niet. Opvallend is dat supervisors geen behoefte aan doorgroeien hebben en dat er onder monteurs weinig animo is om supervisor te worden. Servicemonteurs zijn vaak bezig met het opleidingstraject, maar daarnaast bestaat er ook de behoefte aan andere cursussen.

De behoefte aan loopbaanontwikkeling hangt samen met verschillende factoren, zoals leeftijd, levensfase, motivatie, mogelijkheden voor ontwikkeling en kenmerken van de functie. Leeftijd van de medewerker heeft invloed op de behoefte aan ontwikkeling. Jongere medewerkers hebben behoefte aan grotere carrièrestappen dan oudere medewerkers, zoals een opleiding of een andere functie. Oudere medewerkers zoeken vooral ontwikkeling binnen de huidige functie. Ook de levensfase, onderzocht door te vragen naar de thuissituatie, blijkt de loopbaanontwikkeling te beïnvloeden, maar het is niet helder op welke manier dit gebeurt. Het kan zijn dat de levensfase de behoefte aan ontwikkeling die een medewerker heeft, bepaalt. Ook kan het zo zijn dat de levensfase invloed heeft op de mate waarin de medewerker kan voorzien in zijn ontwikkelingsbehoefte. De thuissituatie kan dus van invloed zijn op de mate waarin een medewerker aan ontwikkeling kan of wil werken, maar dit is niet voor iedereen zo, bij veel medewerkers heeft dit geen invloed. Motivatie is een belangrijke factor van invloed op loopbaanontwikkeling, alleen het blijkt omgekeerd te zijn van wat verwacht werd: de behoefte aan ontwikkeling is een factor van invloed op de motivatie. Medewerkers worden gemotiveerd door de behoefte die ze hebben om te groeien of om meer kennis te verkrijgen. Vooral intrinsieke motivatie speelt hierbij een rol. Het brede aanbod van ontwikkelingsmogelijkheden bij KONE blijkt voor een deel van de medewerkers stimulerend en motiverend te werken. Dit geldt niet voor alle medewerkers, een deel heeft zelf voor ogen hoe de loopbaan eruit moet zien, ongeacht de beschikbare mogelijkheden. Ook de kenmerken van de functie van een medewerker, namelijk regio, afdeling en functie, hebben op bepaalde gebieden invloed op de behoefte aan loopbaanontwikkeling.

De factoren regio en afdeling blijken van invloed op de behoefte aan opleiding. Er is namelijk meer behoefte aan opleiding in de regio Randstad dan in de andere regio's en meer behoefte aan opleiding op de afdeling nieuwbouw dan op de afdeling service. De factor 'huidige functie' blijkt van invloed op de behoefte aan een andere functie, omdat blijkt dat monteurs wel behoefte hebben aan een andere functie en supervisors niet. De factoren werktevredenheid, verbondenheid met het bedrijf en loopbaanfase of -rol, die in de literatuur als belangrijke factoren zijn aangemerkt, zijn in dit onderzoek niet van invloed gebleken op de behoefte aan loopbaanontwikkeling.

De bekendheid met de mogelijkheden die KONE biedt voor loopbaanontwikkeling is redelijk te noemen. De meeste medewerkers hebben hier voldoende informatie over of weten hoe ze de informatie kunnen verkrijgen. Informatie over de interne vacatures, de rolbeschrijvingen en de carrièrelijnen vinden medewerkers onvoldoende. Ze zouden hierover beter geïnformeerd willen worden. Ook bestaat er onduidelijkheid over de eisen aan het doorgroeien naar de verschillende niveaus van monteurs.

De zichtbaarheid van deze en andere mogelijkheden kan verbeterd worden door toegang tot het intranet voor de monteurs en proactievere communicatie vanuit KONE. Door meer informatie via e-mail en het personeelsblad wordt de informatie makkelijker toegankelijk. In de aanbevelingen wordt de verbetering van de zichtbaarheid verder uitgewerkt.

Aanbevelingen voor de praktijk

De aanbevelingen voor KONE naar aanleiding van dit onderzoek zijn tweeledig, conform de doelstelling van het onderzoek. Enerzijds zijn er aanbevelingen voor verbetering van de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling. Daarnaast zijn er aanbevelingen voor verbetering van de aansluiting van de mogelijkheden bij de behoefte aan loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Verbetering van de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

Een verbetering van de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling kan vooral bereikt worden bij monteurs. De supervisors geven aan zich op voldoende manieren te kunnen informeren. Een belangrijk punt voor de zichtbaarheid van de mogelijkheden betreft toegang tot intranet voor de alle monteurs en interne e-mail voor nieuwbouwmonteurs. Hier wordt al aan gewerkt, maar dit onderzoek onderstreept het belang ervan nog eens extra. Als medewerkers gemakkelijk toegang hebben tot de gewenste informatie, vergroot dit de zelfstandigheid. Dit past bij het uitgangspunt van KONE waarbij eigen initiatief van de medewerker in de loopbaanontwikkeling voorop staat. Ook worden hiermee de monteurs meer betrokken bij het bedrijf, waarmee ze niet alleen op de hoogte zijn van de loopbaanmogelijkheden, maar ook van ontwikkelingen in de organisatie in het algemeen.

Door meer transparantie in de mogelijkheden voor opleidingen en de eisen aan functies, wordt de zichtbaarheid ook verbeterd. De eisen aan het doorgroeien in de verschillende niveaus van

monteurs kunnen vastgelegd worden, bijvoorbeeld in een rolbeschrijving. Door toetsbare vaardigheden vast te leggen, kan de medewerker ook zelf inschatten of hij aan de eisen voldoet en heeft hij minder het gevoel afhankelijk te zijn van de eventuele willekeur van de leidinggevende. Door de medewerkers een rolbeschrijving voor de eigen functie toe te sturen, kan men zien waar nog aan gewerkt moet worden in de huidige functie en welke vaardigheden, in het geval van monteurs, nodig zijn om te promoveren naar een hoger niveau. Daarnaast kan een lijst opgesteld worden met het opleidingsaanbod dat er is en de loopbaantrajecten die gevolgd kunnen worden. Voor servicemonteurs is er een opleidingstraject vastgelegd, maar voor de nieuwbouw is dit er niet. Ook kunnen servicemonteurs extra cursussen volgen buiten dit traject om. Door de mogelijkheden inzichtelijk te maken, kunnen medewerkers een weloverwogen keuze maken en hun loopbaan plannen.

Verbetering aansluiting loopbaanmogelijkheden bij behoefte medewerkers

Door verbetering van de zichtbaarheid van loopbaanmogelijkheden, kunnen medewerkers grotendeels zelf zorgen voor aansluiting op hun behoefte aan ontwikkeling. Ze geven immers aan dat de mogelijkheden er voldoende zijn. Wel kan er actiever actie ondernomen worden voordat het werk te zwaar wordt voor oudere monteurs. Onder de monteurs is er geen overeenstemming over het te zwaar worden van het werk: sommigen ervaren dit wel, anderen vinden dat er genoeg hulpmiddelen zijn om het werk te verlichten. Toch is het voor het deel van de medewerkers dat last krijgt van fysieke klachten wenselijk dat er beleid is om dit te ondervangen. Ruim voordat het werken niet meer gaat, kan er door de monteur en zijn leidinggevende een plan worden gemaakt. Door hier tijdig op voorbereid te zijn, kan stapsgewijs overgegaan worden op een andere functie. Hierdoor hebben medewerkers het gevoel dat ze ook op oudere leeftijd nog van waarde zijn en kan het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk worden ingezet. Bovendien is het een voorbeeld voor de jongere generatie: KONE laat zien dat er tot het einde van de loopbaan gekeken wordt naar het belang van de medewerker.

Reflectie

Theoretische reflectie

Het is de vraag of de gebruikte theorieën over fasen en rollen in de loopbaan (Baird en Kram, 1983, Dalton, Thompson en Price, 1977) gelden voor de gehele loopbaan of telkens opnieuw voor het groeien in een functie. In de literatuur komt dat niet duidelijk naar voren. De theorieën stammen uit de jaren zeventig en tachtig en in die tijd was er vaak sprake van een leven lang werken in dezelfde functie bij dezelfde organisatie. Het is de vraag of dit voor meer flexibele en tijdelijke banen ook op gaat. Daarom zou in de huidige tijd een theorie over het verloop van een carrière met meer mobiliteit waarschijnlijk beter zijn bij het onderzoeken van loopbaanontwikkeling.

Daarnaast had in dit onderzoek ook gebruik gemaakt kunnen worden van theorieën over binden en boeien van medewerkers om de behoefte aan loopbaanontwikkeling nog beter te kunnen verklaren. Dit zou wellicht ook een meer sluitende verklaring kunnen geven voor het niet hebben van een ontwikkelingsbehoefte onder een deel van de participanten.

Methodologische reflectie

Een tekortkoming van het onderzoek kan zijn dat de resultaten minder diepgang hebben dan verwacht. Tijdens de interviews was het lastig om er achter te komen wat mensen werkelijk beweegt. Deels ligt de oorzaak waarschijnlijk in de vrij ‘feitelijke’ onderzoeksvraag. De oorzaak kan ook liggen in te weinig doorvragen aan de kant van de interviewer. Ook zou het kunnen liggen aan de het type participant, als man en technicus zijn zij wellicht minder gewend om hun gevoelens te verwoorden. De participanten vonden het lastig om hun antwoorden te motiveren en te achterhalen wat hun beweegredenen zijn. Dit komen ze tijdens het uitoefenen van hun vak niet tegen.

Vooraf was niet voorzien dat zo veel participanten (de helft) geen enkele behoefte aan ontwikkeling zou hebben. Hierdoor was een aantal interviewvragen niet van toepassing en waren de uitkomsten van sommige interviews niet bevredigend. Een volgende keer zou dit ondervangen kunnen worden door alleen participanten met een behoefte aan ontwikkeling te selecteren, uiteraard afhankelijk van de onderzoeksvraag.

Ook bleek het lastiger dan gedacht om in beeld te krijgen wat de geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling precies zijn. De mogelijkheden voor bijvoorbeeld opleidingen of uitbreiding van taken blijken namelijk vrijwel oneindig, zolang een medewerker er maar een goed argument voor heeft. Om die reden is bij de derde deelvraag over bekendheid met de mogelijkheden, gevraagd naar verschillend beleid van KONE op dit gebied. Deze verschillende onderdelen (zoals rolbeschrijvingen, carrièrelijnen of het e-mailadres voor een loopbaangesprek) zijn eigenlijk geen directe mogelijkheden, maar middelen om in te zetten om ontwikkeling in de loopbaan te bereiken.

De genoemde onvolkomenheden in het onderzoek kunnen een aantasting van de validiteit van het onderzoek zijn.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Er waren wat negatieve geluiden te horen onder servicemonteurs over het opleidingstraject van KONE. Door een vervolgonderzoek hiernaar te doen, kan geëvalueerd worden of het opleidingstraject aansluit op de ontwikkelingsbehoefte van monteurs en of het traject van goede kwaliteit is. Hiervoor is een groter aantal participanten nodig dan de zeven servicemonteurs die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd. Alleen zo kan een gefundeerd oordeel worden gegeven over het opleidingstraject voor servicemonteurs.

Daarnaast kan een studie worden gedaan met een groter aantal participanten om de factoren van invloed op de behoefte aan loopbaanontwikkeling te toetsen. Dit onderzoek is een exploratief

onderzoek, om het verband tussen de verschillende theorieën aan te tonen kan een grootschalig kwantitatief onderzoek gedaan worden. In een grotere studie kan ook onderzocht worden of er een verschil in ontwikkelingsbehoefte is tussen technische beroepen zoals monteur en andere beroepen. Dat zou een verklaring kunnen bieden voor de ontwikkelingsbehoefte zoals die gevonden is in dit onderzoek.

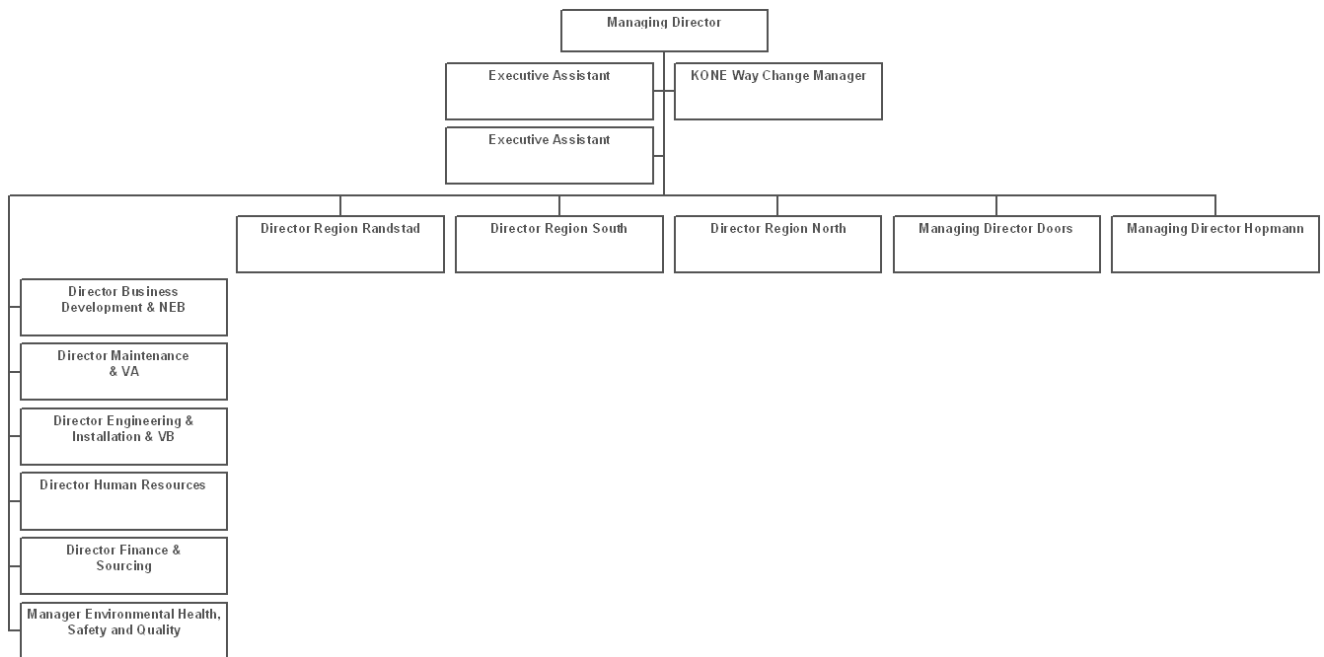
Ook kan in een grootschalig onderzoek de relatie tussen motivatie voor ontwikkeling en behoefte aan ontwikkeling onderzocht worden. De resultaten van dit onderzoek lieten zien dat ontwikkelingsbehoefte van invloed is op de motivatie. Bovendien kan achterhaald worden welke invloed de levensfase precies heeft op de behoefte aan ontwikkeling, wat in dit onderzoek niet helder werd. Om dit te onderzoeken kan een kwantitatieve studie gedaan worden.

Literatuurlijst

- Baarveld, M.C., Bakker, P.A.H., Erp, J.A.L.M. van, Gaspersz, J.B.R., Kip, R.A., Lapperre, P., & Thijssen, J.G.L. (1999). *Employability. Bewegen in vogelvlucht*. Den Haag Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Baird, L., & Kram, K. (1983). Career dynamics: managing the superior/subordinate relationship. *Organizational Dynamics*, voorjaar.
- Balkin, D.B., & Richebé, N. (2007). A gift exchange perspective on organizational training. *Human Resource Management Review*, 17, 52-62.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills D.Q., & Walton, R.E. (1984). *Managing human assets*. New York: Free Press.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85.
- Dalton, G.W., Thompson, P.H., & Price, R.L. (1977). The four stages of professional careers - A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6, 1, 19-42.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gaspersz, J., & Ott, M. (1996). *Management van employability*. Assen: Van Gorcum.
- Gaspersz, J.B.R. (1999). Kernvragen bij employability management. In: Baarveld, M.C., Bakker, P.A.H., Erp, J.A.L.M. van, Gaspersz, J.B.R., Kip, R.A., Lapperre, P., & Thijssen, J.G.L. (red). *Employability. Bewegen in vogelvlucht (pp. 33-46)*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.
- Koeleman, H. (1997). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- KONE (2011). Intranet. Verkregen 28 maart 2011 van <http://intranet.konenet.com>
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'*. Enschede: University Press.
- Luken, T. (2002). *Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de Regiecommissie Employability in de Metalektro*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.
- McClelland, D.C., & Burnham, D.H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, maart-april, 100-110.

- Mensink, J.C.M. (1994). *Zelfmanagement in lerende organisaties. Een kwestie van faciliteren en stimuleren*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen / Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid.
- Miller, C. (2009). *Organizational communication. Approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Paffen, M.J.A. (1991). *Loopbaan-management*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen / Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid.
- Rappaport, A. Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talentmanagement issues for employers. *Journal of organizational excellence*, winter.
- Rhebergen, B. (1997). *Opleidingskundige condities die de loopbaanontwikkeling van oudere medewerkers bevorderen*. Enschede : ToPoS.
- Röling, N.G., Kuiper, D., & Janmaat, R. (red.) (1994). *Basisboek voorlichtingskunde*. Amsterdam/Meppel: Boom.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley: Reading, Massachusetts.
- Schoemaker, M. (1999). Employability: loopbanen, mobiliteit en investeren in talenten. In: Doorewaard, H. en Nijs, W. de (red). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Spierdijk, C. (2009). Levensfasegerichte personeelsontwikkeling, een kans!. In: Konijn, M., Mesman, C. & Schut, R. (red.). *Professionals over leren en laten leren*. Amsterdam: Centrum voor Nascholing Amsterdam,
- Staay, S.P.C. van der (2008). *Motivatie en (het) employability(budget). Een onderzoek naar de motivatie die van invloed is op het initiatief te investeren in employability*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Taylor-Gooby, P. (Ed.) (2004). *New risks, new welfare. The transformation of the European welfare state*. Oxford: Oxford University Press.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.
- Witter-Vliege, S. (2010). *Interne communicatie bij organisatieveranderingen. Objectieve en subjectieve kwaliteit vergeleken*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Bijlage 1: Organogrammen en beschrijving van de organisatie

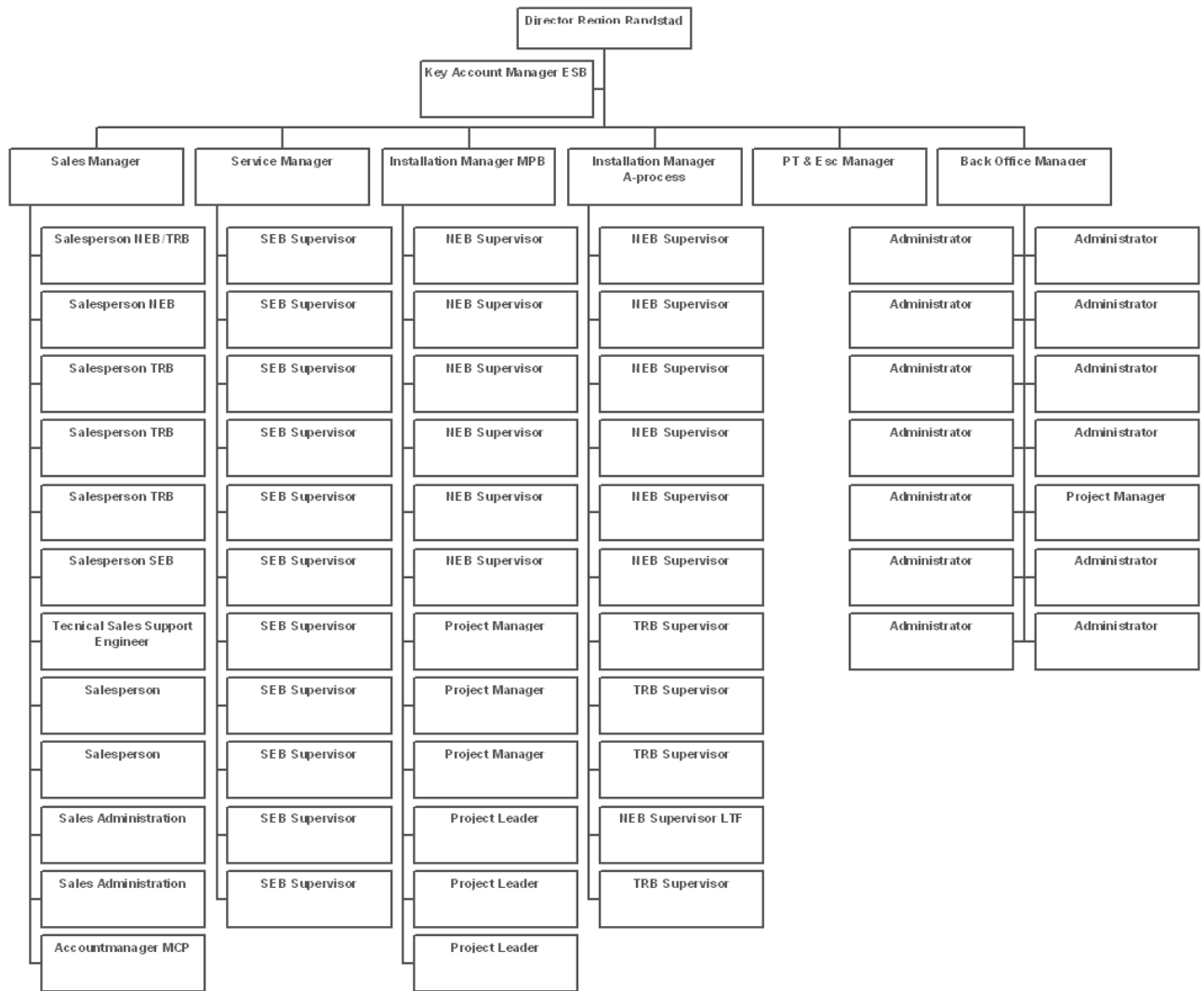


Organogram Top Level (Bron: KONE, 2011).

KONE is een bedrijf dat liften, roltrappen en andere elektrische systemen produceert en onderhoudt. Het is een internationaal bedrijf met wereldwijd vestigingen in ongeveer vijftig landen en het hoofdkantoor gevestigd in Finland. KONE Nederland telt in totaal ongeveer 1100 medewerkers. Het Nederlandse hoofdkantoor staat in Den Haag en er zijn verschillende vestigingen verspreid over Nederland. Het grootste gedeelte van het werkgebied bestaat uit liften en roltrappen, maar daarnaast verzorgt KONE ook elektrische deuren, rolpaden, gevelliften en speciale liften. De visie van het bedrijf is: ‘KONE levert de beste People Flow Experience’. Dat wil zeggen dat KONE haar klanten innovatieve, veilige en gebruiksvriendelijke oplossingen wil bieden voor de verplaatsing van mensen binnen en rond gebouwen. Hierbij staan veiligheid, kwaliteit en simplificatie centraal. Ook ‘employee engagement’, dat wil zeggen betrokkenheid van de eigen medewerkers, is belangrijk voor het bedrijf (KONE, 2011).

De Nederlandse organisatie is verdeeld in drie regio’s, namelijk: Noord, Randstad en Zuid, waarin het hele proces van verkoop, installatie, service en modernisering van liften en roltrappen zich voltrekt. Naast deze kernactiviteiten heeft KONE de support functies Business Development, Maintenance en Engineering and Installation en daarnaast de stafafdelingen Human Resources, Finance & Sourcing en Environmental Health, Safety and Quality (KONE, 2011).

Ter illustratie volgt hierna een organogram van één van een regio’s.



Organogram Regio Randstad (Bron: KONE, 2011).

Bijlage 2: Topiclijst

Welkom, voorstellen

Voor mijn studie Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht loop ik mijn afstudeerstage op de HR afdeling. Ik ben bezig met een onderzoek naar de loopbaanontwikkeling van monteurs en supervisors. Uit de Pulse enquête van vorig jaar kwam dat er ontevredenheid was op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden en ik ga nu verder uitzoeken waar dat door komt en wat er beter kan. Het interview gaat over jouw behoefte aan ontwikkeling en je mening over de mogelijkheden bij KONE.

Ik heb jou willekeurig geselecteerd uit de lijst met alle medewerkers.

Is het goed als ik geluidsopnames maak van het interview, zodat ik het later kan uittypen? Ik garandeer u hierbij dat uw antwoorden anoniem blijven. Ook mijn collega's weten niet welke mensen ik heb geïnterviewd. Het interview zal ongeveer een uur duren.

Tot zo ver duidelijk? Vragen?

Kan je iets vertellen over wat je doet en hoe lang je dat werk al doet?

Ben je tevreden met wat je doet? Huidige functie/werkzaamheden

Waarom destijds gekozen voor dit werk? Hoe ben je hier gekomen, wat hiervoor gedaan?

Behoeftte aan loopbaanontwikkeling

Hoe zie je de toekomst?

Hoe wil je je carrière voortzetten?

Wat wil je ontwikkelen aan kennis/vaardigheden?

Heb je behoefte aan een opleiding?

Ambieer je een andere functie? Waarom? Hoe wil je dat bereiken?

Wat is je doel in je loopbaan?

Waar zie je jezelf over 5 jaar?

Hoe stuur je zelf je loopbaan? (breng je het ter sprake in beoordelingsgesprek?) Heb je het idee dat je je ontwikkeling zelf in de hand hebt? Voel je je verbonden met je eigen carrière?

Factoren van invloed op de behoefte aan loopbaanontwikkeling

Uit theorie blijken verschillende dingen invloed hebben op de behoefte aan ontwikkeling.

Levensfase:

- Leeftijd (bijvoorbeeld werk te zwaar)
- Thuis-/gezinssituatie
- Heeft dit invloed op je behoefte aan loopbaanontwikkeling?

Loopbaanfase/rol:

- Hoe lang zit je al in deze functie?
- In het algemeen is het zo dat mensen als ze net beginnen met werken lerend zijn en begeleiding nodig hebben, in de tijd worden mensen steeds zelfstandiger, gaan op een gegeven moment zelf begeleiding geven en tot slot de carrière afbouwen. Heb je een idee over welke fase op jou van toepassing is?
- Hoe ziet jouw rol t.o.v collega's er uit? Wordt je begeleid, begeleidt je zelf mensen of is het vooral samenwerken?
- Heeft dit invloed op je behoefte aan loopbaanontwikkeling?

Motivatie:

- Waardoor/hoe wordt je gemotiveerd om je te ontwikkelen? (intrinsiek/extrinsiek) (bv steun leidinggevende, hogere functie, behoefte aan uitdaging, status, salaris, ontwikkeling)

- Wat verwacht je dat loopbaanontwikkeling je oplevert? En wat kost het je?
- Voel je verbondenheid met organisatie? en met je eigen carrière?
- Ervaar je steun vanuit organisatie bij de ontwikkeling van je loopbaan? Daardoor ontwikkelen?
- Wat doe je zelf aan loopbaanontwikkeling? Heb jij bijvoorbeeld een plan of doelen opgesteld voor jezelf? Heb je je eigen sterke en zwakke punten op een rijtje gezet?

Bekendheid met de door KONE geboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

Wat doe je zelf aan loopbaanontwikkeling?

Hoe bekend ben je met de verschillende onderdelen van het beleid en hoe ben je daarvan op de hoogte gebracht?

- IDP in jaargesprek
- Mailadres loopbaangesprek
- Rolbeschrijvingen en bijbehorende competenties
- Interne vacatures
- Carrièrelijnen
- Monteurs: verschillende niveaus van monteurs en de opleidingseisen
- Supervisors: Supervisor Development Program, middelmanagement (nuttig, voldoende?)
- Hoe informeert je leidinggevende je over de mogelijkheden?
- Heeft dit invloed op je behoefte aan loopbaanontwikkeling?
- Mis je mogelijkheden?

Verbetermogelijkheden voor de zichtbaarheid van de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling bij KONE

Wat zou KONE kunnen doen zodat je beter op de hoogte bent van de mogelijkheden?
(welke informatie, via welke kanalen)

Heb je nog wat toe te voegen aan hetgeen we besproken hebben?

Hartelijk bedankt voor je deelname!

Wil je op de hoogte gebracht worden van de uitkomsten van het onderzoek? Ik kan je een samenvatting sturen per mail, het gehele verslag is ter inzage beschikbaar via de HR afdeling.

Bijlage 3: Codeboom

- Behoeftte aan loopbaanontwikkeling
 - Ontwikkeling in huidige functie
 - Behoeftte aan andere functie
 - Supervisor
 - Productdeskundige
 - Service
 - Weet nog niet precies wat
 - Projectleider
 - Trainer
 - Werken voor KONE in het buitenland
 - Geen behoefte
 - Eventueel stap terug
 - Als het teveel alleen werken wordt
 - Pas verder kijken als het niet meer gaat
 - Geen hogere functie die aanspreekt
 - Verandering mentaliteit maatschappij
 - Behoeftte aan opleiding
 - Bezig met opleiding
 - Bezig met opleidingstraject service
 - Ontevreden over opleiding
 - Te uitgebreid
 - Tevreden over opleiding
 - Combinatie werken en leren is ideaal
 - Leren over KONE
 - Accountmanagement
 - Overige cursussen
 - Storingzoeken
 - Geen behoefte
 - Managementvaardigheden
 - Misschien HTS afmaken
- Aandacht voor ontwikkeling
 - Sturing vanuit organisatie
 - Leidinggevende steunt ontwikkeling
 - Daardoor opleiding gaan doen
 - Zelfsturing
 - Geen concreet plan
 - Vooraf ervaring opdoen
- Factoren mogelijk van invloed op behoefte aan ontwikkeling
 - Mate van tevredenheid met werk
 - Te hoge tijdsdruk
 - Tevreden
 - Verbondenheid met organisatie
 - Soms wel, soms niet
 - Wel met collega's, niet met bedrijf
 - Wel
 - Daardoor beter willen
 - Geen invloed op ontwikkeling
- Motivatie voor ontwikkelen
 - Extrinsiek
 - Door leidinggevende
 - Door collega's
 - IDP

- Bonus/beloning
- Salaris
- Niet gemotiveerd vanuit organisatie
- Beste voor de klant willen
- Intrinsiek
 - Wil om te groeien
 - Hou van uitdagingen
 - Goed gevoel als zelf kan oplossen
 - Werk goed willen doen
- Verwachting opleveren
 - Zekerheid
 - Kennis
 - Prettig werken
 - Salaris
 - Hogere functie
 - Beter functioneren
 - Goed gevoel
- Verwachting kosten
 - Inspanning
 - Geen moeite
 - Vrije tijd
 - Tijd
 - Tijd en energie
- Loopbaanrol
 - Elkaar helpen over en weer
 - Leren van anderen
 - Nu geen invloed op ontwikkeling
 - Samenwerken
 - Begeleiden anderen
- Loopbaanfase
 - Afbouw
 - Krijgt begeleiding
 - Begeleiding geven
 - Stabiele fase
 - Zelfstandig
 - Ontwikkeling door zelf dingen uit te zoeken
 - Aantal jaren in huidige functie
- Leeftijd
 - Zaken anders bekijken als je ouder wordt
 - Twijfel over afbouwen carrière
 - Werk zwaarder als je ouder wordt
 - Weet niet
 - Moeilijker leren als je ouder wordt
 - Kansen pakken als je jong bent
 - Geen invloed
 - Minder makkelijk switchen als je ouder wordt
 - Minder ambitie als je ouder wordt
- Thuisituatie
 - Woont nog thuis
 - Belemmert niet
 - Alleenstaand
 - Biedt mogelijkheden
 - Gezin met oudere kinderen
 - Wisselwerking tussen werk en privé
 - Geen invloed

Partner, geen kinderen
 Werk en privé staan elkaar in de weg
 Geen invloed
 Gescheiden, oudere kinderen
 Geen invloed
 Gezin met jonge kinderen
 Geen invloed
 Belemmert loopbaanontwikkeling
 Bekendheid/communicatie mogelijkheden van KONE
 Onbekendheid met eisen aan andere functie
 IDP in jaargesprek
 Wordt besproken
 Niet uitgebreid genoeg
 Meer terugkoppeling gewenst
 Mailadres loopbaangesprek
 Van gehoord
 Via brief
 Via bijeenkomst
 Niet mee bekend
 Interne vacatures
 Geen open traject
 Niet mee bekend
 Via HTC binnenkrijgen
 Zouden in Op de Hoogte kunnen
 Via mail
 Algemene website
 Intranet
 Per post
 Rolbeschrijvingen met competenties
 Zijn in ontwikkeling
 Probleem met Engels
 Mee bekend
 Rol op papier matcht niet met praktijk
 Bekend met eigen rol
 Weet te vinden
 Niet mee bekend
 Carrièrelijnen
 Nooit gezien, maar kent concept
 Niet mee bekend
 Algemeen oordeel over mogelijkheden
 Nieuwbouw en service kunnen van elkaar leren
 Trainers meer op locatie
 Productie staat ontwikkeling in de weg
 Mist cursus over computersystemen
 Weinig ouderenbeleid
 Grote stap tussen functies
 Laagdrempelig
 Genoeg mogelijkheden
 Verbeterpunten zichtbaarheid mogelijkheden
 KONE mail en smartphone
 Proactievare communicatie
 Informatie over functies en opleidingen
 Toegang intranet
 Weet genoeg
 Invloed op behoefte aan ontwikkeling

Stimuleert
Geen
Informatie van leidinggevende
In gesprekjes
Goed inwerktraject gehad
Weinig
Stuurt informatie door
Leidinggevende is niet op de hoogte van voortgang
Tijdens beoordelingsgesprekken
Informatie via trainingscentrum/ROVC
Zelf vragen
Supervisors: middelmanagement cursus
Gedaan
Niet gedaan
Waarschijnlijk gedaan
Supervisors: Supervisor Development Program
Gaat doen
Doet aan mee
Beter worden in functie
Monteurs: functieniveaus met opleidingseisen
Onduidelijkheid over doorgroeien
Demotiverend
Bekend
Boek met trainingen
Verbeterpunten KONE algemeen
Single man working
Manier van invullen Pulse
Communicatie algemeen
Monteur uitstervend beroep
Eerder moeten ingrijpen
Monteurs staan ver van bedrijf
Vaker vergadering
Teveel taken