



*De invloed van
Loopbaanondersteuning en
Loopbaanzelfsturing op
Employability binnen de IT –
Sector*

Naam: Maarten Gerritse
Studentnummer: 851655050

Open Universiteit Nederland

Faculteit : Managementwetenschappen
Opleiding : Master of Science in Management
Begeleider/examinator : Judith Semeijn
Medebeoordelaar : Daniel Kooistra

Juli, 2016

Inhoudsopgave

Abstract	3
Samenvatting.....	4
1. Introductie	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Leeswijzer	10
2. Literatuuronderzoek	11
2.1 Employability.....	11
2.2 Zelfsturing	14
2.3 Loopbaanondersteuning.....	15
2.4 De invloed van loopbaanondersteuning op de relatie tussen zelfsturing en employability	16
3. Data & Methode	19
3.1 Data Verzameling en Respons	19
3.2 Meetinstrumenten.....	19
3.2.1 Controlevariabelen.....	21
3.3 Validiteit en betrouwbaarheid	21
3.3.1 Betrouwbaarheid.....	22
3.3.2 Validiteit.....	23
3.4 Methoden van analyse	23
4. Resultaten	25
4.1 Beschrijvende Statistiek	27
4.2 Correlatieanalyse.....	27
4.3 Regressie analyses & Moderatieanalyse.....	29
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen.....	31
5.1 Conclusies	31
5.2 Discussie	31

5.3 Beperkingen.....	33
5.4 Aanbevelingen voor de praktijk	34
6. Literatuurlijst.....	36
7. Bijlage.....	41
7.1 Vragenlijst Employability	41
7.2 Vragenlijst Loopbaanzelfsturing	42
7.3 Vragenlijst Loopbaanondersteuning	43
7.4 Introductie enquête.....	44
7.5 Factor Analyses:.....	45
7.5.1 Employability	45
7.5.2 Loopbaanzelfsturing	47
7.5.3. Loopbaanondersteuning	48
7.6 Betrouwbaarheidsanalyses	49
7.7 Beschrijvende statistiek	50

Abstract

Title: The effect of career self-management and organizational career management on employability within the IT sector.

This paper explores the relationship between career self-management and organizational career management and addresses the impact on employability. Also this paper addresses the interaction between career self-management and organizational career management and the impact on employability. From one division, located in a large organization within the IT sector, a sample of 101 employees reported on their career self-management initiatives, on their organizational career management support and on their employability. Despite earlier research in other sectors showing contrary results, the results in this study show no effect between career self-management and organizational career management on employability. The logical result is that an interaction effect between career self-management and organizational career management in explaining employability is not found either within the researched variables. Further theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Career Self-management, organizational career management, OCM, employability

Samenvatting

De levensverwachting en vergrijzing in Nederland nemen toe en de pensioensleeftijd wordt stapsgewijs verhoogd. Het verhogen van de pensioensleeftijd heeft als gevolg dat medewerkers in staat zullen moeten zijn om langer door te blijven werken en organisaties zullen hun medewerkers langer door moeten laten werken. Voor organisaties en medewerkers lijkt het dus belangrijk om te werken aan de employability (inzetbaarheid) van de medewerker. Dit kan men doen op twee manieren, namelijk:

- Loopbaanzelfsturing

Dit omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaandoelstellingen te realiseren zoals het verzamelen van informatie over loopbaanmogelijkheden, het zoeken naar feedback over de eigen prestaties en competenties, en het creëren van loopbaankansen via netwerken en acties die de interne zichtbaarheid bevorderen.

- Loopbaanondersteuning vanuit de organisatie

Dit omvat een brede waaier aan activiteiten en interventies vanuit de organisatie met als doel het realiseren van een fit tussen de loopbaanbehoeften van de werknemer en die van de werkgever.

In de huidige studie is onderzocht of, en in welke mate, loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning vanuit de organisatie van invloed zijn op de mate van employability van de individuele medewerker. Daarnaast is het interactie effect van loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning op employability onderzocht. Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van een kwantitatief onderzoek. Er is een enquête uitgezet binnen een afdeling met 300 medewerkers, allen werkzaam binnen de IT sector. Van de 300 medewerkers, hebben 101 medewerkers (23-65 jaar) de enquête ingevuld. Er is voor de IT sector gekozen, omdat er nog weinig bekend is rondom de effecten van loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning en het interactie-effect tussen beiden op employability binnen de IT sector.

Alhoewel eerdere onderzoeken een verband aantonen van loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing op employability, heeft deze studie dergelijke verbanden niet kunnen vinden. Aangezien de hoofdeffecten niet konden worden gevonden, is ook het interactie-effect niet gevonden in de huidige studie. Gedurende het onderzoek bleek dat de in dit onderzoek gehanteerde (gevalideerde) vragenlijsten niet de verwachte dimensies

opleverden. Voorbeelden van dimensies die verwacht werden, maar niet gevonden zijn onder meer Anticipatie & Optimalisatie en Beroepsexpertise binnen Employability. Een dergelijk onderzoek naar de effecten van loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing op employability heeft, voor zo ver bekend, nog niet eerder heeft plaats gevonden binnen de IT sector. Daarnaast is dit onderzoek nu uitgevoerd binnen een specifieke afdeling werkzaam binnen de IT sector. Het is de vraag of de in dit onderzoek gehanteerde definities van loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning passen binnen de IT sector. Toekomstig verder onderzoek zal dan ook moeten uitwijzen of de gehanteerde begrippen passen binnen de IT sector en of de in dit onderzoek gevonden resultaten kunnen worden gegeneraliseerd voor de IT sector als geheel.

1. Introductie

1.1 Aanleiding

Vanaf 1 januari 2013 wordt in Nederland de AOW-leeftijd verhoogd. In de loop van de jaren gaat de AOW leeftijd op 1 januari stapsgewijs omhoog. Daarnaast wordt vanaf 2024 wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting.

Bovendien lag er in september 2015 al een voorstel ter stemming in de Eerste Kamer voor versnelde invoering van de verhoging van de AOW-leeftijd, waardoor vanaf 2022 de AOW-leeftijd al gekoppeld wordt aan de levensverwachting. In de levensverwachting ligt ook een van de voornaamste redenen voor het verhogen van de pensioenleeftijd. De levensverwachting en de vergrijzing in Nederland nemen toe. Zijn er in 2015 nog 3 miljoen Nederlanders boven de 65, in 2020 zijn dat er naar verwachting bijna 3,5 miljoen en in 2030 zelfs ruim 4,2 miljoen (CBS, 2015). De vergrijzing heeft ook financiële consequenties. Om de pensioenen en AOW betaalbaar te houden zal de AOW-leeftijd moeten worden verhoogd. Het verhogen van de pensioenleeftijd heeft als gevolg dat mensen pas op latere leeftijd met pensioen zullen gaan, waardoor mensen langer door moeten blijven werken. Medewerkers van een organisatie zullen dus in staat moeten zijn om langer door te blijven werken en organisaties zullen hun medewerkers langer door moeten laten werken.

De laatste decennia is de betekenis van het begrip loopbaan drastisch gewijzigd als gevolg van veranderingen in de socio-economische omgeving (de Vos, Dewettinck, & Buyens, 2007). Over het concept loopbaan bestaan verschillende definities. In 1964 hanteerde Wilensky de volgende definitie voor het begrip loopbaan: "een opeenvolging van verwante banen, gerangschikt in hiërarchie van prestige, waardoor mensen zich in een geordende, redelijk voorspelbare, volgorde ontwikkelen". Later paste Hall (2002) deze definitie aan. Onder het begrip 'loopbaan' verstaat hij 'de individueel waargenomen opeenvolging van houdingen en gedragingen in verband met werk gerelateerde activiteiten en ervaringen over de spanwijdte van leven van de persoon'.

Gaspersz en Ott (1996) stellen dat het vroegere 'lifetime employment' is vervangen door 'lifetime employability'. De betekenis van 'lifetime employment' is dat de loopbaan van de werknemer is uitgestippeld en wordt getypeerd als een groei naar boven (Pols, 2003). Met een groei naar boven bedoelt Pols (2003) dat werknemers opklimmen in de hiërarchie van een organisatie. In tegenstelling tot 'lifetime employment' is de loopbaan van een werknemer

bij 'lifetime employability' niet uitgestippeld; de loopbaan van de werknemer is dynamisch (Pols, 2003). Daarnaast geldt dat bij 'lifetime employment' de werkgever en de werknemer zeker van een wederkerende loyaliteit waren (Kluytmans & Ott, 1999). Bij 'lifetime employability' streeft de organisatie naar ontwikkeling, autonomie en mobiliteit om op te kunnen treden in de snel veranderende omgeving (Kluytmans & Ott 1999).

Wat centraal staat binnen 'lifetime employment' is de assumptie dat organisaties hun werknemers niet langer een voorspelbare loopbaan kunnen aanbieden die bestaat uit regelmatige promoties (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005). Laterale of horizontale bewegingen, tijdelijke bewegingen en het bewegen 'ter plaatse' via werkverrijking winnen aan belang als waardevolle alternatieven voor het traditionele lineaire en opwaartse loopbaantraject. Hierbij worden subjectieve indicatoren van loopbaansucces, zoals een toename in competenties, erkenning door peers en leerkansen belangrijker dan de traditionele objectieve indicatoren zoals status, inkomen of hiërarchisch niveau (Arthur et al., 2005). Waar medewerkers vroeger vanaf het begin van hun carrière tot aan hun pensioen bij dezelfde organisatie bleven werken is dat binnen 'lifetime employment' bijna geen optie meer. Dit vraagt om aandacht en (extra) inspanningen van zowel het individu als van de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat een effectief loopbaanbeleid zowel voor de organisatie als voor haar werknemers van belang is (Baruch, 2004; Baruch & Peiperl, 2000). Dit kan verklaard worden door de Human Capital theorie (Becker 1993), die aangeeft dat meer investeren in menselijk kapitaal, hetzij door loopbaanzelfsturing, hetzij door loopbaanondersteuning, een hogere productiviteit oplevert op de arbeidsmarkt.

Loopbaanbeleid kan worden opgesplitst in twee vormen, het *loopbaanondersteuning* vanuit de organisatie en *loopbaanzelfsturing* door de individuele medewerker. Daartussen is een duidelijk onderscheid. Loopbaanondersteuning vanuit de organisatie omvat een brede waaier aan activiteiten en interventies met als doel het realiseren van een fit tussen de loopbaanbehoeften van de werknemer en die van de werkgever (De Vos et al., 2007). Loopbaanzelfsturing omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaandoelstellingen te realiseren zoals het verzamelen van informatie over loopbaanmogelijkheden, het zoeken naar feedback over de eigen prestaties en competenties, en het creëren van loopbaankansen via netwerken en acties die de interne zichtbaarheid bevorderen. Deze loopbaandoelstellingen kunnen al dan niet samenvallen met de doelstellingen van de organisatie (De Vos et al., 2007). De doelstellingen en overwegingen van werknemers worden vaak buiten beschouwing gelaten bij het ontwikkelen en invoeren van organisatie loopbaanbeleid (Kim, 2005). Echter, wanneer werknemers langer aan het werk moeten blijven, is het des te belangrijker aandacht te besteden aan de

vraag wat hen kan helpen om gedurende hun gehele arbeidzame leven gemotiveerd te blijven (Zappalà, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi, & Sarchielli, 2008) en hoe hun employability (inzetbaarheid) bewaakt kan worden (Heijde & Van Der Heijden, 2006). Employability staat voor het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties (Heijde & Van der Heijden, 2006). Het bewaken van de employability gedurende de gehele loopbaan is gericht op het inzetbaar houden van medewerkers, rekening houdend met hun individuele behoeften, wensen en capaciteiten. Deze individuele aspecten kunnen sterk verschillen, bijvoorbeeld afhankelijk van de levensfase waarin werknemers zich bevinden (Van der Heijden, 2005). Kortom, employabilitybeleid, onderdeel van het loopbaanbeleid, dient gericht te zijn op het in stand houden van de bekwaamheid en motivatie om goed te kunnen werken, tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (van der Heijden, Schalk, & van Veldhoven, 2008).

1.2 Probleemstelling

Voor organisaties is het van belang is om zicht te krijgen op de optimale mix tussen enerzijds medewerkers verantwoordelijk houden voor het managen van hun eigen loopbaan en anderzijds hen voldoende ondersteuning bieden om hen daadwerkelijk meer zelfsturend te maken (De Vos, et al., 2007). Een mogelijk neveneffect van het stimuleren van loopbaanzelfsturing kan zijn dat werknemers zich meer bewust worden van het belang van een loopbaanbeleid, wat op zijn beurt de verwachtingen ten aanzien van de loopbaanondersteuning door hun werkgever kan verhogen (De Vos et al., 2007). Literatuur wijst uit dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie bijdraagt aan een sterkere positionering op de arbeidsmarkt (Bollen, Christiaens, De Vos, Forrier, Sels, & Soens, 2006) als ook aan de employability van de individuele medewerker (Veld, Semeijn & Vuuren, 2015).

Wanneer men kijkt naar employability vanuit de organisatie dan blijkt dat steeds minder werkgevers hun werknemers levenslange tewerkstelling kunnen garanderen, waardoor het voor individuen alsmaar belangrijker wordt om de loopbaan zelf te sturen (Anakwe, Hall, & Schor, 2000; Hall, 1996). 'Lifetime employment' is immers vervangen door 'lifetime employability'. Lifetime employability staat of valt met het hebben en onderhouden van competenties die op de arbeidsmarkt gevraagd worden. Wie ten allen tijde inzetbaar wil blijven, zal daarom aan de eigen inzetbaarheid moeten blijven werken. Zelfsturing speelt daarbij een cruciale rol (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Hall, 2004). Medewerkers die hun loopbaan zelf sturen, nemen immers het initiatief in handen en blijven aan hun competenties

werken, ook als hun werkgever nalaat dat te doen (Briscoe, Hall, & Frautschy DeMuth, 2006). De recente loopbaanliteratuur legt dan ook een sterke nadruk op het belang van de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer voor het managen van de eigen loopbaan (De Vos et al., 2007).

Over de rol van loopbaanondersteuning vanuit de organisatie is de literatuur minder eenduidig. Op basis van de sociale uitwisseling theorie van Blau (1964) laat onderzoek van De Vos et al. (2007) zien dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie resulteert in een hogere mate van individueel loopbaansucces. Meerdere onderzoeken tonen daarnaast aan dat een hoge mate van employability van de werknemers van toegevoegde waarde is voor de organisatie (Baruch, 2009). Later onderzoek (de Graaf, Peeters, & van der Heijden, 2011) heeft echter geen samenhang gevonden tussen loopbaanondersteuning door de organisatie en employability. De vraag is dus hoe deze discrepantie ten opzichte van de overige gevonden literatuur verklaard kan worden en hoe de samenhang of interactie dan precies werkt. De Graaf et al. (2011) heeft gekeken naar een beperkte mate van loopbaanondersteuning in de vorm van trainingsaanbod. Recenter onderzoek van Veld et al. (2015) toont dan wel weer een verband aan tussen loopbaanondersteuning vanuit de organisatie en employability. Aangezien loopbaanondersteuning vanuit de organisatie meer activiteiten bevat dan training en ontwikkelingsmogelijkheden, is het van belang om te begrijpen wat de invloed is van deze brede definitie van loopbaanondersteuning op employability en de in de literatuur gevonden discrepanties te verklaren.

De huidige studie kan bijdragen aan verdere empirische toetsing van de samenhang tussen loopbaanondersteuning op employability en loopbaanzelfsturing op employability, om de gevonden discrepanties te onderzoeken. Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan het onderzoek naar hoe loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing met elkaar interacteren op de employability van de individuele werknemer. Juist vanwege het toegenomen belang van employability voor zowel de medewerker als de organisatie is het voor zowel de medewerker als de organisatie belangrijk te weten wat dit interactie-effect is, waarbij er momenteel nog weinig bekend lijkt te zijn over dit (eventuele) interactie-effect. In lijn met de aanbevelingen van Veld et al (2015) zal dit onderzoek tevens in een andere sector uitgevoerd worden. Dit onderzoek zal specifiek gericht zijn op medewerkers actief in de IT branche.

De probleemstelling luidt dan ook:

In hoeverre zijn loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing van invloed op de employability van de medewerkers actief binnen de IT branche en is hierbij sprake van een interactie tussen beide vormen?

Het onderzoek zal plaatsvinden bij een bedrijf dat actief is in de IT branche. In dit bedrijf wordt sinds begin 2015 veel aandacht geschonken aan loopbaanbeleid, juist vanwege het inzetbaar houden van medewerkers. Het bedrijf liep tegen het probleem aan dat het sinds het begin van de financiële crisis weinig had geïnvesteerd in loopbaanondersteuning en nu de markt weer aan begon te trekken met een (verouderde) populatie zat welke eigenlijk niet meer inzetbaar is bij de klanten. Het onderzoek zal worden uitgevoerd met behulp van een kwantitatief design; een survey onderzoek onder 300 medewerkers van een afdeling waar dit loopbaanbeleid is ingezet.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is het theoretisch kader uitgewerkt. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de begrippen employability, loopbaanzelfmanagement en loopbaanondersteuning vanuit de organisatie. Vervolgens wordt beschreven hoe loopbaanzelfmanagement en loopbaanondersteuning vanuit de organisatie van invloed kunnen zijn op de employability van de medewerker. Aan de hand daarvan is een onderzoeksmodel opgesteld. In hoofdstuk drie is uitgelegd hoe de data is verzameld en hoe de data is geanalyseerd, waarna in hoofdstuk vier de analyses worden uitgevoerd en duidelijk wordt of de hypotheses worden aangenomen of verworpen. In hoofdstuk vijf wordt dan tenslotte de probleemstelling beantwoord en wordt door middel van een discussie op het onderzoek gereflecteerd.

2. Literatuuronderzoek

De human capital theorie veronderstelt dat mensen met meer investeringen in menselijk kapitaal een hogere productiviteit hebben op de arbeidsmarkt (Becker, 1993). Menselijk kapitaal refereert naar de gezamenlijke vaardigheden en kennis die een persoon bezit om arbeid te leveren. De investeringen die invloed hebben op de productiviteit zijn de uitgaven aan opleiding, de mate van ervaring, de trainingen en de gezondheid. Een type van kennis, dat wordt verondersteld om employability te bepalen, is die van de reeds geïdentificeerde beroepsexpertise (Heijde & van der Heijden, 2006). Beroepsexpertise gaat om het hebben van voldoende kennis en vaardigheden om goed te kunnen functioneren. Dit concept wordt ook wel als een eigenschap van human capital genoemd. McQuaid and Lindsay (2005) beargumenteren dat overdraagbare vaardigheden belangrijk zijn voor de mate van employability. Ze maken daarbij onderscheid tussen basis, sleutel en op hoog niveau overdraagbare vaardigheden. Basisvaardigheden hebben betrekking op vaardigheden, zoals taal en rekenen, terwijl de belangrijkste overdraagbare vaardigheden verwijzen naar, bijvoorbeeld, het oplossen van problemen en communicatie. High-level overdraagbare vaardigheden omvatten, bijvoorbeeld, self-management en commercieel bewustzijn. Bovendien, de opleiding en werkervaring van de medewerker worden beschouwd als basis onderdeel van employability. (McQuaid & Lindsay, 2005) zijn. Onderzoeken hebben naar voren gebracht dat generieke vaardigheden een belangrijke rol spelen en in de kansen van de toekomstige werkgelegenheid (Knight & Yorke, 2004).

2.1 Employability

Employability staat voor het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties (Heijde & Van der Heijden, 2006). Het bewaken van de employability gedurende de gehele loopbaan is gericht op het inzetbaar houden van medewerkers, rekening houdend met hun individuele behoeften, wensen en capaciteiten. Deze individuele aspecten kunnen sterk verschillen, afhankelijk van de levensfase waarin werknemers zich bevinden (Van der Heijden, 2005).

De benodigde kwalificaties van werknemers veranderen voortdurend, en in een steeds hoger tempo (Van der Heijden, 2005). Een hoge mate van employability stelt werknemers in staat om de veranderende, benodigde kwalificaties te behouden, te cultiveren en verder te ontwikkelen (Arocena, Núñez, & Villanueva, 2007; Heijde & Van Der Heijden, 2006). Als

zodanig speelt employability van individuele medewerkers een cruciale rol bij het inspelen van organisaties op een snel veranderende omgeving.

In de afgelopen decennia is het concept employability vanuit verschillende invalshoeken bestudeerd en op meer dan één niveau gedefinieerd (individueel, organisatorisch, maatschappelijk).

Versloot, Glaudé & Thijssen (1998) stellen zelfs dat de definiëring van het begrip employability is veranderd in de loop der tijd. Deze verschuiving van definiëring sluit aan bij de verschuiving van hoofdverantwoordelijkheid. Deze verschoof van het maatschappelijke schaalniveau naar het individuele niveau. De drie schaalniveaus die Thijssen (1997) onderscheidt zijn:

- Werk vanuit een samenleving en vooral vanuit de overheid gezien, betreft de totale werkgelegenheid en het niveau van arbeidsparticipatie. Voor een samenleving is employability een indicator voor de mate waaraan de potentiële beroepsbevolking tussen 15 en 65 jaar qua competenties en kwalificaties past bij het geheel van arbeidsplaatsen, nu en in de toekomst. Met andere woorden: de kans op volledige werkgelegenheid, als basis voor toekomstige welvaart en lagere collectieve lastendruk.
- Werk vanuit een arbeidsorganisatie gezien, betreft het aanbod van werk voor een bestand van werknemers die arbeid kunnen verrichten in overeenstemming met geldende actuele eisen en toekomstige eisen. Voor een werkgever is employability een indicator voor de mate waarin het intern en extern beschikbare personeelsbestand past bij de kwalificatie-eisen geldend voor functies, nu en in de nabije toekomst.
- Werk vanuit het individu gezien, betreft het hebben van een baan of meer in het algemeen betaalde arbeid. Voor een individu is employability een indicator voor de kans op betaald werk, op een aantrekkelijke arbeidspositie nu en in de toekomst.

Employability werd allereerst ingevuld als deelname aan het arbeidsproces. Vervolgens is het begrip employability verbonden met de geschiktheid voor het werk. En uiteindelijk is employability verbonden met begrippen als aanpassen en anticiperen op verandering (Versloot et al., 1998).

De specifieke context, individueel, organisatorisch of maatschappelijk, waarin het begrip employability wordt gebruikt, beïnvloedt dus de definitie die gehanteerd wordt. In het onderhavige onderzoek wordt employability onderzocht op het niveau van de individuele werknemer (Heijde & Van der Heijden, 2006) en wordt dus de individuele context gehanteerd. Voor een individu is employability een indicator voor de kans op betaald werk (Thijssen, 1997).

Op basis van hun eerder genoemde definitie hebben Heijde en Van der Heijden (2006) vijf dimensies van employability onderscheiden:

(1) Beroepsexpertise; Vakspecifieke vaardigheden. Basisvoorwaarden voor inzetbaarheid. Voldoende kennis en vaardigheden om goed te kunnen functioneren binnen functiegebied.

(2) Anticipatie en optimalisatie; Reflectie op de ontwikkeling van een vakgebied van inzicht hebben in welke eisen dit stelt aan de eigen ontwikkeling. Voor een hoog niveau van employability moeten werknemers beschikken over veel creatief vermogen en over veranderingsbereidheid. Bovendien ambitie om beste resultaten te bereiken.

(3) Persoonlijke flexibiliteit; Vermogen tot aanpassing dat nodig is om een optimale inzetbaarheid te garanderen. Capaciteit om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen. En vermogen om zich aan te passen aan veranderingen waar niet zelf voor gekozen is.

(4) Organisatiesensitiviteit; Competentie die medewerkers hebben om zich aan de passen aan de bedrijfscultuur en de ongeschreven wetten die er heersen. Succesvol participeren in verschillende samenwerkingsverbanden. Verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, overwinningen en mislukkingen delen. En om gezamenlijk doelstellingen te bepalen.

(5) Balans; Evenwicht te kunnen handhaven in nastreven eigen belangen die die van de organisatie. Kan botsen. Balans handhaven tussen de focus op huidige functie versus aandacht voor de loopbaan als geheel en de (vaak) tegenstrijdige belangen van werk versus privé.

Samenvattend zou men dus kunnen stellen dat, door middel van een hoge mate van employability, de individuele medewerker beter in staat zou moeten zijn om werk te

verkrijgen en behouden gedurende zijn, vanwege de verhoogde pensioenleeftijd, langer durende loopbaan. Het inzetbaar houden van medewerker is in het belang van medewerkers zelf, zij moeten immers langer door werken tot aan hun pensioen, en in het belang van de organisatie. De organisatie zal de medewerkers immers langer aan het werk moeten houden. Zowel medewerkers zelf als de organisatie hebben mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de employability van de individuele medewerker. De medewerker kan dit doen door loopbaanzelfsturing, zelf initiatief nemen rondom de eigen loopbaan. Daarnaast kan de organisatie loopbaanondersteuning bieden, waarbij de organisatie de medewerker helpt te werken aan zijn of haar employability. Employability gedurende de gehele loopbaan is gericht op het inzetbaar houden van medewerkers (Van der Heijden, 2005), vanuit het perspectief van de medewerker en de organisatie.

2.2 Zelfsturing

Loopbaanzelfsturing valt onder de controle van de werknemer zelf. Het verwijst naar de pro activiteit (initiatief nemen) van werknemers wat betreft de ontwikkeling van de eigen loopbaan (King, 2004). Loopbaanzelfsturing omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaanambities te realiseren, zoals het verzamelen van informatie over bestaande of mogelijke loopbaanmogelijkheden, zoeken van feedback over hun optreden en competenties, en het creëren van mogelijkheden via netwerken en het verhogen van de eigen zichtbaarheid (Kossek, Roberts, Fisher, & DeMarr, 1998; King, 2004; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005). Loopbaanzelfsturing omvat dus die activiteiten die werknemers toelaten om een realistische beoordeling te maken van hun eigen talenten en ambities in het licht van hun kansen binnen de organisatie, alsook de concrete acties (bijv.: netwerken, zelfnominatie, creëren van mogelijkheden) die men onderneemt om deze ambities te realiseren (Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002). Deze acties kunnen verwijzen naar verbetering in de huidige baan en naar bewegingen binnen of buiten de organisatie (King, 2004; Kossek et al., 1998; Sturges et al., 2002).

Hall (2004) veronderstelt dat voor succesvolle zelfsturing van de loopbaan twee competenties noodzakelijk zijn, namelijk zelfkennis (identiteit) en aanpasbaarheid (flexibiliteit). De competentie 'zelfkennis' slaat op het hebben van een correct en accuraat beeld van de eigen sterktes, zwaktes, motieven en waarden en van de toekomstige 'ik' (Fugate & Asforth, 2003). Aanpasbaarheid verwijst zowel naar het vermogen als naar de motivatie van een individu om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving (Fugate & Asforth, 2003).

De medewerker kan twee soorten initiatief ondernemen op het gebied van loopbaanzelfsturing (Bollen et al., 2006) :

- Intern gerichte initiatieven mikken op de bevordering van het functioneren in de huidige functie en op het management van de loopbaan in de huidige organisatie (interne employability).
- Extern gerichte initiatieven zijn veeleer afgestemd op het versterken van loopbaankansen buiten de huidige organisatiegrenzen (externe employability).

Uit onderzoek van Bollen et al. (2006) blijkt dat loopbaanzelfsturing van invloed is op individueel (subjectief) loopbaansucces. Employability kan onderdeel zijn van employability. Dit sluit aan de bij eerder genoemde Human Capital Theorie.

Hypothese 1: *Er is een positief verband tussen de mate van zelfsturing van de medewerker en de mate van employability van de individuele medewerker.*

2.3 Loopbaanondersteuning

Loopbaanondersteuning vanuit de organisatie omvat de activiteiten die een organisatie onderneemt om de loopbanen van haar medewerkers te beïnvloeden door te plannen en te organiseren (Sturges et al., 2002). Binnen loopbaanondersteuning neemt de organisatie dus initiatief. Loopbaanondersteuning omvat een breed gamma aan activiteiten en interventies die het creëren van een match tussen de loopbaanbehoeften van de organisatie en deze van de werknemer voor ogen hebben. Deze activiteiten kunnen meer of minder formeel zijn, gaande van trainingen en assessment centers tot coaching en loopbaanadvies (Sturges et al., 2002). Beleid rondom employability dient gericht te zijn op het in stand houden van de bekwaamheid en motivatie om goed te kunnen werken, tot aan of na de pensioengerechtigde leeftijd (Van der Heijden, Schalk & van Veldhoven., 2008)

Vanuit de Human Capital Theorie veronderstelt Becker (1964) dat de kosten voor training en scholing altijd worden terugverdiend, al kan dit vaak wel even duren. Op lange termijn verdient de investering zichzelf terug (Becker, 1964). Deze theorie verklaart en ondersteunt dus het idee dat investeren in loopbaanondersteuning lonend is.

Onderzoek heeft aangetoond dat loopbaanondersteuning een invloed heeft op werknemersattitudes zoals subjectief loopbaansucces, tevredenheid, bedrijfsloyaliteit en

affectieve betrokkenheid (Sturges et al., 2002; Sturges et al., 2005). Onderzoek van De Vos et al. (2007) toont aan dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie resulteert in een hogere mate van individueel loopbaansucces. Dat kan mogelijk employability zijn, maar employability is in dit onderzoek van De Vos et al. (2007) niet expliciet onderzocht. De definitie van loopbaanondersteuning zoals gebruikt door De Vos et al. (2007) is die zoals ook gehanteerd in dit onderzoek, namelijk die van Sturges et al. (2002). Meerdere onderzoeken tonen aan dat een hoge mate van employability van de werknemers van toegevoegde waarde is voor de organisatie (Baruch, 2009). In het onderzoek van De Graaf et al. (2011) is geen samenhang gevonden tussen loopbaanondersteuning door de organisatie en employability. De Graaf et al. (2011) hanteren dezelfde definitie van employability als de in dit onderzoek gehanteerde definitie, namelijk de door Heijde & Van der Heijden (2006) gehanteerde definitie. Echter, De Graaf et al. (2011) gebruikt een andere definitie van loopbaanondersteuning. Hetgeen de discrepantie ten opzichte van de overige gevonden literatuur kan verklaren. Er is namelijk gekeken naar het aanbod van loopbaanondersteuning, de hoeveelheid trainingen en opleidingen die werden aangeboden. Of deze relevant zijn of dat er gebruik van werd gemaakt van het trainingsaanbod is niet onderzocht. Recenter onderzoek van Veld et al. (2015) lijkt wel een verband aan te tonen tussen loopbaanondersteuning en employability en hanteert ook dezelfde definitie van loopbaanondersteuning. Veld et al. (2015) hebben als uitkomst echter employability zoals deze wordt ervaren door de werknemer zelf. Daarnaast wordt door Veld et al. (2015) voor loopbaanondersteuning gekeken naar trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden en mobiliteitsondersteuning vanuit de organisatie.

Op basis van de bevindingen uit voorgaande studies is de verwachting dat dit onderzoek een positief verband tussen loopbaanondersteuning vanuit de organisatie en de mate van employability zal aantonen.

Hypothese 2: Er is een positief verband tussen de mate van loopbaanondersteuning vanuit de organisatie en de mate van employability van de individuele medewerker.

2.4 De invloed van loopbaanondersteuning op de relatie tussen zelfsturing en employability

De sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) stelt dat mensen gebruik maken van een uitwisseling van positieve en negatieve afwegingen bij het aangaan van een (werk)relatie. Werknemers kijken altijd naar wat ze krijgen en wat ze geven. Wanneer men loopbaanondersteuning krijgt, zal een werknemer dus eerder geneigd zijn om ook door middel van loopbaanzelfsturing te werken aan zijn employability. De Vos et al. (2009)

beredeneren dat als volgt.; Aangezien werknemers met een hoge mate van zelfsturing een hogere mate van betrokkenheid hebben bij hun carrière, waarderen zij loopbaanondersteuning vanuit de organisatie des te meer (De Vos et al., 2009).

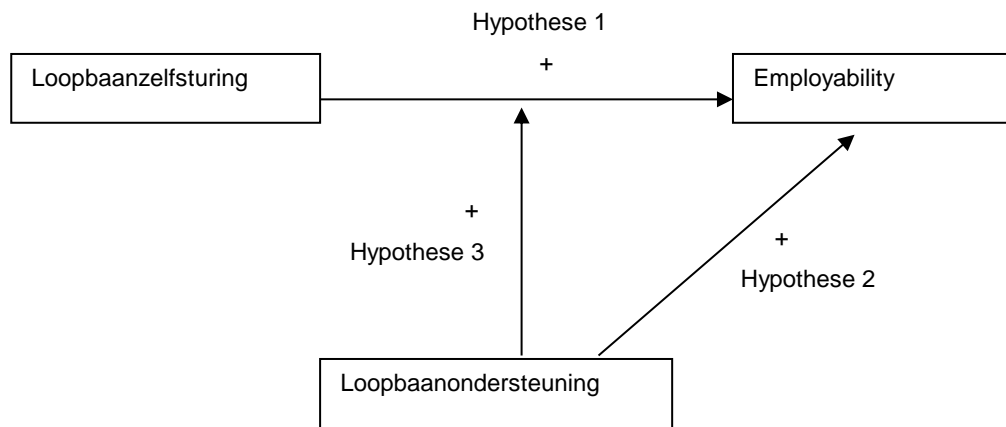
Eerder onderzoek heeft aangetoond dat vormen van loopbaanondersteuning kunnen aanzetten tot zelfsturing (Van Dam, 2004). Werknemers die loopbaanondersteuning krijgen van hun werkgever, zullen zich vermoedelijk meer bewust zijn van het belang van hun loopbaan, wat hen ertoe kan aanzetten om ook zelf loopbaaninitiatief (loopbaanzelfsturing) te ondernemen. Loopbaanondersteuning kan ook het zelfinzicht en de kennis van loopbaanalternatieven vergroten (Kidd, Jackson, & Hirsh, 2003). Onderzoek suggereert dat net van deze kennis een positief effect uitgaat op loopbaanzelfsturing (Anakwe et al., 2000). Loopbaanondersteuning vraagt veelal een actieve houding van de werknemer. Wanneer een organisatie aan een werknemer de kans geeft om opleiding te volgen, is het aan de werknemer zelf om deel te nemen en er iets uit te leren. Of wanneer beslist wordt om een loopbaanplan op te stellen, wordt verwacht dat de werknemer mee de doelen en stappen bepaalt. Het (gedeeltelijk) zelf uitvoeren van een loopbaanzelfsturing activiteit vergroot mogelijk het zelfvertrouwen voor die activiteit, wat op zijn beurt het eigen loopbaanzelfsturing-initiatief kan aanscherpen (Bandura, 1986; King, 2004). Dit kan weer resulteren in een hogere mate van employability.

Kijkt men naar de interactie tussen loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing, dan blijkt dat onderzoekers er doorgaans ook van uit gaan dat loopbaanzelfsturing en loopbaanmanagement van de organisatie elkaar niet uitsluiten, maar aanvullen (Kossek et al., 1998; Sturges et al., 2005). Uit onderzoek is gebleken dat het opleiden van werknemers om hen meer zelfsturend te maken in hun loopbaan, zonder het verschaffen van enige loopbaanondersteuning door de organisatie, initiatieven van medewerkers op het gebied van zelfsturing eerder afremt dan aanwakkert (Kossek et al., 1998). Eerder onderzoek lijkt tevens een verband aan te tonen tussen een hoge mate van loopbaanzelfsturing en een hoge(re) mate van employability (King, 2004). Ook lijkt er een verband te zijn tussen een hoge mate van loopbaanondersteuning en een hoge(re) mate van employability (Veld et al., 2015). Onderzoek van Verbruggen, Forrier, Sels en Bollen (2008) toont aan dat bij loopbaanondersteuning vanuit de organisatie, dit werknemers kan stimuleren om meer zelfsturend te worden om te werken hun employability. Een hoge mate van ondersteuning lijkt ook bij Verbruggen et al. (2008) te resulteren in een hogere mate van zelfsturing. Dit sluit ook aan met de bevindingen van De Vos et al. (2007).

Gezien de verwachting op basis van de gevonden theorie en empirie, dat zowel een hoge mate van loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing, als op zich zelf staande items, resulteren in een hoge(re) mate van employability, wordt de verwachting gewekt dat er ook sprake zal zijn van een interactie-effect tussen loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing op de uitkomst employability.

Hypothese 3: *Er is een interactie effect tussen loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing in het beïnvloeden van de mate van employability van de individuele medewerker, en wel zodanig dat een hoge mate van loopbaanondersteuning in combinatie met een hoge mate van loopbaanzelfsturing, zal resulteren in een hogere mate van employability van de individuele medewerker, ten opzichten van de combinatie van lage mate van ondersteuning met lage mate van zelfsturing.*

Samenvattend zijn de drie hypothesen in onderstaand onderzoeksmodel (Figuur 1) weergegeven.



Figuur 1: Hypothesen

3. Data & Methode

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop de data is verzameld. Vervolgens wordt beschreven hoe de constructen employability, loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning in dit onderzoek zijn geoperationaliseerd. Eveneens wordt ingegaan op de methode van analyse. De resultaten van het analyseren van de data komen in hoofdstuk vier aan bod.

3.1 Data Verzameling en Respons

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Er is een gestructureerde (online) vragenlijst uit gezet onder de werknemers actief binnen de afdeling van een bedrijf binnen de IT Branche. Werknemers kunnen zowel in de IT werkzaam zijn binnen een vast bedrijf of binnen de IT dienstverlening waarbij IT kennis als het ware wordt verhuurd aan klanten welke de specifieke IT kennis zelf niet in huis hebben. De vragenlijsten zijn, voor zo ver toegestaan, toegevoegd in de bijlage.

De vragenlijst zal worden gepubliceerd via de mail met een tweetal reminders. Ook zullen medewerkers gewezen worden op de enquête in de diverse maandelijkse nieuwsbrieven. Daarnaast zullen medewerkers eventueel nog persoonlijk aangesproken worden en eventueel een papieren versie van de vragenlijst te laten invullen. De enquête is uitgezet van week vijf tot en met acht in 2016.

Binnen de IT sector zijn werknemers in dienst van diverse opleidingsniveaus. Daarom is getracht om een zo eenvoudig mogelijke vragenlijst op te stellen, zodat de vragenlijst voor iedereen begrijpelijk is. Doel is een honderdtal respondenten. Dat betekent dat de vragenlijst uitgezet zal worden naar alle 300 medewerkers binnen de afdeling, vanwege het feit dat niet iedereen de enquête zal invullen.

3.2 Meetinstrumenten

Alle schalen die gebruikt zijn om de variabelen te meten hebben een 5-punts Likertschaal van 'Helemaal niet mee eens' tot 'Helemaal mee eens'.

Employability is gemeten met een instrument ontwikkeld door Heijde en Van der Heijden (2006). De schaal bestaat uit 5 dimensies met in totaal 47 items. Alle items kunnen op een 5-punts Likert schaal gemeten worden, waarbij de antwoordmogelijkheden lopen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. Een hoge score op deze schaal betekent een hogere mate van employability. De dimensie beroepsexpertise bestaat uit 15 items. Een voorbeeld

is: "Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem". De dimensie anticipatie en optimalisatie bestaat uit 8 items. Een voorbeelditem is: "Ik heb me in het afgelopen jaar bezig gehouden met de laatste ontwikkelingen op mijn werkgebied". De dimensie persoonlijke flexibiliteit bestaat uit 8 items. Een voorbeelditem is: "Ik vind het prettig om met nieuwe mensen te werken". De dimensie organisatiesensitiviteit bestaat uit 7 items. Een voorbeelditem is: "Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie". De dimensie balans bestaat uit 9 items. Een voorbeelditem is: "Na mijn werk kan ik mij over het algemeen ontspannen". De betrouwbaarheden van alle schalen zijn volgens eerder onderzoek (de Graaf et al., 2011) goed (beroepsexpertise $\alpha = 0.94$, anticipatie en optimalisatie $\alpha = 0.86$, persoonlijke flexibiliteit $\alpha = 0.76$, organisatiesensitiviteit $\alpha = 0.88$, balans $\alpha = 0.90$).

Om loopbaanzelfsturing te meten, is gebruik gemaakt van zestien items van de 'career self-management' schaal van Sturges, Guest, & Mac Davey (2000). Sturges et al. (2000) ontwikkelden een vragenlijst voor loopbaanzelfsturing, 'individual career management' oftewel ICM. De schaal bevat items als "Ik vraag om loopbaanadvies, ook als het me niet wordt aangeboden" en "Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan". De Nederlandse vertaling van de ICM vragenlijst zoals onder ander gebruikt door Bollen et al. (2006) en De Vos et al. (2009) is ook in dit onderzoek gebruikt. De Cronbach Alpha van de vragenlijst zoals gebruikt in de studie van Bollen et al. (2006) is 0.78.

Loopbaanondersteuning is ook gemeten op basis van een instrument van Sturges et al. (2002). Door middel van tien items wordt gevraagd naar de mate waarin men in de voorbije jaren van de werkgever steun krijgt bij de uitbouw van de loopbaan, oftewel organizational career management (OCM). Voorbeelditems zijn: 'Ik heb een persoonlijk ontwikkelplan gekregen'; 'Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan'. De Nederlandse vertaling van de OCM vragenlijst zoals onder ander gebruikt door De Vos et al. (2006) en De Vos et al. (2009) is ook in dit onderzoek gebruikt. De Cronbach Alpha van de vragenlijst in de studie van Bollen et al. (2006) is 0.86. Voor alle drie de schalen geldt dat deze items bevatten welke voldoende aansluiting lijken te vertonen met de praktijk binnen de IT branche.

3.2.1 Controlevariabelen

Belangrijk om te controleren voor invloeden van variabelen/concepten waarvan we weten dat ze ook van belang zijn voor employability, zoals geslacht, leeftijd en opleiding. Het belang blijkt onder andere uit het onderzoek van Van Vuuren et al. (2011) en het onderzoek van Nauta, de Vroome, Cox, Korver & Kraan (2005). Met behulp van de controlevariabelen kan onderzocht worden of er verschillen zijn in de uitkomsten op basis van geslacht, leeftijd en opleiding.

Geslacht is gevraagd middels een gesloten vraag waarbij de respondent keuze had tussen 1=man of 2= vrouw.

Leeftijd is gevraagd door middel van een open vraag in kalenderjaren.

Opleiding is gevraagd middels een gesloten vraag, waarbij de respondent keuze had tussen 7 items. Te weten:

1. Basisonderwijs
2. Mavo
3. Voorbereidend Beroepsonderwijs
4. HAVO / VWO
5. Middelbaar Beroepsonderwijs
6. Hoger Beroepsonderwijs
7. Wetenschappelijk onderwijs

3.3 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek kan worden beoordeeld aan de hand van een tweetal vragen (Hart, Boeije, & Hox, 2005):

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

De eerste vraag heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek en de tweede vraag op de validiteit van het onderzoek.

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de toevallige fouten in het onderzoek en validiteit betreft de systematische fouten. Deze twee kwaliteitscriteria worden in deze paragraaf

beschreven waarbij wordt aangegeven welke maatregelen in het onderzoek zijn genomen om fouten te voorkomen.

3.3.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden weergegeven als de afwezigheid van toevallige fouten (Hart et al., 2005). Voorbeelden van toevallige fouten zijn vergissingen bij het verkeerd aankruisen van een antwoord door de respondent, het niet paraat hebben van een antwoord door de respondent of het maken van fouten bij het invoeren van de data in de computer. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is de hele onderzoeksgroep betrokken in het onderzoek, en heeft er geen selectie van onderzoekseenheden hoeven plaatsvinden. Het trekken van een steekproef kan invloed hebben op de betrouwbaarheid (Hart et al., 2005), maar dat is in dit onderzoek niet aan de orde. Om de betrouwbaarheid van de gemeten variabelen te verhogen is in het onderzoeksinstrument gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten. De variabelen zijn geoperationaliseerd om te voorkomen dat ze op meerdere manieren te interpreteren zijn. Per onderwerp in de vragenlijst wordt een meervoudig aantal vragen gesteld om de samenhang tussen antwoorden te verhogen en hiermee de betrouwbaarheid te vergroten. De homogeniteit van de vragen in een schaal zijn met een betrouwbaarheidsanalyse getoetst. Betrouwbaarheid wordt ook vaak aangeduid als stabiliteit van de scores, omdat men bij herhaalde metingen telkens tot dezelfde score moet komen (Hart et al., 2005). De betrouwbaarheid van een onderzoek kan dus worden verhoogd door het onderzoek te herhalen en de overeenstemming tussen beide metingen te bepalen. Hoe groter de overeenstemming, hoe minder toevallige fouten en dus hoe hoger de betrouwbaarheid (Hart et al., 2005). Dit onderzoek vindt eenmaal plaats en wordt niet herhaald. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek wel te verhogen wordt gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd onderzoeksinstrument. De vragen en antwoordmogelijkheden zijn gestructureerd. De vragenlijst wordt digitaal verstuurd aan de respondenten. Aan de hand van een routing in de vragenlijst kan de respondent niet per ongeluk verkeerde vragen invullen. Vervolgens wordt de data geladen in het programma SPSS voor de analyse. Hiermee wordt voorkomen dat de onderzoeker fouten maakt bij het invoeren van de data. Door een hoge mate van structurering zijn het proces en de resultaten voor de opdrachtgever en derden makkelijk controleerbaar en herhaalbaar.

3.3.2 Validiteit

Validiteit heeft betrekking op de vraag in hoeverre het meetinstrument geschikt is om datgene te meten wat de onderzoeker wil meten, waarbij de vraag gesteld kan worden of er wel of niet sprake is van systematische fouten die de validiteit van de interpretatie beïnvloeden (Hart et al., 2005). Een voorwaarde voor validiteit is een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid. Om de validiteit te waarborgen is het belangrijk de gebruikte begrippen en vraagstelling zo duidelijk mogelijk te operationaliseren en de respondenten het vertrouwen en de ruimte te geven zodat de respondent zich vrij voelt in het uiten van ideeën en ervaringen. In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende theoretische opvattingen. Vervolgens zijn met een vragenlijst gegevens verzameld en geanalyseerd. De externe validiteit, ofwel generaliseerbaarheid, is het antwoord op de vraag in hoeverre de resultaten, verkregen bij een bepaald onderzoek, gegeneraliseerd kunnen worden naar andere omgevingen en situaties. Hart et al. (2005) onderscheidt in de sociale wetenschappen twee soorten externe validiteit. De populatievaliditeit betreft de mate waarin de respondenten een goede afspiegeling zijn van de populatie waarnaar de onderzoeker wil generaliseren. Daarnaast is er de ecologische validiteit, welke de mate betreft waarin de resultaten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd van de precieze onderzoek condities, bijvoorbeeld omstandigheden en omgeving, naar ander condities in de wereld. De onderzoekspopulatie bestaat uit personeel actief binnen de IT branche. De gevonden resultaten en aanbevelingen kunnen wel nuttige informatie opleveren die bruikbaar is voor andere branches. De validiteit van de gemeten variabelen kan worden beïnvloed doordat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven in de vragenlijst. Om dit te voorkomen is aan de respondenten duidelijk gemaakt dat de resultaten vertrouwelijk worden behandeld en in het onderzoek geen namen worden gebruikt. Ook is er gebruik gemaakt van reversed items. Tevens wordt in de resultaten geen analyse op individueel niveau gemaakt maar enkel op groepen werknemers, die worden gevormd door de factoren uit het conceptueel model. Daarnaast is het doel van het onderzoek uitgelegd om het vertrouwen van de respondent te winnen.

3.4 Methoden van analyse

Analyseren van data is de verwerking van gegevens tot resultaten en conclusies, waarbij het doel is om de achterliggende betekenis van de informatie te achterhalen (Hart et al., 2005). De statistische analyses worden uitgevoerd met behulp van het computer programma SPSS. De data wordt geladen in dit programma, zodat er fouten bij het invoeren van data kunnen worden voorkomen. De structuur van de analyse wordt gebaseerd op het conceptueel

model, zoals dit is gepresenteerd in hoofdstuk 2. Om het analyseproces zo goed mogelijk uit te voeren, zullen in ieder geval de volgende activiteiten uitgewerkt moeten worden: de wijze waarop de data gereed wordt gemaakt voor de analyse, de manier waarop de werkelijke analyse wordt uitgevoerd, er verbanden worden gelegd en de manier waarop de onderzoeker de resultaten zal interpreteren en daar conclusies uit zal trekken.

Om te bepalen of de variabelen per competentie bij elkaar en uiteindelijk tot een totaalscore mogen worden opgeteld, zal voor alle variabelen een factor- & betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. Deze analyse toetst in welke mate de geselecteerde items hetzelfde meten. Omdat we gebruikmaken van een bestaand meetinstrument mogen we verwachten dat het de betrouwbaarheid van het instrument voldoende hoog is. Maar dit zal uiteraard ook getoetst worden in dit onderzoek.

Als de data is verzameld kunnen de analyses plaats vinden. Allereerst zal er gebruik worden gemaakt van beschrijvende statistiek. Vervolgens kunnen de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen worden onderzocht. Daarna kunnen de correlaties tussen de gemeten variabelen worden geanalyseerd. Vervolgens zullen er in een aantal stappen regressie analyses worden uitgevoerd, waarbij de interactie als laatste zal worden onderzocht door middel van een moderatie analyse. Als de resultaten geanalyseerd zijn kan er worden gekeken of de hypothesen kunnen worden geaccepteerd of verworpen.

4. Resultaten

Allereerst is er een factor analyse uitgevoerd op de data met de resultaten van de enquête. Na uitvoer van de factoranalyses zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. De betrouwbaarheid wordt weergegeven door middel van scores op de Cronbach Alpha.

Cortina (1993) geeft aan dat het discutabel is hoe hoog de Cronbach Alpha precies moet zijn voor een dataset met een bepaalde hoeveelheid items. Echter, als de Cronbach's Alpha hoger is dan 0.6 kan de schaal als betrouwbaar worden gezien (Field, 2005). De resultaten van de factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn, per dimensie, terug te vinden in de bijlage.

Van de dimensie beroepsexpertise binnen employability zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items komen te vervallen:

- Ik acht mezelf goed in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem
- Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, goed in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.
- Ik acht mezelf goed in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen
- Ik heb zelf goed dunk van de prestaties die ik in het afgelopen jaar leverde

Van de dimensie Anticipatie & Optimalisatie binnen employability zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items komen te vervallen:

- Ik besteed veel tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen
- Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij verworven kennis en vaardigheden
- Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvaart

Van de dimensie Persoonlijke Flexibiliteit binnen employability zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items komen te vervallen:

- Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen
- Ik sta positief tegenover veranderingen in mijn functie

Van de dimensie Organisatiegevoel binnen employability zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items komen te vervallen:

- Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling
- In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen

Van de dimensie Balans binnen employability zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items komen te vervallen:

- Mijn werken, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar
- De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld
- Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen is bij mij in evenwicht

Totaal blijven er voor de vragenlijst employability 33 items over. Voor verwijdering van de items had vragenlijst employability een betrouwbaarheid van α .684, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid α 0.729

Van de vragenlijst loopbaanzelfsturing zijn, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, de volgende items verwijderd:

- Ik vraag om feedback over mijn prestaties wanneer het niet wordt gegeven
- Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is
- Ik hou mijn CV up-to-date
- Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn

Totaal blijven er voor de vragenlijst loopbaanzelfsturing 12 items over. Voor verwijdering van de items had vragenlijst loopbaanzelfsturing een betrouwbaarheid van α .637, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid α .638.

Binnen de vragenlijst loopbaanondersteuning (α .61) is, naar aanleiding van de factor en betrouwbaarheidsanalyse, het volgende item verwijderd:

- Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie

Totaal blijven er voor de vragenlijst loopbaanondersteuning 9 items over. Voor verwijdering van de items had vragenlijst loopbaanondersteuning een betrouwbaarheid van α .589, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid α .61.

4.1 Beschrijvende Statistiek

De enquête is uitgezet binnen 300 personen medewerkers binnen de IT. Hiervan hebben 101 (33,7%) medewerkers de vragenlijst ingevuld. Van deze 101 waren er 88 man en 13 vrouw. De minimale leeftijd onder de respondenten was 23 jaar, de maximum leeftijd 65 jaar. De gemiddelde leeftijd was 43 jaar. Het opleidingsniveau van alle medewerkers was minimaal MBO (33). 21 medewerkers hadden een HBO niveau en 47 een WO niveau. Binnen de totale populatie waarin dit onderzoek is uitgevoerd kan van de steekgroep de leeftijd, opleidingsniveau en geslachtsverdeling worden gezien als een representatieve groep.

4.2 Correlatieanalyse

Tabel 1: Correlatiematrix (n=101)

Variabele	Gemiddelde	SD	2	3	4	5	6
1. Employability	3.56	.37	-.05	.35**	.03	-.32**	.29**
2. Loopbaanzelfsturing	3.53	.51	-	.35**	-.04	-.15	-.23*
3. Loopbaanondersteuning	3.12	.68	-	-	.03	-.49**	.08
4. Geslacht	1.13	.34	-	-	-	-.09	.18
5. Leeftijd	43.31	11.72	-	-	-	-	-.20*
6. Opleidingsniveau	6.14	.88	-	-	-	-	-

** $p < .01$

* $p < .05$

In tabel 1 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor alle variabelen weergegeven. Opvallend is dat employability een significant positief verband ($r = .35$, $p < .01$) vertoont met de schaal loopbaanondersteuning en met de schaal opleidingsniveau ($r = .29$, $p < .01$). Dat wil zeggen dat, binnen dit onderzoek, een hoge score van employability samengaat met hoge scores op loopbaanondersteuning en opleidingsniveau. Employability vertoont tevens een negatief significant verband ($r = -.32$, $p < .01$) met leeftijd. Dat zou betekenen dat een hoge score op employability, samengaat met een lage score op leeftijd.

Wat uit de correlatieanalyse verder opvalt is dat loopbaanzelfsturing een significant positief verband ($r = .35$, $p < .01$) vertoont met loopbaanondersteuning. Dat wil zeggen dat, binnen dit

onderzoek, een hoge score van loopbaanzelfsturing samengaat met een hoge score op loopbaanondersteuning. Daarnaast vertoont loopbaanzelfsturing een significant negatief verband ($r = -.23$, $p < .05$) met opleidingsniveau. Dat wil zeggen dat, binnen dit onderzoek, een hoge score op loopbaanzelfsturing samengaat met een lage score op opleidingsniveau en leeftijd.

Loopbaanondersteuning vertoont een significant negatief verband en leeftijd ($r = -.49$, $p < .01$) met leeftijd. Dat wil zeggen dat, binnen dit onderzoek, een hoge score van loopbaanondersteuning samengaat met een lage score op leeftijd.

Als laatste valt op dat leeftijd een significant negatief verband ($r = -.20$, $p < .05$) vertoont met opleidingsniveau. Dat wil zeggen dat, binnen dit onderzoek, een hoge score van leeftijd samengaat met een lage score op opleidingsniveau.

4.3 Regressie analyses & Moderatieanalyse

Om gerechtvaardigde conclusies te kunnen trekken uit de resultaten van een regressieanalyse over de populatie waaruit de steekproef is getrokken is het nodig dat aan de volgende aannames is voldaan (Siero, Huisman & Kiers, 2009):

- De steekproef bestaat uit onafhankelijke waarnemingen
- Er is sprake van een lineair model, dat wil zeggen dat er een lineair verband is tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen
- De variatie van de residuen is gelijk voor alle mogelijke waarden van de onafhankelijke variabelen (constante variatie of homoscedasticiteit)
- De residuen zijn normaal verdeeld

Aan alle bovengenoemde aannames is voor de regressieanalyses betreffende onderliggend onderzoek voldaan.

Tabel 2: Regressie & Moderatie Analyse Employability (n=101)

Model	1	2	3
	β	β	β
Loopbaanzelfsturing	-.03		
Loopbaanondersteuning		.14	
Loopbaanzelfsturing X Loopbaanondersteuning			-.14
Geslacht	-.04	-.03	-.04
Leeftijd	-.01	-.00	-.01
Opleidingsniveau	-.09	.10	.11
DR ²	.12	.17	.15
DF	4.36	6.10	5.46
R ²	.15	.20	.19

** p<.001

* p < .01

In tabel 2 staan de resultaten van de regressie & moderatie analyses.

Model 1 verklaart 15% van de afhankelijke variabele (R²). De gevonden toetsingsgrootheid (F) is 4.36.

Model 2 verklaart 20% van de afhankelijke variabele (R²). De gevonden toetsingsgrootheid (F) is 6.10.

Model 3 verklaart 19% van de afhankelijke variabele (R²). De gevonden toetsingsgrootheid (F) is 5.46.

In tabel 2 is te zien dat er geen enkel significant verband is gevonden. Dit resultaat in de volgende antwoorden betreffende de gestelde hypothesen:

Hypothese 1: *Er is een positief verband tussen de mate van zelfsturing van de medewerker en de mate van employability van de individuele medewerker.*

Er blijken geen significante verbanden op te treden, ook niet bij de controlevariabelen. Dat betekent dat Hypothese 1 niet kan worden bevestigd.

Hypothese 2: *Er is een positief verband tussen de mate van loopbaanondersteuning vanuit de organisatie en de mate van employability van de individuele medewerker.*

Er blijken geen significante verbanden op te treden, ook niet bij de controlevariabelen. Dat betekent dat Hypothese 2 niet kan worden bevestigd.

Hypothese 3: *Er is een interactie effect tussen loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing in het beïnvloeden van de mate van employability van de individuele medewerker, en wel zodanig dat een hoge mate van loopbaanondersteuning in combinatie met een hoge mate van loopbaanzelfsturing, zal resulteren in een hogere mate van employability van de individuele medewerker, ten opzichten van de combinatie van lage mate van ondersteuning met lage mate van zelfsturing.*

Er blijken geen significante verbanden op te treden, ook niet bij de controlevariabelen. Dat er geen interactie effect is gevonden in dit onderzoek is een logisch gevolg van het niet vinden van de hoofdeffecten. Dat betekent dat Hypothese 3 niet kan worden bevestigd.

Naar aanleiding van de gevonden resultaten in dit onderzoek kan men gaan kijken welke conclusies er getrokken kunnen worden.

5. Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Dit onderzoek heeft zich gericht op het toegenomen belang van employability voor zowel de werkgever als werknemer. Dat riep de vraag op in hoeverre loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing van invloed zijn op de employability van de medewerkers actief binnen de IT branche en of er hierbij sprake is van een interactie tussen beide vormen van loopbaanbeleid. De resultaten van dit onderzoek geven inzicht in het effect van loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing, en de interactie tussen beide, op employability.

Uit de resultaten blijkt dat er geen significant verband is gevonden tussen loopbaanondersteuning of loopbaanzelfsturing op employability. Kijkt men naar het interactie tussen beide vormen en de invloed daarvan op employability dan is er in dit onderzoek ook geen significant resultaat.

5.2 Discussie

De Human Capital Theorie ondersteunt de reeds gedane bevindingen van Bollen et al. (2006) waaruit bleek dat loopbaanzelfsturing van invloed is op individueel (subjectief) loopbaansucces. De verwachting was dat ook dit onderzoek een verband zou vinden tussen loopbaanzelfsturing en employability. Dat is echter niet het geval. Er zijn een aantal mogelijke redenen aan te wijzen waarom er geen significant verband is gevonden in dit onderzoek. Allereerst is er bij de gebruikte vragenlijst ook gekeken naar loopbaanzelfsturing gericht op de externe (buiten de eigen organisatie) markt. De medewerkers werkzaam binnen de afdeling waar de enquête is uitgezet zijn grotendeels allemaal werkzaam in zogenaamde oude technologieën. In de markt is er weinig vraag naar de kennis welke de medewerkers bezitten met betrekking tot deze oude technologieën. Alhoewel er nu door de organisatie wel omscholingsprogramma's worden aangeboden, vraagt een dergelijk programma ook een grote investering van de medewerker zelf. Er zijn medewerkers die dit vanwege privé omstandigheden (bijvoorbeeld kinderen, werkbelasting) niet kunnen opbrengen. Daarnaast is het lastig dat, als men succesvol een omscholingsprogramma doorloopt, er weinig vraag is naar senioren (dure) medewerkers met geen praktijk ervaring in een bepaalde nieuwe technologie. Hierdoor vervalt men snel terug in het oude vakgebied. Daarnaast zijn een groot deel van de onderzochte medewerkers uit overnames in dienst

gekomen van de huidige organisatie. Toen de onderzochte medewerkers bij hun oorspronkelijke werkgevers in dienst traden, deden zij dit met de gedachte dat ze daar tot hun pensioen zouden kunnen blijven werken. Dat was de boodschap die medewerkers mee kregen toen ze in dienst traden. Na de overname veranderde er eigenlijk niets voor de betreffende medewerkers, men bleef hetzelfde werk doen op dezelfde plek. Alleen het salaris kwam van een ander bedrijf, maar medewerkers zijn niet meegenomen in de gewijzigde verwachtingen die hun nieuwe werkgever van hun had. De medewerkers hebben dus ook nooit hoeven te leren om te werken aan loopbaanzelfsturing.

Vanuit de Human Capital Theorie veronderstelt Becker (1964) dat de kosten voor training en scholing, op lange termijn, altijd worden terugverdiend. Deze theorie verklaart en ondersteunt het idee dat investeren in loopbaanondersteuning lonend is, hetgeen ook lijkt te worden aangetoond door recent onderzoek (o.a. Bollen et al., 2006; Veld et al., 2015). De verwachting aan het begin van dit onderzoek was dan ook dat loopbaanondersteuning tevens van invloed zou zijn op employability. In deze studie is echter geen samenhang gevonden tussen employability en loopbaanondersteuning vanuit de organisatie. Deze uitkomst is in tegenspraak met onder andere de bevindingen van Verbruggen et al. (2008). Er zijn verschillende mogelijke redenen die deze onverwachte bevindingen wellicht kunnen verklaren. In het huidige onderzoek is gekeken naar het aanbod van loopbaanondersteuning. Als werknemers een hoog aanbod rapporteren, maar er niet daadwerkelijk gebruik van hebben gemaakt, is het mogelijk dat significante effecten op employability uitblijven. Een andere reden zou kunnen zijn dat loopbaanondersteuning vanuit de organisatie vaak te veel gericht is op de interne inzetbaarheid van werknemers (Verbruggen et al., 2008).

Als laatste deel van dit onderzoek is het interactie effect tussen loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning op employability onderzocht. De sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) stelt dat mensen gebruik maken van een uitwisseling van positieve en negatieve afwegingen bij het aangaan van een (werk)relatie. Werknemers kijken altijd naar wat ze krijgen en wat ze geven. Wanneer men loopbaanondersteuning krijgt, zal een werknemer eerder geneigd zijn om ook door middel van loopbaanzelfsturing te werken aan zijn employability. De Vos et al. (2009) beredeneren dat als volgt; Aangezien werknemers met een hoge mate van zelfsturing een hogere mate van betrokkenheid hebben bij hun carrière, waarderen zij loopbaanondersteuning vanuit de organisatie des te meer (De Vos et al. 2009). De resultaten van dit onderzoek tonen een dergelijke interactie echter niet aan. Dat er geen interactie effect is gevonden in dit onderzoek is overigens ook een logisch gevolg van het niet vinden van de hoofdeffecten. De beredenering van De Vos et al. (2009) gaat dan ook niet op, aangezien de hoge mate van zelfsturing niet is gevonden in dit onderzoek. Een

andere verklaring in de gevonden resultaten in dit onderzoek ligt mogelijk in de resultaten van eerder onderzoek van De Vos et al. (2007). De Vos et al. (2007) lijken een substitutie-effect te suggereren tussen loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning. Mocht een organisatie bijvoorbeeld zelfsturing stimuleren, maar met een beperkte mate van loopbaanondersteuning, dan lijkt dit juist niet te resulteren in een hogere mate van zelfsturing waarbij de medewerker zelf gaat werken aan zijn employability.

5.3 Beperkingen

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke doelgroep, namelijk werknemers binnen de IT-sector werkzaam in zogenaamde 'oude' technologieën zoals Cobol en Plato. Het betreffen voornamelijk (80%) functies als programmeur en tester. Cobol en Plato zijn technologieën welke vroeger door vrijwel alle systemen van grote bedrijven werden gebruikt, maar tegenwoordig niet meer. Omdat de organisatie de vraag naar dergelijke werknemers ziet afnemen en de vraag naar medewerkers met kennis en ervaring in nieuwe technologieën ziet toenemen, is men het zogenaamde employability programma gestaart. Dit betreffen omscholingsprogramma's met als doel de medewerkers bewust te maken van het komende probleem en voornamelijk ook om de medewerkers kennis op te laten doen van nieuwe technologieën. In de praktijk lijkt het lastig te zijn om de omslag te maken. Nieuwe technologieën verschillen dusdanig van de oude, dat men eigenlijk weer helemaal vanaf nul moet beginnen met kennis op doen. Een eerste groep medewerkers heeft het omscholingsprogramma inmiddels doorlopen. Van deze eerste groep heeft uiteindelijk ongeveer 20% van de medewerkers het omscholingsprogramma succesvol afgesloten. Vervolgens loopt men tegen het probleem aan dat klanten geen ervaren (dure) collega's willen inhuren zonder praktijk ervaring in de nieuwe technologieën. Hierdoor vervalt men al snel weer in het werken met oude technologieën als de kans zich voor doet, waardoor men alsnog geen ervaring op doet in de nieuwe technologieën. De organisatie is momenteel bezig met het onderzoeken van een soort stage mogelijkheden voor de omgeschoolde werknemers zodat ze praktijk ervaring kunnen op doen en uiteindelijk ook betaalde opdrachten kunnen uitvoeren in hun nieuwe vakgebied. Het is mogelijk dat de timing van de enquête van invloed is geweest op de gevonden resultaten in dit onderzoek.

Behalve dat er geen verband is gevonden tussen employability en loopbaanondersteuning binnen deze doelgroep, bleek ook dat de reeds gevalideerde vragenlijsten rondom employability, loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning niet de verwachte dimensies opleverde. De dimensies beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke

flexibiliteit, organisatiegevoel en balans binnen employability lijken niet goed aan te sluiten binnen de onderzochte populatie. Ook de dimensies zelfsturing, aandacht trekken, extern mobiliteitsgeoriënteerd gedrag & praktische zaken binnen loopbaanzelfsturing werden niet gevonden. Binnen loopbaanondersteuning werden de dimensies competentiegerichte ondersteuning, sociale-netwerkondersteuning en loopbaanadvies niet gevonden. Wellicht dat andere termen beter aansluiten binnen de IT sector.

Alhoewel eerder gevonden resultaten rondom de invloed van loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing op employability niet zonder meer generaliseerbaar zijn, is de invloed van beide wel al in een breed verband aangetoond. Dat roept dan ook de vraag waarom er geen verbanden gevonden zijn in deze studie. Dit onderzoek kent een aantal verdere beperkingen waarmee wellicht een verklaring kan worden gevonden. Zo is er gebruik gemaakt van een bron, de individuele medewerkers, om te rapporteren over de employability, loopbaanzelfsturing en de aangeboden loopbaanondersteuning. Toekomstige studies zouden data moeten gebruiken van meerdere bronnen. Het zou ook kunnen dat andere factoren een rol spelen waarvoor we in deze studie niet hebben kunnen controleren, zoals de specifieke werkbelasting van het soort baan en de sector waarin men werkt. Dit onderzoek heeft nu alleen plaats gevonden binnen een specifieke afdeling met slecht een beperkte variëteit aan functies binnen de IT sector. Daarnaast is ook niet gekeken naar de mate waarin de verschillende leeftijdsgroepen doorgaans ook andere taken hebben naast het werk, zoals bijvoorbeeld zorgtaken.

Er zijn binnen dit onderzoek enkel cross-sectionele analyses uitgevoerd. Longitudinale analyses zouden kunnen uitwijzen of loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning ook werkelijk tot een hogere employability leiden. Men zou verwachten dat Longitudinale data zouden andere vragen rondom causaliteit ook beter kunnen belichten. Tevens zou men verwachten dat, nadat alle medewerkers het employability programma hebben afgerond, medewerkers zich meer bewust zijn van het belang van employability. Ook zou de mate van loopbaanondersteuning, door het opgestarte employability programma, logischerwijs toenemen. Dit kan interessant zijn om het effect van het programma te onderzoeken. Als laatste kan toekomstig onderzoek andere objectieve metingen van loopbaansucces nemen om het effect op employability meer volledig te verklaren met behulp van termen als zowel individuele als organisatorische loopbaanmanagementinitiatieven.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Onderliggend onderzoek lijkt aan te tonen dat er geen verband is tussen loopbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning op employability binnen de IT sector. Dat roept de vraag op in hoeverre zowel organisaties als medewerkers, binnen de IT sector, moeten investeren in

respectievelijk loopbaanondersteuning en loopbaanzelfsturing om de employability van de individuele medewerker te verhogen. Daarnaast lijkt dit onderzoek geen interactie aan te tonen tussen loopbaanbaanzelfsturing en loopbaanondersteuning. Dat zou betekenen dat de mate van loopbaanondersteuning geen invloed heeft op de mate van loopbaanzelfsturing en niet van invloed is op employability. Beide conclusies lijken nog wat voorbarig om te trekken. Eerder onderzoek toont juist aan dat zowel loopbaanzelfsturing als loopbaanondersteuning van invloed zijn op employability. Voor zo ver bekend is dit onderzoek het eerste wat plaats heeft gevonden binnen de IT Sector en de populatie was relatief beperkt. De IT-sector is een brede sector met een diverse populatie. Dit onderzoek heeft enkel plaats gevonden binnen een afdeling met medewerkers welke allen vergelijkbaar werk doen. Het is daarom aan te raden om andere werkgebieden binnen de IT-sector te onderzoeken alvorens conclusies te trekken over de IT sector in het algemeen. Wanneer men dit onderzoek heeft uitgevoerd en het ook de verwachte effecten van termen als loopbaanondersteuning of loopbaanzelfsturing op employability heeft gevonden, zou het zinvol zijn om ook nogmaals het interactie effect te onderzoeken. Daarnaast kan het waardevol zijn om, binnen de onderzochte afdeling, na afronding van het employability programma, het onderzoek nogmaals uit te voeren. Het effect van het employability programma, in de vorm van een toegenomen mate van loopbaanondersteuning, kan dan onderzocht worden. Ook kan dan wellicht worden onderzocht of het uitgevoerde employability beleid past binnen de organisatie.

6. Literatuurlijst

- Anakwe, U. P., Hall, J. C., & Schor, S. M. (2000). Knowledge-related skills and effective career management. *International Journal of Manpower*, 21(7), 566-579.
- Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29(1-2), 191-201.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of organizational behavior*, 26(2), 177-202.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International*, 14(4), 388-406.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), 347-366.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Bollen, A., Christiaens, J., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L., & Soens, N. (2006). Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 16(1-2), 169-173.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.

de Graaf, S., Peeters, M., & van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 374-391.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20(1), 21-40.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.

Field, A. P. (2005). Factor analysis on SPSS. *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage Publications

Fugate, M., & Ashforth, B. E. (2003, August). Employability: The construct, its dimensions, and applications. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), 1-6.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Gaspersz, J. B. R., & Ott, E. M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.

Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.

Hart, H., & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Kidd, J. M., Jackson, C., & Hirsh, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of vocational behavior*, 62(1), 119-133.

Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9(1), 47-61.

King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272.

Knight, P., & Yorke, M. (2004). *Learning, curriculum and employability in higher education*. Oxford: Psychology Press.

Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960.

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42(2), 197-219.

Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 326-337.

Pols, N. (2003). *Beoordelings- en functioneringsgesprekken*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Siero, F. W., Huisman, M., & Kiers, H. A. (2009). Assumpties en generalisatie. *Voortgezette regressie-en variantieanalyse*, 47-75.

Sturges, J., Guest, D., & Mac Davey, K. (2000). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.

Thijssen, J. G. L. (1997). Employability and employment: terminology, construction of models and educational practice. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 9-14.

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

Van der Heijden, B. I. (2005). *No one has ever promised you a rose garden*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.

Van der Heijden, B. I., Schalk, R., & van Veldhoven, M. J. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13(2), 85-94.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 44(6), 866-882.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: Wiens verantwoordelijkheid?. *Gedrag en Organisatie*, 21(1), 56-73.

Versloot, A. M., Glaudé, M. T., & Thijssen, J. G. L. (1998). *Employability: een pluriform arbeidsmarktfenomeen*. Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone?. *American journal of sociology*, 137-158.

Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13(2), 150-167.

7. Bijlage

7.1 Vragenlijst Employability

Deze vragenlijst mag niet helemaal worden gepubliceerd. Er zijn enkel een aantal voorbeeld items per factor opgenomen.

Beroepsexpertise

- Ik acht mezelf goed in staat om diepgaande kennisinhoudelijk discussies op mijn werkgebied aan te gaan
- Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, goed in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren
- Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, goed in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen
- Ik acht mezelf goed in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem

Anticipatie en optimalisatie

- Ik besteed veel tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.
- Ik neem de verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde.
- Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan.
- Ik ben er op gericht om mezelf continu te ontwikkelen.

Persoonlijke flexibiliteit

- Ik pas me gemakkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan.
- Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.
- Ik pas me gemakkelijk aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan.
- Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn werkomgeving.

Organisatiegevoel

- Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling.
- Ik doe graag iets extra's voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort.
- Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie.

- In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen.

Balans

- Ik heb last van werkstress.
- Mijn werk en privé leven zijn in balans.
- Mijn werken, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar.
- Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg.

7.2 Vragenlijst Loopbaanzelfsturing

Zelfsturing

- Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan
- Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie
- Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken
- Ik zorg ervoor dat ik betrokken word bij belangrijke projecten
- Ik vraag om loopbaanadvies als het me niet wordt aangeboden
- Ik vraag om feedback over mijn prestaties wanneer het niet wordt gegeven

Aandacht trekken

- Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe
- Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal verwezenlijkt heb

Extern Mobiliteitsgeoriënteerd gedrag

- Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te verwerven
- Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan
- Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is

Praktische zaken

- Ik hou mijn CV up-to-date
- Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn
- Ik lees in mijn vrije tijd werk gerelateerde tijdschriften en boeken

- Ik zoek buiten deze organisatie naar werk gerelateerde opleidingen en kwalificaties
- Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV

7.3 Vragenlijst Loopbaanondersteuning

Competentiegerichte ondersteuning

- Ik krijg een opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan
- Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan
- Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie
- Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen
- Ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen
- Mijn baas geeft me duidelijke feedback over mijn prestaties

Sociale-netwerkondersteuning

- Ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan
- Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan
- Mijn baas heeft me in contact gebracht met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan

Loopbaanadvies

- Ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb

7.4 Introductie enquête

De pensioenleeftijd wordt stap voor stap verhoogd. Dat betekent dat wij allemaal langer door zullen moeten werken. Dit heeft gevolgen voor zowel werknemer als werkgever en zorgt er voor dat duurzame inzetbaarheid (employability) van de medewerker voor ons allemaal belangrijk is. Voor mijn afstuderen onderzoek ik de effecten op employability van loopbaanzelfsturing van de medewerker en loopbaanondersteuning vanuit de organisatie. Om dit te onderzoeken is het van belang zo veel mogelijk data te vergaren, dus dat er zoveel mogelijk mensen meewerken aan het onderzoek. De data worden vertrouwelijk behandeld, en anoniem verwerkt en geanalyseerd. Ik wil jullie dan ook vragen om via onderstaande link een enquête in te vullen. Alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,
Maarten Gerritse

7.5 Factor Analyses:

7.5.1 Employability

Beroepsexpertise

Tabel 3

	Component
	1
Ik acht mezelf goed in staat om diepgaande kennisinhoudelijk discussies op mijn werkgebied aan te gaan	-,341
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, goed in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	,553
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, goed in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen	,630
Ik acht mezelf goed in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk	-,636
Ik ben over het algemeen goed in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	,424
Ik acht mezelf goed in staat om de 'voors en tegens' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren	-,368
Ik vind mezelf, over het algemeen, goed in mijn werk	,564
Ik heb goed vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein	,483
Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van goed niveau	-,267
Ik bracht in het afgelopen jaar goed deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde	-,395
Ik voelde mij in het afgelopen jaar goed als ik aan het werk was	,307

Anticipatie & Optimalisatie

Tabel 4

	Component
	1
Ik besteed veel tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen	-,193
Ik neem de verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde	-,279
Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan	-,336
Ik ben er op gericht om mezelf continu te ontwikkelen	,946
Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij verworven kennis en vaardigheden	-,113
Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvaart	-,180
Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende werkgebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden	,922
Ik heb me in het afgelopen jaar bezig gehouden met de laatste ontwikkelingen op mijn werkgebied	,906

Persoonlijke Flexibiliteit:

Tabel 5

	Component
	1
Ik pas me gemakkelijk aan veranderingen op mijn werkplek aan	,428
Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen	-,455
Ik pas me gemakkelijk aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan	,641
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn werkomgeving	,352
Ik speel over het algemeen snel in op veranderingen in mijn sector/branche.	,767
Ik streef ernaar dat mijn takenpakket gevarieerd is	,413
Ik sta positief tegenover veranderingen in mijn functie	-,102
Ik vind het prettig om met nieuwe mensen te werken.	,301

Organisatiegevoel

Tabel 6

	Component
	1
Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling	-,169
Ik doe graag iets extra's voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort	-,330
Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie	,946
In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen	-,321
In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen	,169
Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen	,954
Ik weet veel invloed uit te oefenen binnen onze organisatie.	,957

Balans

Tabel 7

	Component
	1
Ik heb last van werkstress	-,325
Mijn werk en privé leven zijn in balans	,814
Mijn werken, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar	-,251
Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg	,209
De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld	-,756
Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen is bij mij in evenwicht	-,814
Na mijn werk kan ik mij over het algemeen ontspannen	,600
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen WERKdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun	,442
De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen LOOPBAANdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's	,336

7.5.2 Loopbaanzelfsturing

Zelfsturing

Tabel 8

	Component
	1
Ik zorg ervoor dat ik in contact kom met mensen die een invloed kunnen uitoefenen op mijn loopbaan	-,291
Ik heb veel contacten met belangrijke personen in mijn organisatie	,693
Ik leg contacten met mensen uit werkgebieden waarin ik graag zou willen werken	,519
Ik zorg ervoor dat ik betrokken word bij belangrijke projecten	,790
Ik vraag om loopbaanadvies als het me niet wordt aangeboden	-,287
Ik vraag om feedback over mijn prestaties wanneer het niet wordt gegeven	,170

Aandacht Trekken

Tabel 9

	Component
	1
Ik zorg ervoor dat ik erkenning krijg voor het werk dat ik doe	,806
Ik maak mijn baas bewust van wat ik allemaal verwezenlijkt heb	,806

Extern Mobiliteits Georiënteerd gedrag

Tabel 10

	Component
	1
Ik weiger een nieuwe taak op mij te nemen als het me niet helpt om nieuwe vaardigheden te verwerven	,777
Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten eens ik de nodige vaardigheden en ervaring bezit om verder te gaan	,847
Ik heb gepland om deze organisatie te verlaten als er me geen loopbaan kan worden aangeboden die de moeite waard is	,178

Praktische Zaken

Tabel 11

	Component
	1
Ik hou mijn CV up-to-date	,003
Ik bekijk jobadvertenties om te zien welke jobs er buiten deze organisatie beschikbaar zijn	-,018
Ik lees in mijn vrije tijd werk gerelateerde tijdschriften en boeken	,634
Ik zoek buiten deze organisatie naar werk gerelateerde opleidingen en kwalificaties	,766
Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	,670

7.5.3. Loopbaanondersteuning

Competentiegerichte Ondersteuning

Tabel 12

	Component
	1
Ik onderneem extra activiteiten die mooi zullen staan op mijn CV	,202
Ik krijg een opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan	,755
Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	,777
Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in mijn organisatie	-,274
Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen	,570
Ik krijg werk toegewezen waardoor ik vaardigheden voor de toekomst kan ontwikkelen	,644
Mijn baas geeft me duidelijke feedback over mijn prestaties	,365

Sociale Netwerkondersteuning

Tabel 13

	Component
	1
Ik ben voorgesteld aan mensen in mijn organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	,754
Ik heb een mentor gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	,608
Mijn baas heeft me in contact gebracht met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	,564

7.6 Betrouwbaarheidsanalyses

Een score van $\alpha .6$ was niet het geval voor de diverse dimensies binnen de vragenlijsten. Dit was wel het geval voor de drie vragenlijsten als geheel. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de diverse dimensies zo hoog mogelijk te houden is er besloten om per dimensie de slechts scorende items op de factor- en betrouwbaarheidsanalyse te verwijderen. Er is gekozen om niet meer items te verwijderen om voldoende data over te houden om representatieve analyses te kunnen uitvoeren. Na verwijdering van de items zoals benoemd in hoofdstuk 4 zijn de verschillende analyses uitgevoerd op de hele variabele en niet op de diverse dimensies.

Voor verwijdering van de items had de dimensie beroepsexpertise een betrouwbaarheid van $\alpha .252$, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid $\alpha .321$.

Voor verwijdering van de items had de dimensie Anticipatie & Optimalisatie een betrouwbaarheid van $\alpha .506$, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid $\alpha .609$.

Voor verwijdering van de items had de dimensie Persoonlijke Flexibiliteit een betrouwbaarheid van $\alpha .173$, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid $\alpha .416$.

Voor verwijdering van de items had de dimensie Organisatiegevoel een betrouwbaarheid van $\alpha .255$, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid $\alpha .532$.

Voor verwijdering van de items had de dimensie Balans een betrouwbaarheid van $\alpha .354$, na verwijdering van de items werd de betrouwbaarheid $\alpha .432$.

7.7 Beschrijvende statistiek

Tabel 14 - Geslacht

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Man	88	87,1	87,1	87,1
Vrouw	13	12,9	12,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

Tabel 15 - Leeftijd

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leeftijd	101	23	65	43,31	11,724
Valid N (listwise)	101				

Tabel 16 – Opleidingsniveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MBO	33	32,7	32,7	32,7
HBO	21	20,8	20,8	53,5
WO	47	46,5	46,5	100,0
Total	101	100,0	100,0	