



Anton de Kom Universiteit van Suriname Bibliotheek

Universiteitscomplex, Leysweg 86, Paramaribo, Suriname, Postbus 9212
Telefoon (597)464547, Fax (597)434211, E-mail: adekbib@uvs.edu

APPROVAL

NAAM: *Duerka Aradhana Vandana*.....

verleent wel / ~~niet~~ aan de AdeKUS kosteloos de niet-exclusieve toestemming om haar / ~~zijn~~ ~~Drs.~~ / ~~BSc.~~ / MSc.
afstudeerscriptie online beschikbaar te stellen aan gebruikers binnen en buiten de AdeKUS.

Plaats en datum, *Paramaribo; 06 mei 2021*.....

Handtekening ... *Riva* *6/5/21*.....

Bij het aanbieden van de definitieve thesis dit formulier ingevuld inleveren.



**Anton de Kom Universiteit van Suriname
Faculteit der Maatschappijwetenschappen
Master in Education and Research for Sustainable Development**

Het succes van professionele groei voor de mens in de organisatie

**Een onderzoek naar gebruik van HRM instrumenten als
competentieontwikkeling bij loopbaanontwikkeling bij de
Stichting Staatsziekenfonds**

Thesis ter verkrijging van de graad van Master of Science in Education and Research for Sustainable Development

**Naam : Aradhana Vandana Dwarka
Studierichting: Master in Education and Research for Sustainable Development
Begeleider: Dr. H. Ori
Medebeoordelaar: Dr. R. Van Zichem
Paramaribo, april 2021**

Voorwoord

Hierbij presenteer ik mijn masterthesis voor het verkrijgen van de Master of Science graad aan de Anton de Kom Universiteit van Suriname in de studierichting Master in Education for Research and Sustainable Development (MERSD). De thesis vormt de afsluiting van de opleiding die gebaseerd moet zijn op de verworven kennis, inzichten, vaardigheden en beroepshoudingen en bevat tevens een literatuurstudie met veldverkenning. De thesis is een verslag van literatuurstudie in combinatie met veldverkenning. De veldverkenning heeft een karakter van een wetenschappelijk onderzoek over een thema binnen het vakgebied bij een bedrijf/organisatie/instelling/sector/community.

Het onderwerp van de thesis is competentieontwikkeling. Het onderzoek is gedaan op het gebied van ondernemerschap, welke ook één van de pijlers is binnen MERSD. Er is aandacht besteed aan de kwaliteitsontwikkeling van de mens in een organisatie bij groei of doorstroming. In de toekomst zal er getracht worden om te werken aan het professionaliseren van de HRM functie door integratie van de HRM-instrumenten op het gebied van competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling, die zowel voordelig is voor de werknemer als de organisatie. Voor dit onderwerp is gekozen, omdat vele SZF-medewerkers in het bedrijfsleven in de “oude gedachten” leven van personeelsmanagement en er zijn ook soortgelijke organisaties oftewel parastatale bedrijven die het “oud systeem” hanteren personeelsmanagement als administratieve en logistiek systeem voor beheer van de personele functie. De moderne gedachten rond HRM spelen zich af in een omgeving waarbij de afdeling Human Resource Management zich bezighoudt met de ontwikkeling van personeel, door na te gaan hoe het personeel zich kan cultiveren middels het beoordelen, het ondersteunen en begeleiden (van het personeel) naar grote hoogtes.

Ik wil een substantiële bijdrage leveren aan de onderbouwing van de moderne gedachten rond HRM middels een gericht onderzoek naar de meerwaarde van de inzet van HRM instrumenten als competentie management en loopbaanontwikkeling bij de Stichting Staatsziekenfonds (SZF). Het onderzoek is dankzij de medewerking van de hierna te noemen personen met succes afgerond: Directeur SZF- dhr. R. Kromodihardjo, OD SZF-mevr. J.Pronk, SZF-woordvoerder-dhr. H. Vliet van, Hoofd HRM, Subhoofd HRM en alle medewerkers van het SZF, Dhr. H.Ori-begeleider, mijn ouders en mijn vrienden.

Paramaribo, 24 novemberr 2020

A.V. Dwarka

Samenvatting

Willen bedrijven steeds blijven voldoen aan de veranderende omstandigheden die de maatschappij eist waaronder technologische veranderingen, verbetering van de dienstverlening, dan dienen zij over competente medewerkers te beschikken. Het aantrekken van gekwalificeerde/bevoegde werknemers is niet het enige wat een organisatie moet doen. Werknemers streven naar een betere positie op de werkvloer en proberen door te groeien in een organisatie. Om dit te realiseren moeten werknemers openstaan voor nieuwe uitdagingen en bereid zijn om zichzelf te blijven scholen en te ontwikkelen. Elke organisatie moet voor groeimogelijkheden voor zijn werknemers zorgen. Hierbij is het van eminent belang dat organisaties een sterk HRM-beleid ontwikkelen en daarin een loopbaanplan meenemen.

Het doel van dit onderzoek is onder andere een bijdrage te kunnen leveren aan de inzichten over de competentieontwikkeling van werknemers en de organisatie bewust maken van de voordelen van competentieontwikkeling. Het succes van de werknemers is ook het succes van de organisatie. Op basis van het bovenstaande is de volgende probleemstelling geformuleerd: ***In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds?***

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en de daarbij behorende deelvragen is er een kwantitatief en kwalitatief onderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers, inclusief de strategische top van de Stichting Staatsziekenfonds (SZF). De respondenten waren verdeeld over alle lagen van de organisatie en de verschillende filialen. Bij het kwalitatief onderzoek is er een semigestructureerd interview afgenomen bij enkele leidinggevenden van de organisatie. Het kwantitatief onderzoek is uitgevoerd middels het opstellen van een enquête en die door alle medewerkers binnen het bedrijf te laten invullen.

Uit de antwoorden van het kwantitatief onderzoek is gebleken dat er in meer of mindere mate wel sprake is van loopbaanontwikkeling binnen het SZF. Uit de resultaten van zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek is, echter, te concluderen dat er een verschil is tussen wat de medewerkers ervaren en wat de leiding daarover zegt. Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek is gebleken dat er haast geen sprake is van loopbaanontwikkeling. Enkele respondenten hebben zelfs aangegeven dat ze niet van op de hoogte zijn of het SZF wel over een loopbaanbeleid beschikt. Uit de interviews van het kwalitatief onderzoek is ook naar voren gekomen dat er binnen het SZF geen loopbaanbeleid aanwezig is.

Op basis hiervan wordt aanbevolen dat er een vervolgonderzoek wordt gedaan naar welke aspecten van competentieontwikkeling het meeste impact hebben op de loopbaanontwikkeling en dat er ook aandacht besteed wordt aan de proactieve attitude van de medewerker en diens participatie in zijn/haar eigen competentieontwikkeling. Er wordt ook aanbevolen dat er een functielandschap voor het SZF wordt vastgesteld en geïmplementeerd zodat op basis daarvan een betere afstemming tussen de behoeftes en de competenties van de medewerkers gecreëerd kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Samenvatting	
<i>Figuren en tabellen</i>	6
<i>Lijst van afkortingen</i>	7
<i>Inleiding</i>	7
1. Competentieontwikkeling	13
1.1. Inleiding	13
1.2. Competenties een kostbaar bezit	13
1.3. Competentiemanagement	16
1.4. Competentieontwikkeling	20
1.5. Het zichtbaar maken van leren	26
2. Loopbaanontwikkeling	29
2.1. Inleiding	29
2.2. Loopbaan	29
2.3. Loopbaanmanagement	37
2.4. Loopbaanontwikkeling	40
2.5. Het conceptueel model	46
3. De Stichting Staatsziekenfonds	48
3.1. Prehistorie voor oprichting	48
3.2. De oprichting	49
3.3. Het doel	50
3.4. Het karakter	51
3.5. De afdeling Human Resource Management	53
4. Opzet en uitvoering van het onderzoek	58
4.1. Inleiding	58
4.2. Methodische karakterisering van het onderzoek	58
4.2.1 Kwantitatieve benadering	58
4.2.2 Kwalitatieve benadering	58
4.3. Beschrijving en verantwoording van het meetinstrument	59
4.4. Dataverzameling	61
4.5. Dataverwerking	61
4.6. Data-analyse	62
5. Resultaten	65
5.1. Inleiding	65

5.2	Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek	65
5.2.1	Algemene gegevens van de respondenten	65
5.2.2	Resultaten van de schaal Competentieontwikkeling	66
5.2.3	Resultaten van de schaal Loopbaanontwikkeling.....	73
5.3	Resultaten met betrekking tot het kwalitatief onderzoek	78
5.3.1	Competentieontwikkeling.....	80
5.3.2	Loopbaanontwikkeling	82
6.	Conclusie, aanbevelingen en discussie	85
6.1	Inleiding	85
6.2	Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	85
6.3	Conclusie.....	87
6.4	Aanbevelingen.....	87
6.5	Discussie.....	88
	Referenties	90
	Bijlage 1 Transcripties interviews	93
	Bijlage 2 Enquêteformulier	104

Figuren en tabellen

Figuur 1.1 Aspecten van competenties	6
Figuur 1.2 Individuele competenties als human resources	15
Figuur 1.3 Competentiemanagement	17
Figuur 1.4 Besturen en beheren van competenties	17
Figuur 1.5 Focusmanagement.....	23
Figuur 1.6 Optimaal prestatie model	28
Figuur 2.1 Macro-, meso- en microfactoren van invloed op keuzes in de loopbaan.....	34
Figuur 2.2 Onderdelen en relaties van een loopbaanplanning en – ontwikkelingsysteem	39
Figuur 2.3 Conceptueel model.....	47
Figuur 4.1 Onderling verband tussen onderzoeksvariabelen, theorieën en resultaatgebieden van de kwantitatieve onderzoeksmethode	63
Figuur 4.2 Onderling verband tussen onderzoeksvariabelen, theorieën en resultaatgebieden van de kwalitatieve onderzoeksmethode	64
Tabel 2.1 Hollands persoonlijkheidstheorie over loopbaankeuzes.....	37
Tabel 2.2 Ontwikkeling van loopbanen volgens Arnold en Feldman	41
Tabel 2.3 Begeleiding voor de verschillende loopbaanfasen.....	44
Tabel 3.1 SWOT-analyse HRM afdeling.....	56
Tabel 4.1 Operationalisering kwantitatief onderzoeksvariabelen.....	59
Tabel 4.2 Operationalisering kwalitatief onderzoeksvariabelen.....	60
Tabel 5.1 Geslacht	65
Tabel 5.2 Leeftijd.....	65
Tabel 5.3 Aantal dienstjaren	66
Tabel 5.4 Hoogst genoten opleiding	66
Tabel 5.5 Resultaten voor de indicator Functie (N=100)	67
Tabel 5.6 Resultaten voor de indicator Attitude (N=100)	68
Tabel 5.7 Resultaten voor de indicator Vaardigheden (N=100).....	70
Tabel 5.8 Resultaten voor de indicator Kennis (N=100)	72
Tabel 5.9 Resultaten voor de indicator personeelsplanning (N=100).....	73
Tabel 5.10 Resultaten voor ontwikkelingsactiviteiten (N=100).....	74
Tabel 5.11 Resultaten voor de indicator loopbaanbeleid (N=100).....	75
Tabel 5.12 Resultaten voor de indicatoren beoordeling en betrokkenheid (N=100).....	76
Tabel 5.13 Resultaten voor de indicator interesse, ambities en doelen (N=100)	76
Tabel 5.14 Codeboek	79
Tabel 5.15 Datamatrix interviewantwoorden.....	76

Lijst van afkortingen

CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CLO	Centrale van Landsdienaren Organisaties
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
MT	Managementteam
P&O	Personeel & Organisatie
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
SDG	Sustainable Development Goals
SOP	Strategisch Opleidingsplan
SZF	Stichting Staatsziekenfonds

Inleiding

Bedrijven worden geconfronteerd met steeds meer concurrentie niet alleen op de lokale, maar ook op de internationale markten. Deze ontwikkeling stelt hoge eisen aan medewerkers, aan processen en organisaties. Een organisatie is een groep mensen die samenwerkt om een gemeenschappelijk doel te bereiken met de beschikbare middelen en aanwezige procedures (Thuis, 2007). Een organisatie wordt vaak gedefinieerd als ‘een georganiseerd samenwerkingsverband van mensen en middelen om bepaalde doelstellingen te realiseren’ (Keuning & Eppink, 2008). De organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de maatschappelijke functie die ze vervult. Dat betekent dat organisatie zich niet uitsluitend kan richten tot de interne belanghebbenden, zoals medewerkers en management, maar ook relaties moet onderhouden met de buitenwereld. Deze externe relaties (stakeholders) bestaan uit klanten, aandeelhouders, leveranciers en omwonenden. Het realiseren van organisatiedoelstellingen, zoals productiviteit, winst en steeds meer ook duurzaamheid, vindt plaats door de productie van goederen of diensten via een transformatieproces van een bepaalde input. Dit impliceert, dat een organisatie is op te vatten als een ‘open systeem’: een doel realiserend organisatieverband dat in nauwe samenwerking met de omgeving streeft naar continuïteit en groei (Bergenhengouwen & Mooijman, 2010). Uit voorgaande is gebleken dat er veel veranderingen op organisaties afkomen. Deze veranderingen kunnen van technologische, economische en/of sociale aard zijn. Op deze veranderingen dient een organisatie adequaat te reageren, wil de organisatie in de toekomst haar continuïteit veilig stellen. De kernvraag is hoe organisaties zo ingericht of ingesteld kunnen zijn dat ze niet alleen maar blijven, maar vooral vooruitlopen op veranderingen in hun omgeving. Het gaat om het vermogen van organisaties zich blijvend te veranderen: het lerend vermogen van organisaties. Dit lerend vermogen is een van de meest kritische factoren van organisaties om in de toekomst te kunnen overleven. Lerende organisaties zijn organisaties die niet alleen in staat zijn om te leren, maar ook in staat zijn om te leren leren. Anders gezegd: lerende organisaties hebben niet alleen het vermogen bekwaam te worden, maar dat ook te blijven. Zo omschreven heeft het leren van organisaties tot gevolg dat het organisatiegedrag verandert. Deze gedragsverandering is nodig om in een steeds veranderende omgeving de juiste afstemming te zoeken en dit ook blijvend te doen. Tevens wordt met het begrip lerende organisaties aangegeven dat het om een collectief leerproces gaat en niet alleen om een individueel leerproces. Van het leren van organisatiegedrag is pas sprake, als een gedragsverandering van het ene individu effect heeft op het gedrag van andere individuen. Doordat er sprake is van een collectief leerproces neemt de collectieve bekwaamheid van organisaties of onderdelen daarbinnen toe. Een groep mensen, een afdeling, heeft een proces van verandering doorgemaakt dat zodanig verloopt dat de capaciteit om in de toekomst te veranderen of te vernieuwen, is toegenomen. Het vermogen van een organisatie te kunnen leren heeft veel met de organisatiecultuur te maken. De capaciteit om te kunnen leren in een organisatie is het bezitten van een gedeelde opvatting over de wijze waarop iemand ervaringen integreert tot bruikbare inzichten en vaardigheden voor de toekomst (van Dam & Marcus, 2005). Het is van belang om competenties van werknemers te ontwikkelen of te versterken, waarbij er doorstroming mogelijk is op de werkvloer in de

organisatie. Competentieontwikkeling betekent het spanningsveld tussen werknemers en processen minimaliseren. Elk individu gedraagt zich anders. De één handelt vanuit zijn gevoel, de ander vanuit zijn hoofd. De één is extravert, de ander introvert. Het is duidelijk dat dit invloed heeft op iemands competenties. Voor competentie management is het dus goed om te onderzoeken welk type gedrag elk individu vertoont. Introverte mensen functioneren het beste in afzondering. Ze voelen zich dus vooral op hun gemak als ze alleen zijn en met rust worden gelaten. Extraverte mensen functioneren het beste als ze veel contacten hebben met anderen. Ze voelen zich dus vooral op hun gemak als ze veel mensen om zich heen hebben. Denkers beslissen met het hoofd. Ze hebben wel gevoelens, maar ze beslissen vooral op basis van analyse en logica. Voorts beslissen voelers met het hart. Ze kunnen ook wel denken, maar de basis voor hun beslissing is hun gevoel.

Bij competentieontwikkeling moeten er ook prioriteiten worden gesteld. Dat betekent dat de belangrijkste eerst gedaan worden, niet pas op het laatst. De minst belangrijke stel je dus wel uit. Het is een kwestie van tijd indelen, maar meer nog duidelijke keuzes durven te maken. Het individu moet proberen om een “planner” te zijn. Volgens Sean Covey (2005) zijn mensen vaak uitstellers, ja-zeggers of verspillers (Grit, Guit en van der Sijde, 2012).

Bij ondernemen moeten ondernemingen er succesvol in slagen om in te springen bij veranderingen in de omgeving en hoe daarmee om te gaan. Organisaties moeten voorzichtig omgaan met het vermogen van de werknemers. Hiervoor is een loopbaanbeleid van essentieel belang, waar de competenties van de werknemers gewaarborgd blijven. Dit is ook een instrument dat ertoe kan leiden dat werknemers zich ontwikkelen, gemotiveerd - en betrokken voelen. Groei en ontwikkeling zijn verantwoordelijkheden van de werknemer zelf. De verantwoordelijkheid van de organisatie hieromtrent is om haar werknemers te faciliteren en te ondersteunen. Loopbaanontwikkeling is een gestructureerd en geformaliseerd proces met als doel verrijking van de kennis en de vaardigheden van de werknemers van een bedrijf (Balkin & Gomez-Mejia, 2005).

Kennis is een persoonlijk vermogen dat iemand in staat stelt om te handelen. Handelen kan heel praktisch zijn. Kennis betekent niet alleen ‘feiten weten’ of de theorie kennen. Kennis kan gedefinieerd worden als ‘het product van informatie en de combinatie van ervaring, vaardigheid en attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt’. In formulevorm: kennis = Informatie x ervaring + vaardigheid + attitude.

Attitude, de juiste houding, is in deze formule erg belangrijk. Die bepaalt hoe goed iemand in staat is zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen. Hoe goed iemand in staat is zichzelf verder te ontwikkelen. Hierbij zijn de volgende houdingsaspecten cruciaal: betrokkenheid, bewustzijn van onderlinge verbondenheid, klantgerichtheid, veranderingsgerichtheid, vermogen tot kritische zelfreflectie en lerende houding.

Kennisontwikkeling en kennisdelen zijn belangrijk in een organisatie. Het belang daarvan is de afgelopen decennia sterk toegenomen. Dat heeft onder andere te maken met een ontwikkeling van organisaties als stabiele, gesloten systemen tot dynamische open systemen die continu rekening moeten houden met snel veranderende technologieën en snel veranderende wensen van klanten. Daarom zijn twee aspecten van bedrijfsvoering in de

afgelopen decennia steeds belangrijker geworden: kennismanagement en het ontwikkelen van een lerende organisatie (Winkler, 2014).

Aanleiding tot de probleemstelling

Goede dienstverlening komt tot uiting wanneer de organisatie haar werknemers blijft trainen en zij navolging geven aan wat zij geleerd hebben, alsmede dat het daadwerkelijk in de praktijk toegepast kan worden. Dit betekent dat zij moeten controleren of er transfer of knowledge heeft plaatsgevonden. Willen bedrijven steeds blijven voldoen aan de veranderende omstandigheden die de maatschappij eist waaronder technologische veranderingen, verbetering van de dienstverlening, dan dienen zij over competente medewerkers te beschikken. Het aantrekken van gekwalificeerde/bevoegde werknemers is niet het enige wat een organisatie moet doen. Werknemers streven naar een betere positie op de werkvloer en proberen door te groeien in een organisatie. Om dit te realiseren moeten werknemers openstaan voor nieuwe uitdagingen en bereid zijn om zichzelf te blijven scholen en te ontwikkelen. Elke organisatie moet voor groeimogelijkheden voor zijn werknemers zorgen. Er moet zowel horizontale, verticale als diagonale doorgroei mogelijkheid zijn voor alle werknemers.

Competenties zijn een kostbaar bezit. Het is alles wat een mens bezit en geleerd heeft aan bekwaamheden: kennis, vaardigheden, opvattingen en persoonlijke kenmerken, die er samen voor zorgen dat het werk effectief gedaan wordt. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten competenties, met name vakinhoudelijke competenties en gedragsmatige competenties. Naast deze twee soorten competenties komen in organisaties ook verschillende benamingen van gedragscompetenties, zoals kerncompetenties, generieke competenties, algemene competenties, afdelings- en functiegebonden competenties.

Kerncompetenties, generieke of organisatie brede competenties gelden voor alle medewerkers. Ze worden rechtstreeks afgeleid van de missie, visie, strategie en doelen van de organisatie, die tenslotte voor iedere medewerker gelden. Kerncompetenties weergeven het algemene gedrag dat cruciaal is voor het succes van de organisatie. Daarom de term algemene of generieke competentie. Kerncompetenties zijn resultaatgericht, klantgericht, initiatief en samenwerken. Afdelingscompetenties gelden specifiek voor medewerkers op een bepaalde afdeling. Bij functie specifieke of functiegebonden competenties worden er functie specifieke competenties gekozen voor afzonderlijke functies of voor functiefamilies of soortgelijke functies.

Competentiemanagement betekent letterlijk 'sturen op competenties'. Met behulp hiervan probeert een organisatie beter te functioneren. Dit kan door competenties van de medewerkers te ontwikkelen en aan de andere kant door mensen met de juiste competenties in dienst te nemen. Competentiemanagement ondersteunt het succes van de organisatie door het succes van de individuele medewerkers. Het woord ontwikkeling kan hieraan toegevoegd worden, omdat succes in het heden niet betekent dat er over een aantal jaren nog steeds succes behaald wordt, indien er niet mee-ontwikkelt wordt met de omgeving. Kortom, competentie management ondersteunt het succes en de ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de medewerkers. Competentiemanagement is geen doel op zich, maar een middel om succes te behalen en te houden. Het is, echter, niet het enige middel. Om

succes te blijven houden moeten er een goede strategie, goede processen en goede producten en diensten zijn (Van Dongen en Rietman, 2010).

Probleemstelling:

Dit onderzoek heeft als centrale vraagstelling:

In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds?

Deelvragen:

De onderzoeksvragen die hieruit voortvloeien, worden hieronder puntsgewijs aangegeven:

- Wat is loopbaanontwikkeling en wat is competentieontwikkeling?
- Is er sprake van competentieontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Is er sprake van loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de ervaring van de medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling van hun loopbaan bij de Stichting Staatsziekenfonds?

Relevantie:

Met dit onderzoek wordt onder andere het volgende verwacht:

- 1 Een bijdrage te leveren aan inzichten over competentieontwikkeling van werknemers.
- 2 Dat de opgedane kennis nuttig kan zijn voor de organisatie die zich bezig houdt met het opleiden en ontwikkelen van de werknemers.
- 3 De organisatie bewust te maken over de voordelen van competentieontwikkeling. Het succes van de werknemers is ook het succes van de organisatie. Werknemers vormen immers de organisatie.
- 4 Dat werknemers bewust worden over de ontplooiings- en carrière mogelijkheden binnen hun organisatie, zodat ze hun competenties blijven versterken en nieuwe competenties aanleren.
- 5 Het creëren van doorgroeimogelijkheden door de werkgevers van organisaties.

Competentieontwikkeling samen met duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoet komt aan de noden van het heden, zonder aantasting van het vermogen van de toekomstige generaties om hun behoeften te bevredigen (Mazijn, 1999). Bij duurzame ontwikkeling is er sprake van ontwikkeling op langere termijn. Als er geen expertise, deskundigheid, kwaliteit en capaciteit aanwezig is, kan ontwikkeling niet tot stand worden gebracht. Innovatie vereist het versterken van de competenties bij medewerkers in de private en de publieke sector. Bij het versterken van de competenties kan er geprobeerd worden om barrières uit een samenleving weg te werken en de samenleving stapsgewijs met alle kunde in huis op te bouwen. Duurzame ontwikkeling kent vier pilaren. Deze zijn burgerparticipatie, armoedebestrijding, ondernemerschap en gemeenschapsontwikkeling. Om duurzame ontwikkeling tot stand te krijgen zijn er Sustainable Development Goals (SDG's) ontwikkeld. Er zijn in totaal 169 subdoelen geformuleerd. Bij ondernemerschap gaat het erom dat er een samenleving gecreëerd wordt, waarin de industriële-

en de technologische ontwikkelingen plaatsvinden en die ook rekening houdt met het milieu en de gezondheid van de werknemers en het respecteren van de burgers/ werknemers (Ori, 2016).

Competentiemanagement is een methode waarbij kennis, vaardigheden, ervaring en houding van medewerkers worden beschreven in gedetailleerde competenties die ontwikkeld en onderhouden kunnen worden. Interessant daarbij is ook de letterlijke vertaling uit het Frans: competenties zijn bevoegdheden tot handelen of oordelen.

Het managen van competenties heeft tot doel het optimaliseren van menselijke prestaties in een bepaalde taak of functie. Optimaliseren in het verlengde van de kerncompetenties van de organisatie, waarmee de organisatie zich uniek onderscheidt van andere organisaties (Hamel en Prahalad, 1996).

Maar het competentie management is tegelijk een poging om de individuele belangen van medewerkers in overeenstemming te brengen met de koers en het beleid van de organisatie. Dit wordt in de theorie aangeduid als verticale integratie.

Tegelijk noemt Vloeberghs (2004) competentie management als referentiekader dat, sterker dan de HR-cyclusvoorstelling, de verschillende personele activiteiten met elkaar integreert. Dus ook loopbaanontwikkeling. Deze horizontale integratie van competentie management biedt de gelegenheid om op een vernieuwde en meer organisatiegerichte wijze de verschillende werkerterreinen van het personeelsbeleid te herdefiniëren, of anders gezegd in een gemeenschappelijke ‘taal’ onder te brengen, die van competenties. Of de theoretische ambities sporen met de praktijk, zal aan de hand van de casestudie Stichting Staatsziekenfonds (SZF) worden onderzocht. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van een regulatieve cyclus om de werking van competentie management voor te stellen.

Het SZF is een dienstverlenende organisatie. Ter behartiging van een goede medische zorg en bescherming van de Surinaamse burger, heeft de overheid op 16 maart 1981 officieel haar deuren opengegooid met een proeftijd van een jaar in acht genomen te hebben. Het SZF is een verzekeringsinstelling die door de overheid in het leven is geroepen met als doel in geval van ziekte, geneeskundige hulp te verstrekken aan de ingeschrevenen bij dit fonds.

Eerder onderzoek naar competentie management in met name dienstverlenende organisaties laat zien dat de volgende strategische doelstellingen nagestreefd worden met competentie management:

- Het vergroten van de dienstverlening naar de burger
- Het realiseren van gedragsverandering van medewerkers
- Het verstevigen van integraal HRM-beleid
- Het verhogen van de motivatie van medewerkers
- Het inzichtelijk maken en vergroten van loopbaanmogelijkheden.

In essentie, zo concluderen de onderzoekers, blijkt competentie management door dienstverlenende organisaties vooral te worden ingevoerd om strategische doelen te realiseren. Interessant zijn de strategische voordelen die men hoopt te bereiken. Zeker als die voordelen in theorie vooral worden toegeschreven aan de concurrerende kracht.

In de discussie over competentie management gaat het over het koppelen van de organisatiestrategie aan de competenties van medewerkers. Kan binnen de dienstverlenende organisatie eigenlijk wel gesproken worden van een strategie, vergelijkbaar als binnen bedrijven? Strategie en strategisch beleid worden in de bedrijfs- en bestuurskunde aangeduid

als strategisch management. Strategisch beleid houdt zich bezig met de bepaling van het centrale doel van een organisatie en de uitwisselingsrelatie met de omgeving. Het geeft een antwoord op de vraag: 'wie zijn we en waarmee houden we ons de komende tijd in het algemeen bezig' (Korsten, Ter Braak en Van 't Spijker, 1993). Strategisch beleid wordt over het algemeen uiteengehaald in drie processen, namelijk het onderscheid in strategie, tactiek en operatie.

Methode van aanpak:

Aan de hand van empirisch onderzoek zal getracht worden antwoord te geven op de probleemstelling en de daaruit afgeleide onderzoeksvragen. Voorop staat de werking van twee HRM-instrumenten als competentie management en loopbaanbeleid bij het SZF. Hierbij zal informatie worden verzameld door middel van literatuuronderzoek, vragenlijsten en interviews. Er wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht.

De opzet van de hoofdstukken ziet er als volgt uit:

In Hoofdstuk 1 wordt ingegaan op het begrip competentieontwikkeling. Vervolgens wordt in Hoofdstuk 2 ingegaan op de loopbaanontwikkeling van medewerkers in een organisatie.

In Hoofdstuk 3 wordt een contextbeschrijving van de case Stichting Staatsziekenfonds gegeven, waarna in Hoofdstuk 4 ingegaan wordt over de opzet en uitvoering van dit onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden middels tabellen gepresenteerd in Hoofdstuk 5 en tot slot wordt deze thesis afgesloten met de conclusies, aanbevelingen en discussie in Hoofdstuk 6.

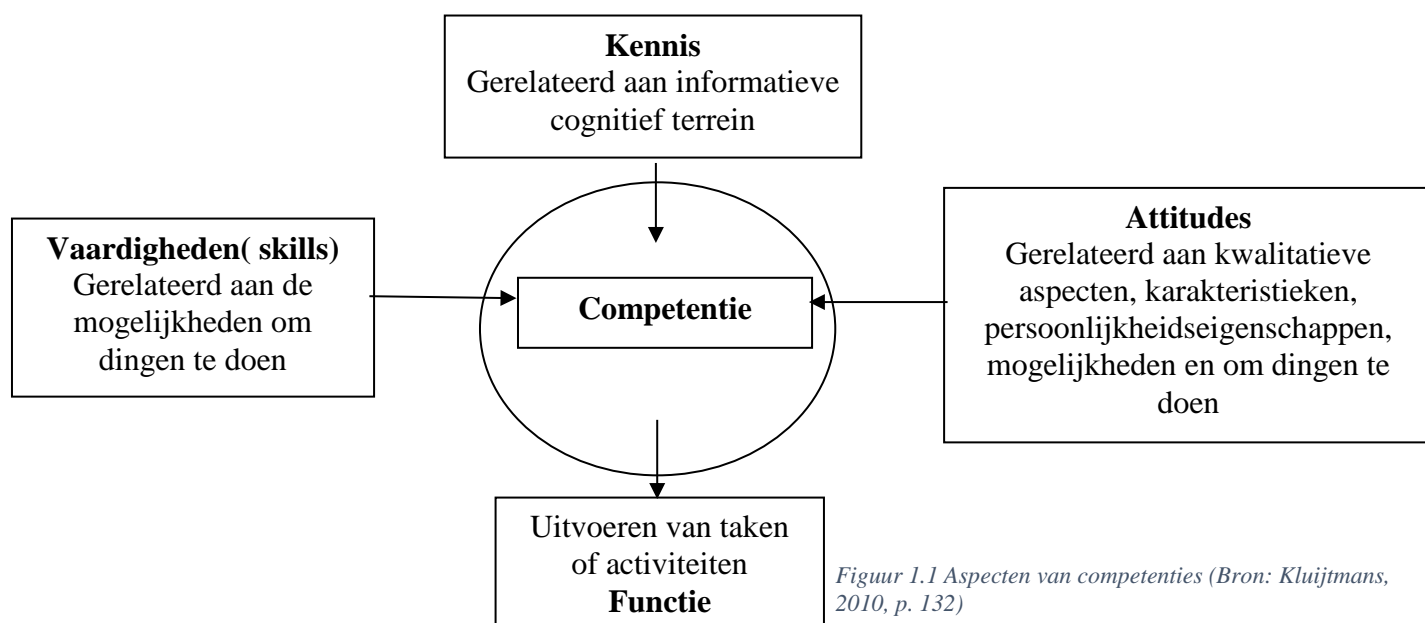
1. Competentieontwikkeling

1.1. Inleiding

Dit onderzoek heeft de noodzaak om alvorens de materie diepgaand te belichten, de bestaande theorieën en definities te beschrijven. In dit hoofdstuk zijn een aantal definities en theorieën beschreven omtrent competentieontwikkeling. Elk individu bezit al tal van competenties. Dagelijks vindt er ontwikkeling van competenties plaats, waarvan velen zich niet van bewust zijn. Bij elke nieuwe handeling vindt de ontwikkeling plaats. Zelf bij het niet succesvol afronden van bepaalde zaken bijvoorbeeld als een opleiding, cursus, project etc. is er sprake van competentieontwikkeling. Het is heel erg van belang dat elk individu de ontwikkeling herkent, zodat die beter beheerd kunnen worden.

1.2 Competenties een kostbaar bezit.

Onder competenties wordt verstaan, het geheel van vaardigheden, attitudes en onderliggende kenniselementen dat iemand in staat stelt om die taken te verrichten die een belangrijk bestanddeel uitmaken van een functie of rol (Dijkstra, 2011:114). Volgens Kluijtmans zijn competenties het geheel van individuele kwaliteiten van een medewerker die tot uiting komen in diens houding en gedrag en die hem of haar instaat stellen om succesvol te zijn in een bepaalde functie. Het is alles wat een mens bezit en geleerd heeft aan bekwaamheden: kennis, vaardigheden, opvattingen en persoonlijke kenmerken, die er samen voor zorgen dat het werk effectief gedaan wordt (Kluijtmans, 2010).



Figuur 1.1 Aspecten van competenties (Bron: Kluijtmans, 2010, p. 132)

Figuur 1.1 geeft op een eenvoudige manier de relaties tussen de verschillende elementen schematisch weer (Van der Meeren, 2003). Competenties kunnen gezien worden als een verzameling eigenschappen die een individu nodig heeft om de taken en verantwoordelijkheden binnen een specifieke functie naar behoren uit te voeren, om de organisatiedoelen te bereiken. Deze eigenschappen omvatten vaardigheden/skills, kennis, attitudes en andere eigenschappen zoals waarden, drijfveren en persoonlijkheidseigenschappen. Deze eigenschappen worden vaak ook aangeduid als SKAO's = Skills, Knowledge, Attitudes of Abilities en Other Characteristics (Kluijtmans, 2010).

Hoewel de competentie dus in wezen bestaat uit een combinatie van persoonskenmerken die iemand in staat stellen tot het juiste gedrag, is juist het waardevolle van competenties dat dat gewenste gedrag omschreven is (en niet de persoonskenmerken). De grootste toegevoegde waarde van competentie management is die gedragskant. Competenties beschrijven dus het (gewenste) succesgedrag in de betreffende organisatie (Van Dongen, 2010).

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee soorten competenties, met name vakinhoudelijke competenties en gedragsmatige competenties (Van Dongen & Rietman, 2010). Naast deze twee soorten competenties komen in organisaties ook verschillende benamingen van gedragscompetenties voor, zoals kerncompetenties, generieke competenties, algemene competenties, afdelings- en functiegebonden competenties.

Kerncompetenties, generieke of organisatiebrede competenties gelden voor alle medewerkers. Ze worden rechtstreeks afgeleid van de missie, visie, strategie en doelen van de organisatie, die tenslotte voor iedere medewerker gelden. Kerncompetenties zijn resultaat en klantgericht en weergeven het algemene gedrag dat cruciaal is voor het succes van de organisatie. Daarom de term algemene of generieke competentie. Afdelingscompetenties gelden specifiek voor medewerkers op een bepaalde afdeling. Bij functie specifieke of functiegebonden competenties worden er functie specifieke competenties gekozen voor afzonderlijke functies of voor functiefamilies of soortgelijke functies (Van Dongen & Rietman, 2010).

Iemands 's effectiviteit op een bepaald terrein berust op wat "competenties" genoemd wordt, en deze worden bepaald door twee groepen factoren. Ten eerste zijn dat factoren die aan de aard van het terrein in kwestie zijn gekoppeld, aan het vakgebied en het soort problemen dat een individu er tegenkomt. Dat zijn de elementen kennis, inzicht en ervaring, ze vormen iemands "probleemgebonden resources" Ten tweede zijn dat factoren die te maken hebben met de omgeving of de situatie waarin problemen zich voordoen. Daarom worden de elementen genoemd gedrag of houding, aandacht en emotie-regulatie: iemands "situatiegebonden resources" (zie figuur 1.2). Voor een competentie zijn beide vereist.

Probleemgebonden resources	Situatiegebonden resources
Kennis Ervaring Inzicht	Gedrag / houding Aandacht Emotie
Expertise	Gedragsrepertoire
Competenties	

Figuur 1.2 Individuele competenties als human resources (Bron: Hoekstra & Van Sluijs 2010, p. 84)

In een simpele formule uitgedrukt zegt dit model:

Effectiviteit in de situatie = [kennis + ervaring + inzicht] x [gedrag + aandacht + emotie]

In de schrijvers termen:

Competentie = expertise x gedragsrepertoire
--

De twee samenstellende delen zijn als volgt te definiëren:

Expertise = Het beschikbaar hebben van kennis, ervaring en inzicht die vereist of nuttig zijn gegeven de vaste kenmerken van een probleem of taak.

Gedragsrepertoire = Het beschikbaar hebben van gedrag, aandacht en emoties die vereist of nuttig zijn, gegeven de wisselende context of situatie waarin een taak moet worden verricht.

Deze definities benadrukken het verschil tussen vaste en variabele kenmerken van een taaksituatie. Enerzijds hebben taken en problemen intrinsieke kenmerken die steeds gelijk blijven, en waarvan via studie, systematische kennis kan worden opgebouwd. Anderzijds treden bij de uitvoering van taken altijd wisselende en onvoorzienbare omstandigheden op die het resultaat kunnen beïnvloeden. Die omstandigheden kunnen min of meer leren voorzien, hanteren en bespelen. De basis daarvan is dan echter niet zozeer kennis (in de zin van een uitgeschreven systematisch bouwwerk van feiten en regels), maar een (vaak moeizaam) opgebouwd gedragsrepertoire dat improviserend gebruikt moet worden. Dat repertoire stoelt op zijn beurt intuïtie, persoonlijkheid, temperament maar ook op geleerde vaardigheden. Weten dat iemand beter niet met irritatie kan reageren bij onverwachte tegenslag is “kennis”, maar de feitelijke reactie op het cruciale moment komt uit iemands gedragsrepertoire voort. Juist bij onverwachte of emotionerende zaken in de context is het gedragsrepertoire bepalend, en expertise en wijsheid meestal achteraf. Een complete competentie omvat dus expertise en gedragsrepertoire, omdat beide onmisbaar zijn voor effectief presteren (Hoekstra & Van Sluijs, 2010).

Mensen maken zich vooral zorgen om de juiste competenties in huis te hebben voor het realiseren van doelen (persoonlijke- of organisatorische doelen). Zij denken daarbij aan specialistische vaardigheden en aan nieuwe competenties die nodig zijn om optimaal in te spelen op deze snel veranderende markt. Om de aanwezige talenten, kwaliteiten en sterke punten van mensen in te zetten en verder te ontwikkelen, is het managen van competenties van eminent belang.

1.3 Competentiemanagement

Competentie management is volgens Kluytmans (2005) het continu, geïntegreerd afstemmen van talenten van medewerkers op strategische doelen van de organisatie die vertaald zijn in competenties. Kluytmans (2015) stelt verder dat competentie management drie bepalende elementen kent:

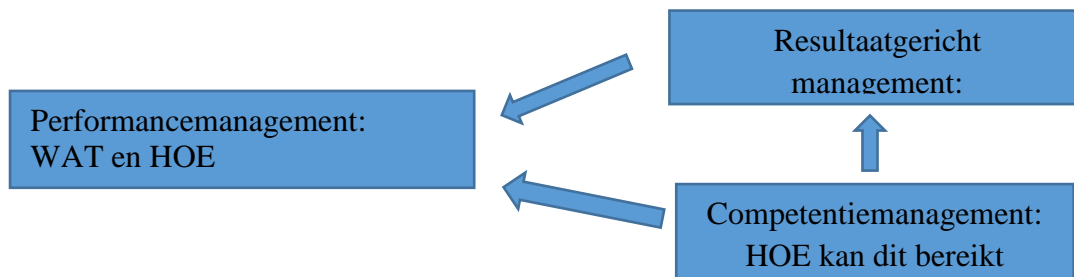
- continu, dat wil zeggen voortdurend (in de praktijk periodiek);
- geïntegreerd, door middel van een samenhangend geheel van personele systemen en instrumenten;
- afstemmen, met andere woorden het dynamisch bijeen brengen van wat de organisatie vergt en wat individuen kunnen en willen.

Bij competentie management gaat het om het managen van competenties, zodanig dat de voor succes vereiste competenties op de juiste tijd aanwezig zijn. Dit kan bereikt worden door in-, door – en uitstroom van personeel en door ontwikkeling van competenties bij medewerkers. Het management of de leiding van de organisatie stuurt dit proces aan terwijl de medewerkers (onder wie de managers zelf) verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van hun eigen competenties, voor zover dit mogelijk is. De manager is ook verantwoordelijk voor het scheppen van een cultuur of klimaat waarin medewerkers gestimuleerd en uitgedaagd worden om hun competenties te ontwikkelen (Van Dongen, 2010). Competentiemanagement kan daarom worden vertaald als het ‘sturen op competenties’. Met behulp van competentie management probeert een organisatie beter te functioneren. Dit kan aan de ene kant door de competenties van de medewerkers te ontwikkelen en aan de andere kant door mensen met de juiste competenties in dienst te nemen.

Het doel van competentie management kan kort en krachtig als volgt omschreven worden: Succes en ontwikkeling van de organisatie door succes en ontwikkeling van de medewerkers (Van Dongen en Rietman, 2010). Het uitgangspunt is dat een succesvolle organisatie eigenlijk alleen kan (voort)bestaan als de medewerkers succesvol zijn en dat een organisatie zich met name kan ontwikkelen als de medewerkers zich ontwikkelen. Succes en ontwikkeling van medewerkers is dus een noodzakelijke voorwaarde voor succes en ontwikkeling van de organisatie, maar het is niet genoeg. Medewerkers moeten ook in de gelegenheid zijn om hun competenties goed in te zetten. Daarvoor moeten voorwaarden als de juiste cultuur, structuur en doorstromingsmogelijkheden in de organisatie aanwezig zijn.

Competentiemanagement vormt samen met resultaatgericht management ‘performance management’. Het woord performance heeft een dubbele betekenis en is daarom moeilijk in het Nederlands te vertalen. De eerste betekenis is die van de prestatie, het resultaat, het succes. Dit verwijst naar de resultaatgerichte outputkant van de functie. De tweede betekenis van ‘performance’ is die van de uitvoering, het optreden, de opvoering. Dit verwijst naar de competentiegerichte kant. Competentiemanagement geeft de medewerker houvast over het proces, het gedrag waarmee hij de benodigde resultaten kan bereiken. Resultaatgericht management zonder competentie management is als het opleggen van resultaten, zonder de medewerker te ondersteunen in het bereiken daarvan. Competentiemanagement zonder resultaatgericht management levert ontwikkeling van de medewerker op, maar die hoeft niet gericht te zijn op en verbonden met organisatiedoelen. Bij competentie management draait het met name om het ontwikkelen van competenties, zodanig dat de medewerker beter functioneert

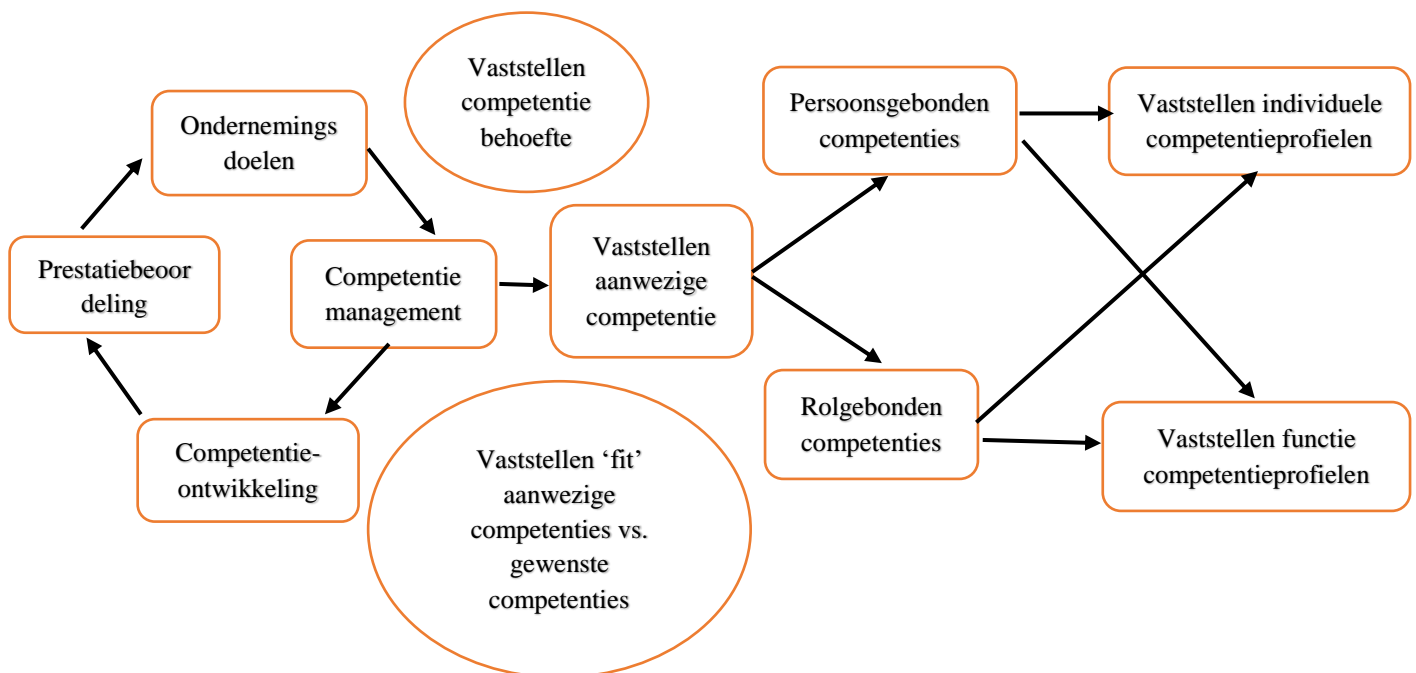
en zich verder ontwikkelt, waardoor de organisatie ook beter functioneert en zich verder ontwikkelt in de gewenste richting. Die gewenste richting is aangegeven met de gedragsmatige kerncompetenties en de functiegebonden competenties (Van Dongen, 2010).



Figuur 1.3 Competentiemanagement (Bron Van Dongen & Rietman, 2010, pag 15)

Competentiemanagement omvat niet alleen het besturen en beheren van de competenties door middel van plannen, uitvoeren en evalueren van de competentieopbouw en het competentiegebruik. Maar houdt zich daarnaast ook bezig met de vraag hoe ondernemingen de competenties kunnen inzetten om concurrentievoordeel op te bouwen of te behouden. Performancemanagement kan worden samengevat als: ‘sturen op resultaten en op het daarvoor benodigde gedrag’.

De aspecten die gerelateerd zijn aan het besturen en beheren van de competenties (competentiemanagement) zijn in de volgende figuur weergegeven.



Figuur 1.4 Besturen en beheren van competenties (Bron: Vernhout, 2004, p. 40)

Figuur 1.4 kan als volgt worden geïnterpreteerd: wanneer het ‘strategisch’ management een keuze heeft gemaakt wat betreft de ondernemingsdoelen, dan kan op basis hiervan de competentiebehoefte worden bepaald. Het vaststellen van de competentiebehoefte vindt plaats op het niveau van organisatorische functies. Het besturen en beheren van competenties die

verbonden zijn aan organisatorische functies, leidt tot het opbouwen en benutten van bestaande en nieuwe competenties door externe verwerving of door interne ontwikkeling.

Bij het besturen en beheren van competenties door externe verwerving moet worden gedacht aan:

- verwerving op de markt;
- samenwerkingsverbanden met andere ondernemingen
- Acquisities of fusies;
- Franchising.

Bij de interne ontwikkeling van competenties die aan organisatorische functies zijn verbonden, gaat het vooral om de opbouw en het benutten van kennis (Vernhout, 2004).

Competentiemanagement blijkt niet altijd aan de verwachting te voldoen van organisaties.

Hiervoor zijn er volgens van Dongen (2010) enkele redenen op te noemen:

- overspannen verwachtingen (onder andere over de ontwikkelbaarheid van competenties);
- te instrumentele aanpak (door het management);
- het sturen op gedrag past niet bij de organisatiecultuur en managementstijl;
- de invoering gebeurt heel oppervlakkig;
- managers vergeten dat zij ook een profiel krijgen; zij vertonen vaak geen voorbeeldgedrag als het gaat om het ontvangen van feedback (dit geldt met name voor de managers aan de top van de organisatie);
- de structuren, systemen, regels en werkafspraken van de organisatie staan ontwikkeling van competenties in de weg (te weinig bezinning op voorwaarden voor competentie-management).

Voor managers:

- De competentietaal reikt managers de instrumenten aan om duidelijk te maken welke gedrag ze verwachten van medewerkers.
- In de fase van competentiemeting ontstaat meer inzicht in wat de bemensing in huis heeft aan competenties. Dit levert strategische sturingsinformatie op: welke strategie is qua bemensing haalbaar, wat moet daarvoor gebeuren, et cetera. De competentiemeting kan ook resulteren in effectieve en kostenbesparende ontwikkelingsprogramma's. Als coachend leidinggeven als managementcompetentie is geformuleerd en als blijkt dat vele managers deze competentie in onvoldoende mate bezitten, kan besloten worden tot een in-company training of –leergang om deze competentie te ontwikkelen. Dit is effectiever (maatwerk) en minder kostbaar dan de managers naar allerlei open trainingen en opleidingen te sturen.
- De competentietaal biedt de manager een handig en concreet instrumentarium voor gebruik in de (jaarlijkse) gesprekken; beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, gesprekken voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (pop-gesprekken, iop-gesprekken [individueel ontwikkelingsplangesprekken], doelstellende gesprekken, jaarplangesprekken, of loopbaangesprekken). Sommige competentiesystemen bieden ook per competentie-coaching tips, evenals

trainingen en boeken, zodat de manager de medewerker beter kan helpen zijn competenties te ontwikkelen. (Natuurlijk is het de bedoeling dat gedrag niet alleen in deze gesprekken aan de orde komt, maar ook in onmiddellijke feedback op het moment dat het gedrag plaatsvindt)

- De manager kan bepalen welke medewerkers elkaar aanvullen op de vereiste competenties, hoe teamvorming het beste kan plaatsvinden en hoe medewerkers (bijvoorbeeld in projecten) van elkaar kunnen leren. Hiervoor kunnen speciale actieplannen met evaluatiemomenten gemaakt worden. Vaak is deze ontwikkeling on-the-job even effectief of effectiever (en minder kostbaar) voor de ontwikkeling van medewerkers als (off-the-job)- trainingen. Ik adviseer daarnaast om altijd on-the-job-feedback of-coaching in te zetten om de in een training geleerde vaardigheden echt te gaan gebruiken op het werk (Van Dongen,2010).

Competentiemanagement kan het beste fasegewijs worden ingevoerd (Kluytmans, 2005):

- Voordat gebruikgemaakt kan worden van competenties, zal eerst bepaald moeten worden welke competenties werkelijk bijdragen aan het succes van de organisatie.
- Vervolgens kan een inschatting gemaakt worden over welke competenties het zittend personeel beschikt.
- Op basis van de vergelijking tussen wat wenselijk en wat aanwezig is, kan gewerkt worden aan gerichte ontwikkeling van competenties die (nog) ontbreken of ondervertegenwoordigd zijn.
- Vervolgens kunnen de competenties ook gebruikt worden als grondslag, voor het beoordelen van medewerkers.
- Uiteindelijk kan daarop ook het beloningsgebouw gebaseerd worden.

Deze volgorde van de fasen is deels logisch, deels wenselijk. Logisch, omdat natuurlijk als eerste moet worden bepaald wat het gedrag is dat de organisatie nodig heeft om haar ambities te realiseren. Wenselijk, omdat beoordelen en (vooral) belonen ‘gevoelige’ onderwerpen zijn die de medewerkers ‘in hun portemonnee’ raken en wettelijk instemmingsplichtig zijn. Daarom is het aan te bevelen om pas na enige ervaring met inschatten en ontwikkelen de stap naar de beoordelings- en beloningssystematiek te zetten. Het draagvlak voor het beoordelen en belonen op grond van competenties kan dan groeien (Kluytmans, 2005).

De eerste aanzet tot competentimanagement komt veelal van de personeelsafdeling van de onderneming, op het moment dat de beheersmatige instrumenten allemaal aanwezig zijn en er aandacht wordt besteed aan het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers. De personeelsfunctionaris wordt P & O’er (Personeel & Organisatie) of HRM’er (Human Resource Management), gaat zich sterker bezig houden met de ontwikkeling van functies en het aantrekken van mensen die voldoen aan bredere profielen dan alleen maar wat minimaal nodig is om het werk te doen. De P & O’er gaat selecteren op elementen als: “de medewerker past bij de organisatie, tevens ook op langere termijn”, “de medewerker nog aan wat voor talenten te ontwikkelen heeft” enzovoorts. Er komt dus meer aandacht voor opleiden en loopbaanmanagement.

De waarde van competentimanagement voor HRM is dus (Van Dongen, 2010):

- gericht meedenken met het MT (Management Team) over strategisch beleid
- het omzetten van dit beleid in tactisch en operationeel HRM
- meer efficiëntie in HR- of P & O-management, door het koppelen van het bestaande instrumentarium aan competenties

Competenties worden de verbindende schakel voor het HRM.

Competentiemanagement is toepasbaar in alle organisaties waar mensen het belangrijkste ‘productiemiddel’ zijn. Competentiemanagement mag niet gezien worden als doel op zich. Competentiemanagement kan een uitstekend hulpmiddel zijn om de organisatie te helpen optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van de medewerkers, in combinatie met alle andere mogelijkheden van de organisatie. Daardoor ontstaat toegevoegde waarde. Voorwaarde hiervoor is wel dat de organisatie:

- duidelijk is in haar strategie en korte – en langere –termijndoelstellingen;
- kan bepalen welke kwalitatieve krachten nodig zijn om die doelstellingen te bereiken;
- competentie management integreert met alle andere systematieken binnen de onderneming (dus niet alleen binnen P & O);
- bereid is om de competenties van de individuen te helpen ontwikkelen of aan te scherpen;
- bereid en in staat is om eventueel de werkprocessen anders te organiseren.

Competentiemanagement past het beste bij organisaties die een cultuur hebben (of nastreven) waarin de medewerkers gestimuleerd worden tot maximale persoonlijke ontplooiing en waar de organisatie bereid en in staat is om de aloude idee van verplichte papieren bewijsvoering van die ontplooiing (diploma’s) los te laten. Dat vraagt ook van de leidinggevenden in de organisatie dat zij niet alleen oog houden op de door en voor de organisatie gewenste resultaten, maar zich ook mensgericht en coachend opstellen (Guiver - Freeman, 2001).

1.4 Competentieontwikkeling

Competentieontwikkeling is van belang als er sprake is van een tekort aan competenties of als het gewenst is om de aanwezige competenties op een hoger niveau te brengen. Voor het ontwikkelen van kennis worden meestal opleidingen ingezet, hoewel ook zelfstudie een effectief middel kan zijn om het kennisniveau te verhogen. Als er sprake is van tekorten in vaardigheden of als houdingaspecten onder de maat blijven, wordt meestal gebruikgemaakt van het instrument training.

Het doel van competentieontwikkeling is de groei van de medewerkers te stimuleren door:

- aanwezige competenties uit te diepen en te verbreden;
- nieuwe competenties aan te leren;
- talenten te ontplooien

Dus het doel van competentieontwikkeling is om adequaat en competent handelen en beter functioneren van de medewerkers te bevorderen. Daarom neemt prestatieverbetering en prestatie management een belangrijke plaats in bij organisaties.

Er zijn verschillende methoden om de competenties van medewerkers te ontwikkelen. Maar voor de organisatie daarmee start, moet die:

- de leer vragen en groeipunten van de medewerkers in kaart brengen;
- de medewerkers inzicht doen krijgen in zijn manier van werken;
- de medewerkers motiveren om bepaalde zaken verder te ontwikkelen;
- de nodige ondersteuning en coaching bieden;
- rekening houden met de leercultuur die in het bedrijf of op de afdeling leeft (Dijkstra, 2011).

Competentieontwikkeling is gericht op het uitvoeren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten. Een kenmerk van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten is het aanleren van gedrag van medewerkers. Bovendien is het leerproces van medewerkers waarin dit moet worden gerealiseerd, gericht op het opbouwen van kennis, vaardigheden en houding. Met een strategisch opleidingsplan (SOP) en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan sturing worden gegeven aan competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten. Met leren leren wordt het belang van leerniveaus inzichtelijk gemaakt en met het concept focusmanagement kan richting worden gegeven aan het persoonlijk ontwikkelingsproces van medewerkers. Bij dit concept wordt een aantal elementen onderscheiden en focus op deze elementen stimuleert de creatie van een stelsel waarin persoonlijke ontwikkeling optimaal tot haar recht komt. Het opleiden, ontwikkelen en trainen van medewerkers is al lang geen bijzaak meer. Competentieontwikkeling wordt juist in toenemende mate een strategisch vraagstuk. Willen ondernemingen competitief blijven, dan is permanent en systematisch leren een verantwoordelijkheid die van het individu overstijgt. In dit kader is er voor ondernemingen een belangrijke rol weggelegd om via het SOP richting te geven aan het optimaal te benutten en te ontwikkelen leervermogen van de medewerkers. Een SOP is een beleidsnota (instrument) waarin een duidelijke visie over competentieontwikkeling van de medewerkers is geformuleerd met als primair doel de fit tussen de huidige en gewenste competenties van medewerkers te vergroten. Een concept dat gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van een SOP is kennisproductiviteit. Volgens Kessels verwijst kennisproductiviteit naar het vermogen relevante informatie op te sporen, hiermee een nieuwe bekwaamheid (competentie) te ontwikkelen, om deze vervolgens toe te passen op de stapsgewijze verbetering en radicale vernieuwing van werkprocessen, producten en diensten. Het concept richt zich op het ontwikkelen van een plan waarin het transformeren van de dagelijkse werkomgeving tot een omgeving waarin leren en werken samenvallen, wordt beschreven. Hier ligt de gedachte ten grondslag dat er zich dagelijks op en rond de werkplek leerprocessen voltrekken die vele malen krachtiger zijn dan die in kunstmatig georganiseerde cursussen, trainingen en opleidingen. Als in kenniseconomie het vermogen van de medewerker om kennisproductief te zijn (aantrekkelijkheid) voor een belangrijk deel afhangt van de werkomgeving, dan zullen medewerkers een werkomgeving opzoeken die de aantrekkelijkheid bevordert. Ondernemingen zullen zich hierdoor in toenemende mate genooddacht zien een kennisproductieve werkomgeving te creëren om het leerproces van de medewerker optimaal te stimuleren. Bij het creëren van een kennisproductieve werkplekleeromgeving dient de onderneming zich bewust te zijn van de opvatting die in de onderneming heerst over

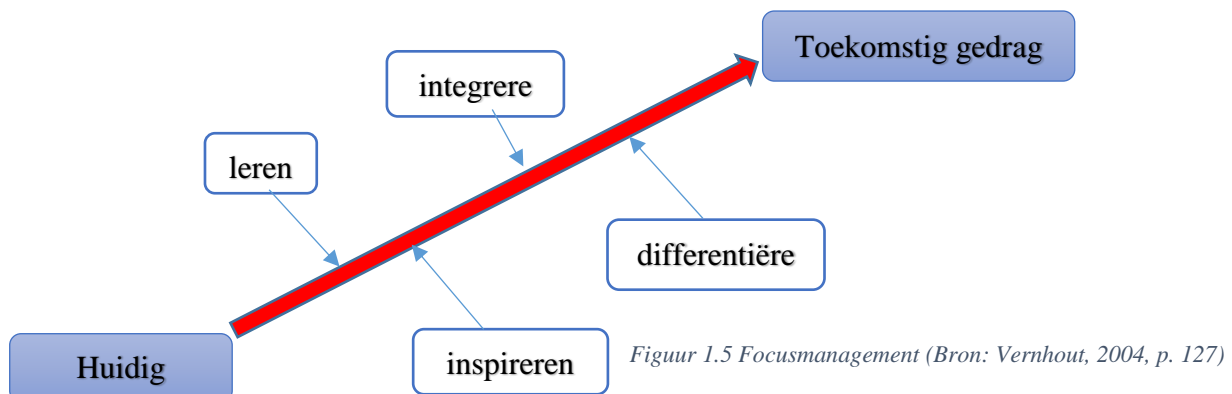
ontwikkelen en leren. Een visie over leren mag in een SOP dan ook niet ontbreken. De onderneming moet een opvatting hebben over hoe er geleerd moet worden, zodat deze opvatting richtinggevend kan zijn voor de manier waarop het leren kan worden gefaciliteerd en gestimuleerd. In het kader van strategisch werken met competenties ligt de nadruk bij competentieontwikkeling op het vergroten van het vermogen van medewerkers om het leerproces zelf te sturen. Het principe dat hieraan ten grondslag ligt, is dat enkel kennis die door medewerkers zelf is geconstrueerd, medewerkers in staat stelt competenties te ontwikkelen en/of te verwerven. Dit betekent dan ook dat de ontwikkeling van competenties van medewerkers idealiter bottom-up plaatsvindt (zelfregulering/zelfregulerend leren).

Een POP is een instrument voor zowel het management als voor medewerkers dat kan worden gebruikt bij het formuleren en realiseren van de ontwikkelingsdoelstellingen van de medewerker. Het is als het ware een contract (formulier) waarin het management en medewerkers afspraken maken over de competentieontwikkeling van de medewerker. Het opstellen van een POP is derhalve een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker en de desbetreffende manager en is idealiter de uitkomst van een (doelstellingen) gesprek tussen medewerker en manager. De medewerker geeft in het POP aan welke concrete competenties in een bepaalde periode moeten worden ontwikkeld. De manager ondersteunt de medewerker hierin en geeft een eigen mening over het plan. Hiermee waarborgt de manager dat het plan aansluit bij de behoeften van de onderneming of het bedrijfsonderdeel. Uiteraard is een POP ook van toepassing op het management van de onderneming, alhoewel in de praktijk de ontwikkeling van het management vaak wordt vormgegeven met behulp van een management-developmentprogramma. Het uitgangspunt bij een POP is het functie-/competentieprofiel en het individuele competentieprofiel. Het gebruik van beide competentieprofielen levert een grotere gerichtheid op van de ontwikkelingsactiviteiten op de doelen van de onderneming of het bedrijfsonderdeel. Immers, het POP speelt in op de leervragen die uit de competentiediscrepancie tussen het functie-/competentieprofiel en het individuele competentieprofiel naar voren komen. Gezien de inhoud van het POP kan worden gesteld dat het een belangrijke instrument is voor het operationaliseren van competentieontwikkeling. Voor zowel de medewerkers als voor het management is het een belangrijk middel om richting te geven aan de competentieontwikkeling van (groepen) medewerkers. 'Leren leren' of 'leren te leren' is een belangrijke competentie waarover individuen moeten beschikken om de effectiviteit van het eigen leerproces te vergroten. Het idee van 'een leven lang leren' sluit hierop aan. Medewerkers beseffen dat hun economische waarde voor een groot deel afhangt van toekomstige competenties die zij gaan verwerven. Hierbij speelt een optimale opbrengst van het leerproces een belangrijke rol.

Bij het maken van afspraken over competentieontwikkeling is het van belang dat wel de juiste competenties worden ontwikkeld en dat er terdege wordt afgevraagd of bepaalde competenties überhaupt wel ontwikkelbaar zijn. Wanneer er gesproken wordt over 'ontwikkelbaarheid van competenties' wordt de vraag gesteld in hoeverre competentieontwikkeling het gevolg is van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten (opleiding, training, vorming, coaching, et cetera) of van de aanleg en intellectuele capaciteiten. Het standpunt dat hier wordt ingenomen, is dat competentieontwikkeling het gevolg is van zowel aanleg/intellectuele capaciteiten als van ontwikkelingsactiviteiten. De ontplooiing van medewerkers vindt niet alleen plaats zonder

een goede voedingsbodem (aanleg en intellectuele capaciteiten). In deze hoedanigheid komt het belang van de context ook weer ter sprake (Vernhout, 2004).

Het concept 'focusmanagement' bestaat uit vijf kernelementen waarop een medewerker zich kan focussen in het ontwikkelingsproces van huidig gedrag naar toekomstig gedrag. Deze kernelementen zijn: leren, integreren, inspireren, differentiëren en feedback. Focus op deze kernelementen stimuleert de creatie van een stelsel waarin persoonlijke ontwikkeling optimaal tot haar recht komt.



Het ontwikkelingsproces is in figuur 1.5 aangegeven met de rode pijl die van linksonder naar rechtsboven loopt. Hiermee wordt aangegeven dat de beweging (het proces) van huidig gedrag naar toekomstig gedrag een 'bedoeld gevolg' kent, namelijk het verhogen van het ontwikkelingsniveau, uitgedrukt in waarneembaar gedrag. De ontwikkeling van gedrag staat centraal in het ontwikkelingsproces, aangezien de competentieontwikkeling van medewerkers wordt vastgesteld met behulp van gedragscriteria. Gedragscriteria zijn observeerbare criteria op basis waarvan competenties kunnen worden beoordeeld. Er is bewust gekozen voor een concept met kernelementen die het slagen van het ontwikkelingsproces bepalen en niet voor een concept met procesfasen. Argument hierbij is dat het gebruik van kernelementen flexibel toepasbaar is op een grote variëteit aan situaties. Het gebruik van fasen houdt een voorspelling in die vaak niet met de realiteit van een specifieke situatie strookt. Verder kan uit de vorm van het concept worden gemaakt dat alle kernelementen onderling op elkaar inwerken, waarmee wordt aangegeven dat er een voortdurende wisselwerking (interactie) plaatsvindt in het ontwikkelingsproces. Kortom, de vijf kernelementen zijn richtinggevend voor het ontwikkelingsproces om het huidig gedrag naar gewenst gedrag om te buigen, waarbij feedback de rode draad in het ontwikkelingsproces is. De kloof tussen het huidige niveau en het toekomstige niveau komt voort uit de visie van de medewerker op de situatie waar hij of zij naartoe wil. Deze kloof is een belangrijke energiebron voor het realiseren van de persoonlijke ontwikkeling. Hij zorgt als het ware voor een creatieve spanning en naarmate deze spanning groter is, neemt het leervermogen van de medewerker toe (Vernhout, 2004).

Volgens van Dongen en Rietman (2010) kan er op twee manieren vastgesteld worden of iemand voldoet in zijn functie, namelijk:

1. De feitelijke resultaten en prestaties in kaart brengen

Als een medewerker uitzonderlijk goede prestaties of resultaten levert, is dat al een aanwijzing voor de sterke competenties van die medewerker. Als de prestaties achterblijven – zoals een gemiste deadline, te lage productie, een product/rapport met te veel fouten, klachten, een overschreden budget et cetera – is dat een indicator dat bepaalde competenties verder ontwikkeld moeten worden. Welke precies is vaak niet direct bekend; de oorzaken kunnen immers heel divers zijn. In veel gevallen zal de betrokken medewerker niet zo snel toegeven dat hij op zijn tenen moet lopen of het werk nog niet beheerst. De omstandigheden kunnen dan een excuus zijn: collega's werken niet mee, thuis is het niet koek en ei, fysieke ongemakken. Het arsenaal aan excuses is onuitputtelijk. En soms is het nog waar ook! Maar vaak ligt het (ook) aan de manier waarop iemand het werk uitvoert, het gedrag dus: niet klantgericht genoeg zijn, te weinig plannen en organiseren, niet handig zijn in de samenwerking, onvoldoende initiatief tonen et cetera. De achterblijvende prestaties of resultaten vormen op deze manier de aanleiding om gedrag en dus competenties te bespreken.

2. gedrag op de competenties waarnemen.

Iedereen vindt wel iets van andermans gedrag. Soms wordt er gebaseerd op feiten, maar vaak ook op indrukken, vermoedens of roddels. Als baas moet hij iets gefungeerd en betrouwbaars vinden van het gedrag van de medewerkers. Als dat goed gedaan moet worden, kunnen de volgende drie technieken worden toegepast (Van Dongen en Rietman, 2010):

- **Observeren:** toevallige observatie is de gebruikelijkste vorm van observatie. Er gebeurt iets wat erg goed of niet zo best bevonden wordt. Het nadeel van toevallige observatie is dat het niet specifiek gericht is op het vereiste gedrag of het ontwikkelplan van de medewerker. Gerichte observatie gaat uit van ofwel het vereiste gedrag (competentieprofiel van de functie) of het ontwikkelplan van de medewerker. Als er gericht geobserveerd wordt, is het gemakkelijker doordat er to the point opgelet kan worden. Bovendien levert gericht observeren ook voor de medewerker meer relevante feedback op. Het gaat immers om gedrag dat voor zijn functie belangrijk is en dat in zijn ontwikkelplan staat.
- **Bespreken:** naast observeren is het beste alternatief voor het inschatten van competenties om het feitelijke gedrag met de betrokken medewerker door te spreken volgens de START-methode (Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Terugblikmethode). Vergelijk het maar met een selectiegesprek. Het belang van competenties/ gedrag bespreken is niet alleen dat er een duidelijker beeld gekregen wordt van de competenties van de medewerker, maar ook dat er een gezamenlijk beeld en overeenstemming over de beoordeling van de competenties ontstaat. Dit is een onmisbare basis voor zowel ontwikkelacties als voor het ontwikkelplan.
- **Metten:** Als er verschil van inzicht blijft bestaan over hoe goed of zwak iemand presteert op bepaalde competenties, is een formele meting door een assessment soms een oplossing. Het kenmerkendste onderdeel van een assessment is het rollenspel met een acteur. Om bijvoorbeeld gesprekvaardigheid voor een leidinggevende functie te meten, laat de medewerker een functioneringsgesprek voeren met een niet goed functionerende medewerker. Observatoren (assessoren)

nemen het gedrag waar en vergelijken dit met gewenste gedrag. Daarna wordt een beoordeling op de competenties overeengekomen. De rollenspelen worden aangevuld met intelligentie- en persoonlijkheidstests en met een competentiegericht interview. De assessmentmethode levert de objectiefste meting van competenties en potentieel op, maar is ook de duurste methode. Deze methode wordt dan ook vooral gebruikt bij zeer belangrijke functies, bij selectie (geschiktheidsvraag) en bij de vraag of een medewerker een bepaalde loopbaanstap aan zal kunnen (potentieel-vraag) (Van Dongen en Rietman, 2010).

De eerste stap in het verhaal van competentieontwikkeling is natuurlijk de diagnose en de bijbehorende doelstelling: er moet nagevraagd worden aan welke vereiste competenties het iemand ontbreekt, en welke van die ontbrekende competenties ontwikkelbaar zijn. Een goede diagnose is onder andere te stellen via Assessment Centers, voor dit doel ook wel “Development Centers” (Smit,1998) genoemd. De diagnose wordt gevolgd door een leerfase waarin gericht aan bepaalde competenties gewerkt wordt. De ervaringen met dit soort trajecten leren dat aan een aantal voorwaarden moet zijn voldaan willen ze resultaten opleveren (Smit, 1998):

1. De competentie in kwestie moet ontwikkelbaar zijn, dat wil zeggen er zijn qua intelligentie, persoonlijkheid en temperament geen beperkingen die als contra-indicaties gelden. Intelligentie stelt vooral grenzen aan de expertise die iemand kan verwerven, én in mindere mate ook aan het leren van nieuw gedrag. Temperament en persoonlijkheid stellen vooral grenzen aan het te verwerven gedragsrepertoire. De beoordeling van intelligentie, persoonlijkheid en temperament in relatie tot de te verwerven competentie is een specialistische taak voor daartoe opgeleide psychologen.
2. De medewerker in kwestie moet gemotiveerd zijn om de betreffende competenties te versterken. Vooral als iemands ervaringen tot dan toe niet echt goed passen bij de competenties die aandacht behoeven dan is er veel motivatie en doorzettingsvermogen nodig om het vereiste niveau te bereiken. Vrijwel elk gedrag is in oppervlakkige vorm wel te leren, maar vaak blijft het steken in een soort toneelspel (“going through the motions”) zonder dat de persoon het gedrag innerlijk draagt. Persoonlijkhedenverandering kan een hoge tol eisen aan mentale energie en zelfrespect. Als iemand daar te lichtvaardig in stapt is de kans op mislukking groot en dan is de betaalde prijs veel te hoog.
3. Als aan beide voorgaande voorwaarden is voldaan, dan geldt dat de beste omgeving om competenties te ontwikkelen de praktijk van het werk zelf is. Dan geldt zowel het verwerven van nieuw gedrag als het leren toepassen van nieuwe expertise. Werken volgens gerichte opdrachten, eventueel met enige begeleiding van een coach, is een betere leerschool dan het leren van gedrag in een geïsoleerde of kunstmatige omgeving. Het kan wel nodig zijn om in cursussen expertise te verwerven maar de leerschool voor toepassing van competenties is de praktijk. Een alternatief voor leren in de eigen job kan een tijdelijke (deeltijds-) aanstelling in een andere functie zijn, bijvoorbeeld in een project of stage.
4. Een goed uitgangspunt bij het kiezen van een traject voor het ontwikkelen van een competentie is het centraal stellen van bepaalde problemen of opgaven die de

medewerker moet leren hanteren. Dan staat niet één bepaalde oplossing (bepaald gedrag als truc of tovermiddel) centraal, maar de situatie, de opgave waarvoor iemand zelf gedrag moet leren vinden. Dat past ook bij het werk: alleen gedrag dat functioneel noodzakelijk is ontwikkelt zich, de opgave stuurt het leren. Doel moet dus niet zijn om tevoren bepaald gedrag te leren stellen. Doel is, met behulp van tips uit te vinden welk gedrag effectief is in een bepaalde situatie en dat gedrag dan te versterken.

5. Competenties ontwikkelen zich niet in dagen, eerder in maanden. De basis die iemand aan expertise nodig heeft is vaak wel snel te verwerven, maar dat is nog slechts de toegang tot de competentie. Het verwerven van nieuw gedrag vergt oefening in de praktijk. Iemand leert om bepaald type lastige situaties goed te hanteren, en het tempo is afhankelijk van het aantal malen dat de situaties zich voordoen. Een leertraject dat na de start een gematigde intensiteit en een niet te hoog tempo heeft verdient over het algemeen de voorkeur boven de snelkookpan.
6. Hoewel het leren noodzakelijkerwijs een vorm van ontdekken door de persoon zelf is, beklijft het geleerde beter als er af en toe met een ervaren coach of mentor over wordt gepraat. De herkenning, zingeving en stimulans in zulke coachingsgesprekken werken heel motiverend en versterkend op het proces (Hoekstra & Van Sluijs, 2010).

1.5 Het zichtbaar maken van leren

Binnen een organisatie is het voor individuen belangrijk dat er leermogelijkheden zijn en dat deze leermogelijkheden zichtbaar zijn. John Hattie (2014) omschrijft het zichtbaar maken van leren als de theorie waarbij op formatie manier feedback gegeven kan worden zodat deze bijdraagt aan het leren van de lerende. Volgens Hattie (2014) ontvangen leren vaak feedback onvoldoende waardoor er niet gewerkt wordt aan verbetering.

Leren kan op verschillende manieren zichtbaar worden gemaakt (Hattie, 2014):

- Cultuur
- Leerstrategieën
- Feedback

Hattie (2014) stelt verder dat feedback uit verschillende onderdelen kan bestaan, zoals: opmerkingen, ophelderingen, (constructieve) kritiek, bevestiging, ontwikkeling van het werk, constructieve reflectie, correctie, complimenten, commentaar en criteria.

Wanneer het gaat om leren op de werkplek dan hoeft dit niet alleen gericht te zijn op het creëren van nieuwe kennis, maar ook op het zichtbaar maken van onbewuste kennis bij werknemers en het verzekeren van continue verbetering en bewustwording (Hattie, 2014).

Er zijn verschillende manieren van leren zijn binnen een organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het leren ter voorbereiding op het werk met als doel zich beter toe te rusten voor een bepaalde taak, het leren om beter te worden in het werk, en het leren met de intentie verbeteringen en vernieuwingen in het werk te ontwikkelen, waarbij het werkproces het leerproces is (Hattie, 2014). Door het leren in organisaties te bevorderen, wordt een krachtige leeromgeving gecreëerd waarbinnen een organisatie zich kan ontwikkelen (Eraut, 2000).

Leren in organisaties kan formeel en informeel plaatsvinden. Informeel leren past volgens organisaties vaak niet in een formeel georganiseerd leerprogramma, waardoor het informeel leren vaak onbewust plaatsvindt. Pas als de informeel geleerde kennis zichtbaar kan worden gemaakt en mensen bewust worden van de nieuw opgedane kennis, dan kunnen principes binnen de organisatie expliciet worden gemaakt en gedeeld worden met anderen. Informele leerprocessen sluiten beter aan omdat werknemers zich meer betrokken voelen en werkdoelen vaak als uitgangspunt worden genomen (Eraut, 2000).

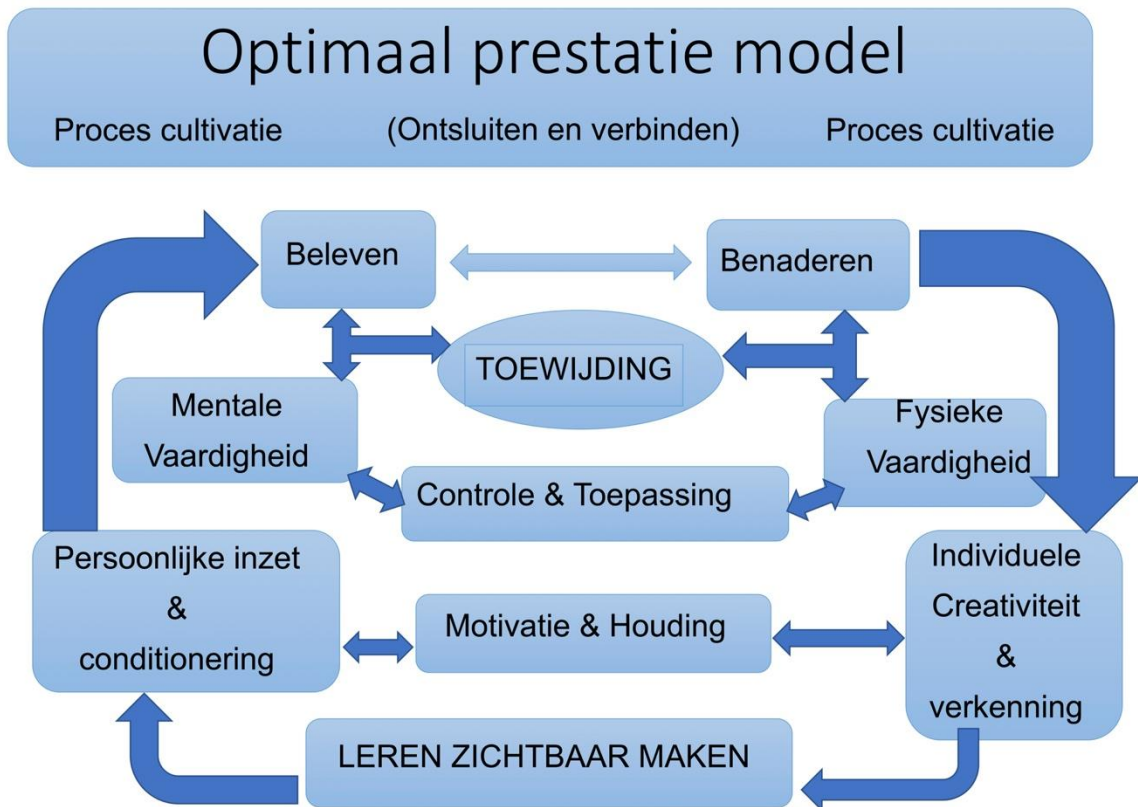
Wil men leren in organisaties zichtbaar maken dan kan dat volgens Hattie (2014) door middel van een formatieve assessment. Bij een formatieve assessment worden de prestaties van de medewerkers niet met elkaar vergeleken, maar worden juist de eerdere prestaties van elke individuele medewerkers vergeleken. Hij stelt daarbij dat als de organisatie de medewerkers wil laten groeien, het belangrijk is dat zij eigenaar worden van hun eigen leerproces.

Hofstede (2020) stelt, echter, dat in Suriname medewerkers veel van hun bazen accepteren. Het begrip baas zegt al heel veel terwijl er internationaal gestreefd wordt naar leiders. Hierbij is management development een heel belangrijk aspect dat tot ontwikkeling gebracht moet worden.

Het optimaal prestatie­model van Van Zichem (z.j.) toont hierbij aan dat er cultivatie is tussen persoonlijke inzet en conditionering, en het verkennen van de individuele creativiteit. Het gaat erom dat mentale en fysieke vaardigheden worden beleefd en worden benaderd. Hoe toegewijd is het individu, hoeveel controle wordt toegepast en hoe gemotiveerd is zo een persoon.

Het optimaal prestatie­model is afgeleid van het Cultural diversity model van Hofstede (2011) Hofstede (2011) categoriseert culturele diversiteit in zes dimensies. Deze zes dimensies spelen een belangrijke rol bij het bepalen van zowel de managementstijl van de manager en de manier waarop medewerkers reageren op die managementstijl.

Het vermogen van managers om de culturele achtergrond van hun werknemers nauwkeurig te beoordelen en te begrijpen en hun managementtechniek daarop aan te passen, kan de teamprestaties verbeteren. Het verbeteren van teamprestaties leidt doorgaans tot betere bedrijfsresultaten.



Figuur 1.1.6 Optimaal prestatie model (Bron: R. van Zichem, z.j.)

Verschillen in cultuur, met name tussen manager en werknemer, creëren vaak een inefficiënte werkomgeving, omdat managers de cultuur van hun werknemers niet begrijpen en ineffectieve managementtechnieken gebruiken. Slechte communicatie, als gevolg van deze verkeerde techniek, kan leiden tot verkeerd afgestemde doelen tussen de manager en haar werknemers, wat leidt tot suboptimale operationele prestaties. De culturele dimensies van Hofstede bieden een systeem van categorisering voor het begrijpen van het gedrag van managers en werknemers en het aanpakken van de verschillen door de ontwikkeling van een multiculturele managementstrategie.

2. Loopbaanontwikkeling

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn ook een aantal definities en theorieën beschreven omtrent loopbaanontwikkeling. Elk individu heeft ambities om te groeien. De groei moet niet alleen een persoonlijke groei zijn maar ook een groei in functie. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling en loopbaan. Hierbij is de steun van de leidinggevende ook van essentieel belang. Het is een uitdaging dat elke medewerker zich blijft ontwikkelen en het beste uit zichzelf probeert te halen.

2.2 Loopbaan

In de mogelijke ontwikkeling van een medewerker worden er een aantal loopbaanfasen onderscheiden. Het is van belang dat de organisatie weet wat zijn mensen in de verschillende fasen kan bieden. Wie kan inspelen op de behoeften van medewerkers in deze stadia, maakt meer kans om tevreden werknemers in dienst te houden en niet voor iedere vacature de arbeidsmarkt op te hoeven! De hier beschreven fasen kunnen achtereenvolgens doorlopen worden door een ambitieuze medewerker met vrijwel onbegrensde capaciteiten. In de praktijk zal er rekening moeten worden gehouden met mensen die ergens halverwege hun grens kunnen bereiken of die het op een bepaald moment in hun loopbaan wel genoeg vinden en niet meer zo nodig nog hoger hoeven. De verschillende fasen zijn hieronder beschreven.

Startfase: Deze fase begint zodra de medewerker van school komt en een eerste baan vindt. Hij leert de organisatie kennen en de soorten functies in zijn werkveld. Wellicht krijgt hij een introductiecursus van de organisatie. Daarnaast is deze periode gericht op het wennen aan de regelmaat van dagelijks naar het werk gaan, met vaste werktijden en werken volgens de procedures en richtlijnen van de organisatie. Het werk zal met name gericht zijn op het in de praktijk brengen van wat hij op school of tijdens zijn studie geleerd heeft. Eventuele opleidingen in deze fase zijn vooral gericht op de bedrijfsprocessen en eventueel benodigde aanvullingen op de theoretische basisstof. Wellicht biedt de organisatie hem een mentor die hem in dit proces kan begeleiden.

Oriëntatiefase: Na een jaar of twee begint de medewerker na te denken over het vervolg van zijn loopbaan. Misschien kiest hij voor een specialisatie, of juist voor een meer generalistische koers. Hij heeft de tijd om zich te oriënteren, want waarom zou hij zich meteen vastpinnen. Zijn mentor kan de medewerker in deze fase verwijzen naar collega's die hem kunnen informeren over de mogelijkheden en hun eigen ervaringen daarmee. Opleidingen in deze fase, die over het algemeen twee tot vijf jaar duren, zijn dan ook vooral gericht op kennismaken met de verschillende doorgroeimogelijkheden, zowel in persoonlijke ontwikkeling als in de functies.

Verdiepingsfase: Zodra de medewerker een keuze gemaakt heeft, start de verdiepingsfase. In deze periode, die al gauw een jaar of twee duurt, moet hij ontdekken of het hem lukt zijn keuze ook in de praktijk te realiseren. Hij zal in deze periode vooral zijn kennis en vaardigheden uitbreiden (verdiepen = specialiseren, of verbreden = generaliseren), waardoor hij komt tot 'vakvolwassenheid'. Uiteindelijk kan hij volledig zelfstandig functioneren binnen de gekozen richting. Voor veel medewerkers houdt de bewuste opwaartse groei in hun carrière daarmee op. Anderen hebben hun top nog niet bereikt en zijn ambitieus genoeg om verder te willen. Deze mensen hebben nu minder behoefte aan de mentor als het gaat om de vakinhoudelijke kant maar kunnen langzamerhand behoefte krijgen aan de ontwikkeling van gedragscompetenties die zij nodig hebben in de volgende fase.

Verbredingsfase: Als de vakvolwassenheid bereikt is, verschuift de nadruk in het werk naar andere aspecten, zoals het coördineren van activiteiten van kleine groepjes, in- en externe communicatie en commerciële verantwoordelijkheden als het optimaal benutten van de relatie met klanten. Deze aspecten vergen andere competenties dan tot nog toe nodig waren. De medewerker kan daarnaast verbreding zoeken in andere vakgebieden die een relatie hebben met zijn eigen discipline. Afhankelijk van zijn verdere ambities kan het verstandig zijn om in deze fase een echte coach te zoeken, die de medewerker helpt de juiste keuzes in zijn loopbaan te maken.

Senioriteit: Van seniormedewerkers wordt niet alleen verwacht dat zij op zijn minst gewoon goed zijn in hun eigen werk, maar ook dat zij in staat zijn om hun kennis en ervaring over te dragen op anderen. Vaak zullen zij de werkzaamheden van anderen coördineren in wat complexere omstandigheden, of geven zij leiding aan een afdeling. In commerciële organisaties wordt van hen verwacht dat zij relatienetwerken opbouwen en onderhouden. De seniormedewerker zal in staat moeten zijn presentaties te houden voor groepen in – of externe toehoorders.

Topniveau: De echt goede senioren groeien uit tot de toppers, de landelijke bekende managers of experts. Wellicht hebt u die niet in uw eigen organisatie nodig, maar zou het wel handig zijn om een paar van zulke ‘zware’ mensen in uw netwerk te hebben...

Goede afdelingshoofden spreken regelmatig met hun medewerkers, ook over hun wensen en toekomstverwachtingen, en bekijken wat de organisatie aan faciliteiten kan bieden om die te realiseren. Ook uit de behoefte van medewerkers kunnen er mogelijkheden gedestilleerd worden om loopbaanpaden binnen de organisatie te creëren. Bedenk dat het in een lastige arbeidsmarkt over het algemeen goedkoper is om medewerkers opleidingen en doorgroeimogelijkheden te bieden dan het risico te lopen dat ze een andere baan vinden en er met een moeilijk vervulbare vacature achtergelaten wordt. Als er met alle medewerkers ontwikkelingsgericht wordt omgegaan, zullen vrijwel alle normale vacatures vervuld kunnen worden door interne doorschuivingen en dus alleen hoeven werven voor de wat eenvoudiger startfuncties.

Om een beeld te hebben over welke competenties een medewerker beschikt, hoe die zich inzet en zich wil ontwikkelen, is er een loopbaanbeleid nodig in elke organisatie. Om loopbaanbeleid te beschrijven dienen de volgende punten in acht genomen te worden:

- De loopbaan van een medewerker is in eerste instantie zijn eigen verantwoordelijkheid. De organisatie erkent echter een zekere medeverantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid (binnen of buiten de organisatie) van haar werknemers op lange termijn. Om die reden worden in het loopbaanbeleid enkele zaken vastgelegd.
- De functiematrix en het functieboek zijn gericht op het bieden van flexibiliteit en ruimte voor het (verder) ontwikkelen van individuele competenties. De verschillende kolommen van de functiematrix zijn te beschouwen als richtinggevend, maar niet dwingende loopbaanlijnen, waarbij loopbanen zich niet alleen verticaal maar ook horizontaal of diagonaal kunnen ontwikkelen.
- De criteria die aan het vervullen van een functie gesteld worden, zijn terug te vinden in de competentieprofielen in het functieboek.
- De loopbaanstrategie voor een medewerker wordt bepaald door de medewerker en diens leidinggevende gezamenlijk, met dien verstande dat een en ander afhankelijk blijft van de wensen en capaciteiten van de medewerker enerzijds en de behoeften en mogelijkheden van de organisatie anderzijds.
- De organisatie is van oordeel dat de belangrijkste methode voor het ontwikkelen van de competenties van medewerkers is ervoor te zorgen dat zij tijdens hun loopbaan

geleidelijk de juiste verscheidenheid aan ervaring opdoen. Dat wil zeggen dat loopbaanbeweging binnen de organisatie in alle richtingen gemaakt kunnen worden: horizontaal ‘naar links en rechts’, verticaal ‘naar boven en naar beneden’, of diagonaal. Daartoe worden medewerkers gestimuleerd tot onderlinge uitwisseling en functierotatie.

- Deze ervaring kan en moet worden aangevuld, maar kan niet worden vervangen, door zorgvuldig getimede opleidingen, gericht op specifieke behoeften.
- De organisatie wil medewerkers de kans bieden op een goede loopbaan. Daarom worden vacatures waar mogelijk vervuld door mensen intern te laten doorstromen. Iedereen krijgt daarbij dezelfde kansen.
- De organisatie stimuleert en faciliteert loopbaanmogelijkheden, maar medewerkers zijn te allen tijde vrij hun eigen keuze te maken. Zij hebben dus ook de mogelijkheid om ‘nee’ te zeggen tegen een geboden mogelijkheid.
- Om de medewerkers gelijke kansen te kunnen bieden, heeft de organisatie er belang bij te weten wat hun ambities en capaciteiten zijn. Deze komen ten minste eenmaal per jaar aan de orde in individuele gesprekken tussen medewerkers en hun leidinggevenden.
- Desgewenst kan een apart loopbaangesprek gearrangeerd worden met de adviseur P&O (Personeel & Organisatie). In zo’n loopbaangesprek komt het langetermijnperspectief van de medewerker aan de orde, naar zijn functioneren en de inschatting van zijn potentieel.
- Het is de bedoeling te streven naar evenwicht tussen de behoeften van de organisatie en die van de medewerker, maar de continuïteit van de organisatie is de doorslaggevende factor. Dat betekent dat er in voorkomende gevallen ook gesproken moet kunnen worden over een vervolg van de loopbaan van de medewerker buiten de organisatie.

Zoals in alle processen is het ook hier van belang om aan te geven wie waarvoor verantwoordelijk is. Te vaak verwachten medewerkers dat hun afdelingshoofd of ‘de directie’ wel uit zichzelf zullen komen met voorstellen voor andere functies. Maar het afdelingshoofd kan geen gedachten lezen en moet (door de medewerker!) op ideeën gebracht worden. Het afdelingshoofd moet medewerkers dan wel de gelegenheid geven hem te laten weten wat zij willen en serieus met die wensen en behoeften omgaan! Naast de medewerker en het afdelingshoofd kunnen er nog andere functionarissen betrokken zijn bij het realiseren van loopbaanmogelijkheden van medewerkers.

Uit het voorgestelde loopbaanbeleid blijkt dat de medewerker zelf eerst verantwoordelijke is voor zijn loopbaan. Het afdelingshoofd speelt er een belangrijke rol in. Hij beoordeelt namelijk het functioneren van de medewerker in diens huidige functie en geeft – afgeleid daarvan – een eerste beoordeling van het potentieel, de doorgroeimogelijkheden van de medewerker.

De afdeling Personeel & Organisatie wordt vaak bij het proces betrokken als adviseur. Het advies kan gericht zijn op procesbegeleiding (zorgen dat de procedures op de juiste manier worden doorlopen en de systemen op de juiste manier worden toegepast) of op de inhoud. In het laatste geval zal de P&O-adviseur zijn mening kunnen geven over de mogelijkheden van de medewerker. De P&O-adviseur kan ook individuele loopbaangesprekken voeren met medewerkers. De P&O-adviseur zal dan proberen een duidelijke indruk te krijgen van de

competenties en capaciteiten van de medewerker en hem adviseren over de stappen die hij kan zetten om zijn doel te realiseren. Eventueel verwijst de P&O-adviseur de medewerker naar externe deskundigen voor nader onderzoek of nadere begeleiding.

Sommige organisaties stellen bij de invoering van competentie-management speciale competentie-managers aan, die met name verantwoordelijk zijn voor het begeleiden van de (verdere) ontwikkeling van de competenties van de medewerkers. Waarschijnlijk nemen in die organisaties deze competentie-managers de loopbaangesprekken over van de afdelingshoofden. In andere organisaties zijn speciale coaches beschikbaar voor de medewerkers, met wie zij hun loopbaanwensen en –mogelijkheden kunnen bespreken voor zij ze voorleggen aan het afdelingshoofd.

In het loopbaanbeleid staat wel dat de organisatie alle medewerkers de kans wil bieden op een goede loopbaan, maar dat wil niet zeggen dat iedereen zonder meer ook alle kansen krijgt. De organisatie wil wel dat er een redelijke succeskans is. Om die reden vindt er potentieel beoordeling plaats.

Aan het afdelingshoofd wordt gevraagd in welke mate de medewerker voldoet aan het competentieprofiel van zijn huidige functie, hoe de medewerker functioneert in die functie en welke toekomstmogelijkheden hij voor de medewerker ziet binnen of buiten de organisatie.

Als het afdelingshoofd het moeilijk vindt om met name de laatste vraag te beantwoorden, kan hij de P&O-adviseur inschakelen. Deze heeft verschillende mogelijkheden om het afdelingshoofd een ‘second opinion’ te bieden. De potentieel beoordeling is een belangrijk aspect bij de besluitvorming over investering in opleidingen of begeleiding ten behoeve van de medewerker.

Mensen die dreigen vast te lopen in hun loopbaan kunnen wellicht geholpen worden met een of andere vorm van loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding kan worden geboden door gespecialiseerde (meestal psychologische advies) bureaus en soms ook door Bedrijfsmaatschappelijk Werk (eventueel via de Arbo-dienst).

Ook het loopbaanbeleid is instemmingsplichtig. Deze fase van het project is dus pas afgerond nadat de ondernemingsraad, c.q. de personeelsvergadering of – vertegenwoordiging ermee akkoord is gegaan (Guiver - Freeman, 2001).

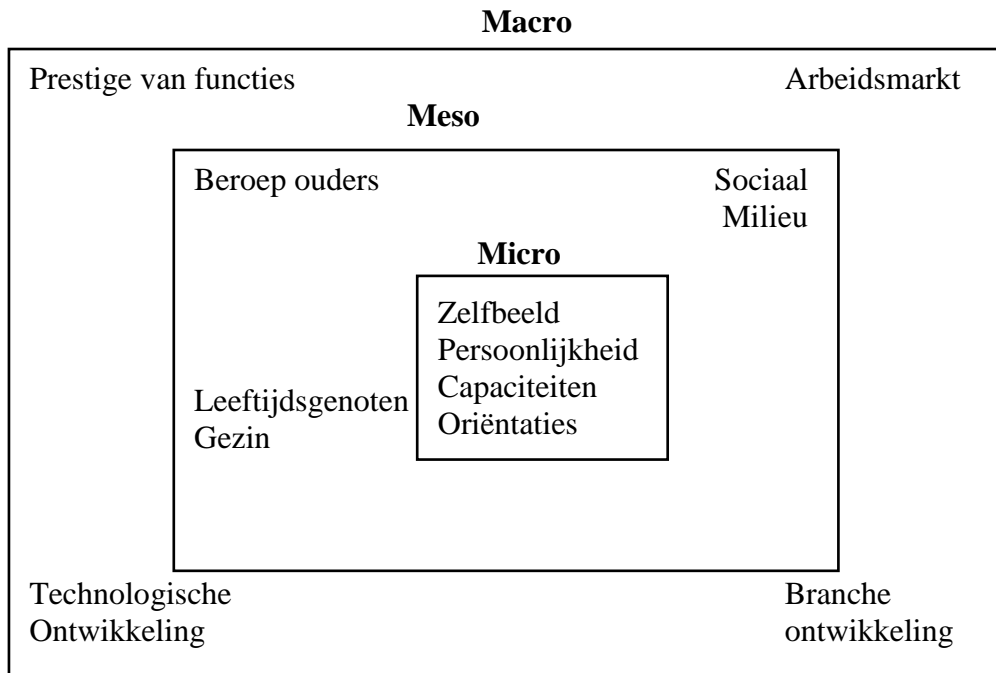
In het dagelijkse spraakgebruik worden loopbaan en carrière vaak als synoniemen gebruikt, terwijl er soms een verschillende lading aan wordt toegekend. Carrières worden vooral geassocieerd met verticale stijgen, toenemende verantwoordelijkheden en een betere maatschappelijke positie. Wanneer er in de ogen van sommigen ‘carrière wordt gemaakt’, wordt verwezen naar deze opwaartse groei in loopbanen. Het verticaal stijgen is echter maar voor weinigen weggelegd in organisaties. Het is ook maar de vraag of dit soort bewegingen de meest dominante bewegingen in toekomstige organisaties zullen zijn. Daarom verdient het de voorkeur om over ‘loopbanen’ te spreken. Iedereen die werkt, heeft een loopbaan, ongeacht de richting van de loopbaan. Loopbanen worden omschreven als ‘een reeks van functies die in de loop van het werkzame leven na elkaar worden vervuld’ (Hall et al., 1986). Deze functies zullen onderling verschillen wat betreft inhoud en taken die er uitgeoefend wordt, maar niet noodzakelijk is voor hiërarchische positie, rang of salaris.

Kennis over loopbaankeuzes is zowel belangrijk voor individuen die hun eigen loopbaan beter willen besturen als voor organisaties die interventies willen plegen in loopbanen voor

medewerkers. In alle loopbaanbeslissingen, zowel bij werving en selectie als bij de allocatie van personeel, streven organisaties naar een optimale afstemming tussen eisen die de functie stelt aan bekwaamheden en de capaciteiten en interesses van personen. Een goede afstemming bevordert de prestaties en de tevredenheid met het functioneren. Verkeerde keuzes hebben belangrijke consequenties voor beide partijen. Een belangrijke taak van organisaties in het kader van loopbaanmanagement ligt dan ook in het bevorderen van goede loopbaankeuzes van medewerkers. Een manier daarvoor is enerzijds het verstrekken van realistische informatie over functies en werkomgevingen, en anderzijds ligt een taak in het bevorderen van optimale loopbaanbeslissingen onder (potentiële) werknemers door het stimuleren van inzicht in de eigen ambities, capaciteiten, waarden en interesses. Kennis over de factoren die loopbaankeuzes beïnvloeden, biedt zowel aan de selecteur, de loopbaanadviseur als de geïnteresseerde leek een handig referentiekader om loopbaanbeslissingen te helpen optimaliseren.

Over factoren die van invloed zijn op loopbaankeuzes bestaan verschillende opvattingen. Een grove indeling is die in push- en pullfactoren, waarbij de pushfactoren verwijzen naar invloeden die het individu in een bepaalde beroepsloopbaan duwen (ambities, zelfbeeld) en pullfactoren die mensen naar een bepaalde werkomgeving trekken (beloning, status). Bij de pushfactoren kan er bovendien gedacht worden aan eigen interesses, capaciteiten of behoeften; bij de pullfactoren ook aan de situatie op de arbeidsmarkt, geluk, toeval of perspectieven die bepaalde loopbaanpaden bieden.

Over het onderwerp loopbaankeuzes is ook vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines een reeks van verklaringen geopperd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen invloeden op zowel macro, meso- als microniveau. Sociologische studies wijzen op de rol van omgevingsfactoren. Loopbaankeuzes, zo is de opvatting van sociologen, worden beïnvloed door factoren op macroniveau zoals de arbeidsmarkt en de technologische en maatschappelijke ontwikkeling. En op mesoniveau door de sociale laag of groepering waartoe de persoon hoort. Verder spelen ook factoren als toeval, kans of geluk in de loopbaanontwikkeling een rol. De psychologie wijst aanvullend op de rol van het zelfbeeld, de persoonlijkheid of interesses van mensen in keuzes. Mensen verschillen op een reeks van kenmerken die ervoor zorgen dat zij ook verschillende functies en typen werkomgevingen opzoeken. Het streven is gericht op het zoeken naar en vinden van de juiste afstemming (fit) tussen kenmerken van zichzelf en de werkomgeving. De veelheid aan omgevings- en persoonlijke invloeden op loopbaankeuzes worden in beeld gebracht in de volgende figuur 2.1.



Figuur 2.1 Macro-, meso- en microfactoren van invloed op keuzes in de loopbaan (Bron: Kluytmans, 2005, p. 429)

De psychologie heeft verschillende verklaringen aangedragen voor de keuzes die mensen maken voor een organisatie, beroep of loopbaan. Er wordt beperkt tot het beschrijven van twee vooraanstaande verklaringen, namelijk de theorie van Schein (1978) over loopbaanankers en die van Holland (1992) over loopbaanoriëntaties.

Een eerste handzame opvatting over loopbaankeuzes is afkomstig van Schein (1978) en werd ontwikkeld op basis van een longitudinaal onderzoek onder afgestudeerden van een bedrijfskundige opleiding. Schein (1978) constateert dat sommige mensen hun loopbaan organiseren rondom een continue drijfveer iets te creëren, anderen doen dit rondom een specifieke competentie, sommigen zoeken vooral stabiliteit en zekerheid, en weer anderen zijn vooral gericht op het klimmen op de hiërarchische ladder naar betere managementposities. Schein (1978) komt op basis van die constatering tot de opvatting dat mensen verschillen in wat zij in hun loopbaan zoeken. Dit verschil kan het best worden omschreven als een loopbaananker; dit is de zelfkennis en het zelfinzicht opgebouwd op basis van concrete werkervaringen. Drie aspecten in dit zelfbeeld spelen een rol, namelijk (Schein, 1978):

1. de talenten en bekwaamheden zoals er bij zichzelf waarneemt op basis van successen, prestaties en mislukkingen in werksituaties;
2. de motieven en behoeften zoals er bij zichzelf waarneemt op basis van ervaringen, zelfreflectie én de feedback van anderen;
3. de waarden en houdingen die er bij zichzelf ontdekt tijdens de omgang met het werk en de werkomgeving.

Met name wat de eigen talenten betreft, vindt Schein dat feitelijke werkervaringen vormend en inzicht gevend kunnen zijn. In essentie benadrukt Schein met het begrip loopbaananker de ontwikkeling in zelfkennis over eigen talenten, waarden en behoeften. Naarmate iemand ouder wordt en meer werkervaring heeft, beschikt die over betere kennis van de eigen sterkten en zwakten en over wat wel en niet belangstelling in het werk wekt. Deze betere zelfkennis leidt tot betere loopbaanbeslissingen.

Voor de meeste mensen kan één dominante anker worden geïdentificeerd dat de loopbaan lijkt te leiden, ofschoon ook andere ankers in zekere mate aanwezig kunnen zijn. Schein (1978) maakt onderscheid tussen vijf soorten loopbaanankers. De vijf soorten zullen volgens Schein (1988) worden gevonden onder allerlei beroepsgroepen. Het loopbaananker, gedefinieerd als het zelfbeeld met betrekking tot de eigen capaciteiten, interesses en behoeften, zorgt ervoor dat sommigen in professionele loopbanen belanden, anderen in managementloopbanen en weer anderen in ondernemerschap. Schein onderscheidt de volgende vijf ankers:

1. Managementcompetentie. Het loopbaananker dat ten grondslag ligt aan keuzen voor een managementloopbaan en het bereiken van hogere posities in de organisatiehiërarchie, noemt Schein managementcompetentie. Mensen met dit anker nemen waar dat hun bekwaamheden liggen in de combinatie van drie gebieden (analytische, interpersoonlijke en emotionele competentie). De analytische competentie betreft het vermogen problemen te identificeren, te analyseren en op te lossen onder condities van incomplete informatie en onzekerheid. De interpersoonlijke competentie betreft het vermogen tot beïnvloeding van, supervisie geven aan, leiden, aansturen en controleren van mensen op alle niveaus van de organisatie. De emotionele competentie betreft de capaciteit eerder te worden gestimuleerd door emotionele en interpersoonlijke crises dan daardoor verzwakt te raken. Mensen met dit anker hebben een sterke behoefte door te groeien naar steeds hogere posities in management, juist om deze combinatie van analytische, interpersoonlijke en emotionele competenties te kunnen gebruiken.
2. Technisch-functionele competenties. Mensen met een anker in een technisch-functionele competentie hebben de loopbaan vormgegeven rondom een specifieke deskundigheid. In tegenstelling tot de vorige groep hebben zij hun loopbaan georganiseerd rond hun professionele competentie en vermijden zij expliciet situaties die hen daarvan weg zouden halen of hen in het management zouden brengen. De groei wordt gezocht in het specifieke deskundigheidsgebied en minder in hiërarchische vooruitgang. Succes voor deze mensen is meer bepaald door het idee dat ze deskundige zijn op hun gebied en de toenemende diepgang en uitdaging in hun werk, dan door promotie of financiële beloningen, ofschoon die ook in zekere mate belangrijk zijn.
3. Zekerheid. Bij een anker in zekerheid is het onderliggende motief of de behoefte, de naam zegt het al, 'zekerheid'. Mensen met dit anker neigen ertoe hun eigen loopbaan primair te laten leiden door een meer dan gemiddelde behoefte aan bestaans- en inkomenszekerheid. Dit kan zijn de zekerheid in het werk, een goed inkomen of een voorspelbare toekomst. Deze mensen zullen om deze reden ook meer dan anderen de visie van de organisatie over hun loopbaan moeten accepteren. Voor sommigen is de bron van stabiliteit en zekerheid vooral gericht op stabiel lidmaatschap van één organisatie. Voor anderen is zekerheid meer geografisch gericht, de wens om in een bepaalde regio te wonen.
4. Creativiteit. Het vierde type loopbaananker heet creativiteit. Kenmerkend is vooral dat mensen met dit loopbaananker een sterke behoefte hebben iets te maken of te creëren wat geheel van henzelf is. Vooral zelfvoortzetting (door de creatie van een product of een proces met hun naam, het stichten van een eigen bedrijf of het bouwen van een vermogen) is het grondmotief bij mensen met een anker in 'creativiteit'. Zij blijven

nieuwe ondernemingen aangaan en de hand leggen op nieuwe projecten. Dit anker kenmerkt ook ondernemerschap. Deze mensen lijken hun loopbaan te hebben geconcentreerd rondom het steeds opnieuw aangaan van nieuwe uitdagingen.

5. Autonomie. Het laatste anker is autonomie en onafhankelijkheid. Mensen met dit loopbaananker zoeken werksituaties op die vrij zijn van dwang en verplichtingen om daarmee hun eigen professionele of technisch-functionele deskundigheid voort te zetten. Kenmerkend voor deze groep is dat ze het werken in organisaties beperkend vindt en te zeer van invloed op het privéleven. De primaire behoefte is op zichzelf te zijn, zelf het tempo en de tijdsplanning te bepalen en er een eigen levensstijl en eigen werkgewoontes en –interesses op na te houden. Terwijl er een zekere verwantschap is met het technisch-functionele anker, staat nu het autonomieaspect het meest op de voorgrond; iemand zal de eigen autonomie niet willen opgeven wanneer die wordt gedwongen te kiezen.

De typologie geeft aan dat mensen verschillende zaken zoeken in de loopbaan en daarom om verschillende loopbaantrajecten en –begeleiding vragen. Het is belangrijk zich bewust te zijn van deze loopbaanankers, zodat goede loopbaanbesluiten kunnen worden genomen. Promotie van mensen met een anker in technisch-professionele deskundigheid naar een managementpositie is een voorbeeld van een moeizame stap. Ook komt het nogal eens voor dat de innoverende, creatieve talenten in de bouw van een organisatie minder goed gaan functioneren op het moment dat de organisatie zich moeten stabiliseren. Het eigen loopbaananker is dermate van belang, dat de persoon dit niet zal opgeven wanneer een keuze moet worden gemaakt.

Naast het zelfbeeld met betrekking tot de eigen capaciteiten, interesses en behoeften beïnvloedt ook de persoonlijkheid loopbaankeuzen. Persoonlijkheid wordt door Maddi (1980) als volgt gedefinieerd: ‘a stable set of characteristics and tendencies that determine those commonalities and differences in the psychological behavior (thoughts, feeling, actions) that have continuity in time and that may not be easily understood as the sole result of the social and biological pressures of the moments’.

Gericht op loopbaankeuzes onderscheidt Holland (1973, 1992) zes persoonlijkheidstypen. De persoonlijkheid ziet Holland sterk gerelateerd aan interesses van mensen en de loopbanen waarin zij terechtkomen. Het gegeven dat mensen verschillen in de loopbaan die ze nastreven weerspiegelt met andere woorden de verschillen in interesses die kenmerkend zijn voor verschillen in persoonlijkheid. De zes persoonlijkheidstypen en de daarbij passende werkomgevingen worden weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 2.1 Hollands persoonlijkheidstheorie over loopbaankeuzes (Bron: Kluytmans,2010, p. 432)

Hollands persoonlijkheidstheorie over loopbaankeuzes (Holland, 1973)		
Persoonlijkheidstype	Persoonlijkheidskenmerken	Loopbaaninteresses
Realistisch	Stabiel, materialistisch, praktisch, volhardend	Architectuur, machinist, elektricien, loodgieter
Onderzoekend	Analytisch, nieuwsgierig, intellectueel, rationeel	Natuurkundige, wiskundige, onderzoeker, bioloog
Artistiek	Impulsief, onafhankelijk, verbeeldingskracht, non-conformistisch	Musicus, schrijver, beeldhouwer, toneelspeler
Sociaal	Coöperatief, sociaal, vriendelijk, begripvol	Psycholoog, docent, geestelijke
Ondernemend	Ambitueus, energiek, optimistisch, vol zelfvertrouwen	Manager, verkoper, Politicus, advocaat
Conventioneel	Ordelijk, gehoorzaam, consciëntieus, plichtsgetrouw	Accountant, boekhouder, administratie, statisticus

Sociale en ondernemende persoonlijkheden worden vaker getroffen in management en ondernemerschap, onderzoekende en realistische typen vaker in de techniek, en conventionele typen meer in financiële omgevingen in organisaties. Een probleem doet zich voor wanneer de persoonlijkheid niet past bij het werk of de werkomgeving. Volgens Holland verschillen mensen dus in hun oriëntatie in de loopbaan. Ook organisaties en afdelingen verschillen in cultuur, volgens hem. Een goede afstemming bevordert de stabiliteit van de keuze, de tevredenheid en de prestaties in het werk (Smart et al.,1986; Spokane,1985).

Een belangrijk verschil tussen de theorie van Schein en die van Holland is dat in het laatste geval sprake is van een persoonlijkheidstheorie, waarbij persoonlijkheid wordt opgevat als een relatief vaststaand iets, vergeleken met het dynamischer concept van loopbaanankers. Een ander verschil is dat de theorie van Schein specificeert in welk type loopbanen mensen gezien hun talenten en interesses beter tot hun recht komen, terwijl de theorie van Holland vooral specificeert welke type werk of werkomgeving het beste past, gelet op de persoonlijkheid. Binnen deze werkomgeving is het echter denkbaar dat verschillende trajecten worden gevolgd, afhankelijk van de eigen talenten die iemand waarneemt (Kluytmans,2005).

2.3 Loopbaanmanagement

Naast werven, selecteren, opleiden van personeel en Management Development is loopbaanmanagement een vierde instrument in het kader van competentie-management in organisaties. Door het belang dat in de huidige tijd wordt gehecht aan het ontwikkelen van competenties van mensen en de doorstroom van personeel in de organisatie geniet het onderwerp ‘loopbanen en loopbaanmanagement’ in theorie en onderzoek veel belangstelling. Zoals zo vaak in het personeelsmanagement speelt daarbij de economische en maatschappelijke context een belangrijke rol. Het succes van ondernemingen wordt immers steeds meer beïnvloed door de mate waarin ze erin slagen succesvol in te springen op en om te gaan met veranderingen in de omgeving. Het flexibel kunnen reageren op veranderende markten,

technologische ontwikkelingen en economische omstandigheden en innoverend kunnen opereren op de markt waarin iemand zich beweegt, gaan hand in hand met de flexibiliteit en kwalificaties van mensen. Voor organisaties is een strategische visie op en strategisch omgaan met haar 'human capital' van levensbelang om de onzekere toekomst blijvend het hoofd te bieden. Loopbaanbeleid draagt ertoe bij dat kerncompetenties van organisatie blijvend gewaarborgd worden en het is een instrument dat de betrokkenheid, ontwikkeling en motivatie van de medewerkers verhoogt. Uitgangspunt daarbij is dat groei en ontwikkeling in loopbanen in eerste instantie de verantwoordelijkheid van werknemers is. De verantwoordelijkheid van organisaties is erin gelegen deze ontwikkeling bij medewerkers te faciliteren en hen hierbij te ondersteunen. Deze wederzijdse verantwoordelijkheid voor groei en ontwikkeling in de loopbaan is een centraal aspect van loopbaanmanagement.

Voor zowel organisaties als individuen begint het planmatig en bewust vormgeven van loopbanen met kennis over loopbanen, zoals over de factoren die loopbaankeuzes beïnvloeden, over de ontwikkeling in loopbanen, over kwesties die spelen in de verschillende fasen van loopbaanontwikkeling en over specifieke loopbaanproblemen bij bepaalde groepen in de onderneming (vrouwen, ouderen).

Bij loopbaanmanagement prevaleert daarentegen het perspectief van de organisatie die in het kader van de personeelsvoorziening de groei van mensen helpt te bevorderen. Voor loopbaanmanagement wordt de volgende definitie gehanteerd. Loopbaanmanagement is het proces van continue, planmatige, systematische en optimale afstemming van de behoeften en mogelijkheden van de organisatie en de wensen en mogelijkheden van de medewerkers, resulterend in individuele loopbaanplannen en loopbaanbegeleiding in alle loopbaanfasen en de daaruit voortvloeiende activiteiten, met als doel een continue en adequate bezetting van zowel management als specialistische functies te waarborgen en ontwikkelingsmogelijkheden te scheppen voor de medewerkers (Schein, 1978).

Het doel van loopbaanmanagement is het realiseren van een kwantitatieve en kwalitatieve adequate personeelsbeschikbaarheid met inachtneming van de interesses en capaciteiten van aanwezige mensen. Hoewel de manier waarop een systeem wordt opgezet, van organisatie tot organisatie varieert, er is toch sprake van een minimum aan activiteiten die in de een of andere vorm moeten worden verricht, willen 'de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoeften van de organisatie in balans blijven met de behoefte en interesses van de individuen daarbinnen'. De volgende figuur geeft een schematische weergave van de onderdelen en relaties van een loopbaanplannings- en ontwikkelingssysteem. Deze weergave is gemaakt op basis van de theorie van Schein (1978).



Figuur 2.2 Onderdelen en relaties van een loopbaanplanning en –ontwikkelingsstelsel (Bron: Kluytmans, 2005, p. 427)

Toelichting op figuur 2.2: links in het model staan activiteiten die onder de verantwoordelijkheid van organisaties vallen (strategische planning, personeelsplanning) en die nodig zijn om helder te krijgen waar de toekomstige personele behoeften van de organisatie liggen. Rechts staan de activiteiten waarvoor medewerkers verantwoordelijk zijn, zoals het beschikken over heldere ambities en loopbaandoelen. In het midden van het model staan de afstemmingsactiviteiten om doelgericht en tot wederzijds voordeel in loopbanen te interveniëren en de verdere ontwikkeling te kunnen vormgeven.

Loopbaanmanagement vraagt van organisaties dus allereerst om een helder zicht op die toekomst. De toekomstige behoefte aan personeel in aantallen en soorten hangt af van deze strategische en operationele planning. De geplande toekomstige behoefte aan personeel

(kwalitatief en kwantitatief) levert, tezamen met gegevens over de verwachte beschikbaarheid van mensen (vaardigheden, potentieel, leeftijden, een basis voor de personeelsplanning. In dit verband kunnen, afhankelijk van de aanwezige discrepantie tussen het verwachte aanbod en de vereiste vraag naar personeel in de toekomst, wervingsplannen, loopbaanplannen en ontwikkelingsplannen voor werknemers worden geformuleerd. Om een situatie te krijgen waarbij de wensen van de organisatie zo veel mogelijk samenlopen met de loopbaanambities van haar werknemers is dialoog tussen beiden noodzakelijk. De visie van de organisatie zal, samen met die van de medewerker, moeten leiden tot een gezamenlijk geformuleerd plan voor loopbaanontwikkeling.

Kluijtmans (2005) zegt dat het essentiële aan een systeem van loopbaanmanagement is, de implementatie van de voornemens op het gebied van de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Dit betekent dat er bepaalde activiteiten moeten worden gepland en uitgevoerd en dat de medewerker nieuwe opleidingen of taken onderneemt. Bij die implementatie van het plan hoort ook een evaluatie om onder meer te kunnen bijsturen. Gericht werken aan de loopbaanontwikkeling van mensen in organisaties vraagt om een verantwoordelijkheid van de individuele medewerker en een verantwoordelijkheid van de organisatie (Kluijtmans,2005).

2.4 Loopbaanontwikkeling

Het begrip loopbaanontwikkeling wordt in de literatuur in de volgende twee betekenissen gebruikt:

1. In de zin van de natuurlijke fasegewijze ontwikkeling in de loopbaan;
2. Alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden (Boerlijst,1982).

Bij het laatste kan er gedacht worden aan trainingen, opdrachten en taakstellingen, mentorschap en een reeks van andere interventies. Voor de laatste betekenis wordt ook de term loopbaanbegeleiding gebruikt.

Hoe de loopbaan van een persoon zich ontwikkelt, is het resultaat van loopbaanplanning en loopbaanmanagement. Bij loopbaanplanning staat het individu centraal die zijn loopbaan vormgeeft en die uiteindelijk de loopbaankeuzes maakt. In dit geval gaat het om onderwerpen als beroepskeuze, organisatiekeuze, de keuze voor een loopbaantraject, keuzes op het gebied van werk-/privé-afstemming, mobiliteit of keuzes voor een geografische locatie.

Loopbanen voltrekken zich in de tijd volgens een natuurlijk proces. Dit geldt in bredere zin voor de hele levensloop, voor loopbanen in organisaties en voor loopbanen binnen een vakgebied. In de ontwikkeling van loopbanen zijn verschillende fasen te onderkennen. In die fasen nemen mensen nieuwe en andere rollen in, veranderen de verwachtingen die iemand van hen heeft en veranderen ook de verwachtingen die zij hebben over de begeleiding en steun van de organisatie. Met het ingaan van een nieuwe fase in de loopbaan verandert verder de relationele context waarbinnen het werk vorm krijgt. Elke nieuwe fase vraagt van de persoon bovendien een aantal aanpassingen en confronteert mensen met nieuwe uitdagingen, kwesties en dilemma's. De verschillende loopbaanfasen vragen om die reden ook een eigen aangepaste loopbaanbegeleiding. Over de ontwikkeling in loopbanen zijn binnen de psychologie verschillende theorieën ontwikkeld.

Op basis van de gemeenschappelijke elementen in de verschillende fasen van loopbaanontwikkeling komen Arnold en Feldman (1986) tot de volgende (tabel 2.2)

Tabel 2.2 Ontwikkeling van loopbanen volgens Arnold en Feldman (1986).

Ontwikkeling van loopbanen volgens Arnold en Feldman (1986)		
Leeftijd	Loopbaanfase	Loopbaanafwegingen
15-22	Exploratie	Wat voor loopbaan? Zorg voor juiste opleiding
22-30	Vroege loopbaan: uitproberen	Eerste baan Gewenning aan dagelijkse routine en chefs
30-38	Vroege loopbaan: vestigen	Specialisatie- en consolidatie Overplaatsing/promotie Verbreding blikveld op functie en organisatie
38-45	Middenloopbaan : Groei	Vestigen professionele identiteit Afwegingen alternatieve loopbaanmogelijkheid
45-55	Middenloopbaan: handhaving	Zelfstandig bijdragen leveren Uitbreiding verantwoordelijkheidsgebied
55-62	Latere loopbaan: plateaufase	Training en ontwikkeling ondergeschikten Ontwikkelen toekomstplannen voor organisatie Leren omgaan met jonge ambitieuze medewerkers
62-70	Latere loopbaan: teruggang	Plannen van terugtrekking Regelen van vervanging Leren omgaan met minder invloed en minder werkdruk

(Bron: Kluytmans, 2005, p. 433)

Loopbanen kenmerken zich door een fase van oriëntatie, vervolgens groei en ontwikkeling. Daarna volgt een plateaufase, waarin iemand een eindniveau heeft bereikt en ten slotte een fase van geleidelijke afbouw. Deze groei-, stabilisatie- en afbouwfasen zijn kenmerkend voor de meeste loopbaanontwikkelingsmodellen. Het model van Arnold en Feldman (1986) is dan ook te beschouwen als een samenvattend model waarvan sommige ingrediënten ook zijn te herkennen in andere opvattingen over loopbanen. Over de ontwikkeling in loopbanen en de implicaties die dit heeft voor de vereiste loopbaanbegeleiding volgens nu nog twee specifieke perspectieven.

Gedurende de loopbaan in de organisatie ervaren mensen een verandering in interesses en behoeften. Terwijl in de ene fase sterke interesse bestaat voor groei en vooruitkomen, is die in een andere levensfase gericht op graduele afbouw. Een model over de loopbaanontwikkeling

wat aansluit op deze gedachte is afkomstig van Baird en Kram (1983). Zij onderscheiden de volgende fasen in de loopbaan.

Fase 1: Verkennen

De beginfase van de loopbaan in organisaties is een fase van verkennen. De organisatie probeert in te schatten waar de bekwaamheden van de nieuwkomer liggen, hoe hij/zij in de omgang is en wat het langetermijnpotentieel van de kandidaat is. Van zijn kant probeert de nieuwe werknemer zich een idee te vormen van zijn toekomstige mogelijkheden en persoonlijke opbrengsten in de organisatie. Dit proces van aftasten kan positief en negatief uitvallen. De persoon kan inzien dat de functie niet aan zijn verwachtingen voldoet en ook de werkgever kan tot de ontdekking komen dat aan de verwachtingen niet tegemoet wordt gekomen. In de praktijk worden voor deze oriëntatiefase zeer geregeld tijdelijke contracten gebruikt. Primaire behoefte voor mensen in deze fase van hun loopbaan is informatie die deze onzekerheid helpt te verminderen door feedback op de eigen prestaties van collega's of leiding.

Fase 2: Vestigen

In de vestigingsfase van de loopbaan hebben mensen vooral behoefte aan begeleiding en ondersteuning om hun loopbaan te lanceren. Deze fase in de loopbaan staat in het licht van het opbouwen van een vaste plek en een professionele identiteit in de nieuwe organisatie. Voor de betrokkene is het een periode van nogal wat onzekerheid over de eigen competentie en het eigen potentieel. De fase kenmerkt zich verder door twee tegengestelde tendensen. Enerzijds is de persoon afhankelijk van anderen om te leren en vanwege de behoefte aan steun en begeleiding, aan de andere kant leeft er een tendens om afhankelijkheid te weerstaan, om de eigen competentie te tonen en de zelfstandige professional te zijn. In deze fase worden vaak ook nieuwe rollen en relaties aangegaan in het persoonlijke leven. De fase van vestigen eindigt met een zeker gevoel van geaccepteerd zijn en volledig lidmaatschap in de organisatie. Formele en informele rituelen en processen, zoals het verlenen van privileges of het bieden van een belangrijke en uitdagende vervolgfunctie, markeren dit volwaardig lidmaatschap. Daarmee veranderen ook de persoonlijke behoeften.

Fase 3: Vooruitgang

In plaats van vragen over de eigen competentie gaat er zich in een volgende fase meer zorgen maken over mogelijkheden voor promotie, vooruitgang en groei. Primaire aandacht in deze fase hebben de mogelijkheden voor vooruitgang en de langetermijnopties in de onderneming. In deze fase in de loopbaan is iemand geïnteresseerd in het helder krijgen van de langetermijnmogelijkheden, in de vraag of die wordt opgemerkt en is die nogal sterk gericht op het vinden van erkenning en achting. Daarnaast nemen ook de behoeften aan zekerheid en stabiliteit in de loopbaan toe. Belangrijke vragen die opkomen, zijn of iemand er wil specialiseren of generaliseren, en bovendien de vraag hoe de mogelijkheden voor promotie in balans te brengen met verantwoordelijkheden, verplichtingen en belangen buiten het werk.

Fase 4: Handhaven

Na een periode van groei in de loopbaan treedt een periode van stabilisering in. Van ruwweg het vijfenvertigste jaar tot aan de pensionering staan loopbanen in het teken van handhaven. Er is nu meer sprake van een plateau en vasthouden van hetgeen is bereikt. De grootste vooruitgang in de loopbaan is gemaakt en het maximale bereikbare niveau is redelijk zichtbaar geworden. Deze mid-careerperiode in loopbanen is stressvoller dan op het eerste gezicht mag blijken. Soms stapelen de problemen zich zodanig op, dat kan worden gesproken van een mid-careercrisis. De verklaring voor zo'n crisis moet worden gezocht in de interactie tussen problemen die zich voordoen op drie verschillende levensgebieden waarin de menselijke ontwikkeling zich voltrekt (Schein, 1978). Zowel in sfeer van de eigen biologisch-fysieke ontwikkeling, als in de loopbaan en in de gezinssfeer worden mensen in deze fase geconfronteerd met belangrijke veranderingen.

- In de loopbaanlevensfeer: De piramidestructuur van veel organisaties is er de oorzaak van dat velen constateren dat ze niet verder meer zullen groeien en dat promotie niet meer mogelijk is. Voor een deel speelt ook de prestatiedruk en concurrentie onder collega's mee, wat angst voor falen en een defensieve houding in deze fase van de loopbaan oproept.
- In de relationele levenssfeer: Het gezin, het huwelijk en de kinderen kunnen een bron van problemen zijn in de mid-careerperiode. Huwelijk en gezin worden in het begin van de loopbaan nogal eens verschoven naar het tweede plan. Nu echter wordt er ook thuis geconfronteerd met nieuwe kwesties en problemen. Ook de kans op het optreden van trauma's, zoals het overlijden van de ouders, ligt in deze levensfase aanmerkelijk hoger.
- In de biologisch-fysieke levenssfeer: aan de orde zijn problemen die voortkomen uit de eigen biologische ontwikkeling, zoals de confrontatie met ziekten, lichamelijke veranderingen, afnemende conditie en de sociale aspecten die zijn verbonden met deze biologische veroudering.

Het is vooral de opeenstapeling van kwesties in deze verschillende levenssferen die mensen voor indringende levensvragen stelt. Hoe iemand uit de mid-careerperiode komt, verschilt van persoon tot persoon. Sommigen blijven verder groeien, anderen stabiliseren en handhaven zich op het bereikte niveau, terwijl voor weer anderen er een duidelijke teruggang merkbaar is. De mid-careerperiode is een periode waarin mensen een belangrijke koersverlegging kunnen maken en een beweging maken naar ogenschijnlijk niet-verwante gebieden. In sommige gevallen worden nieuwe levensdoelen gevonden en geeft iemand de loopbaan abrupt een ander wending.

Fase 5: Terugtrekken

De fase van terugtrekken heeft betrekking op de periode vanaf circa zestig jaar en weerspiegelt de overgang in status van werkend persoon naar die van (toekomstig) gepensioneerd persoon. Mensen reageren zeer verschillend op pensionering en het verlies van werk. De belangrijkste opgave ligt in het opgeven van de werkidentiteit waaraan iemand voor een belangrijk gedeelte het zelfwaardegevoel ontleent. Ongeveer een derde van de mensen in deze fase van hun loopbaan ervaart stress en ontevredenheid met de veranderde rollen en verwachtingen van de nieuwe situatie (Atchley, 1977). De belasting is vooral sterk wanneer de persoon is betrokken op zijn werk. Pensionering betekent onder meer belangrijke veranderingen in het privé- en gezinsleven die ook om aanpassing vragen (nieuw vrijetijdspatroon, aanpassingen in de relatie).

De begeleiding die (personeels)managers kunnen bieden in de verschillende fasen in loopbanen in de organisatie, is weergegeven in de volgende tabel.

Tabel 2.3 Begeleiding voor de verschillende loopbaanfasen (Baird en Kram, 1983)

Begeleiding voor de verschillende loopbaanfasen (Baird en Kram, 1983)			
Vestigen	Vooruitkomen	Handhaven	Terugtrekken
Training	Zichtbaarheid	Autonomie	Consultrol
Rolmodel	Uitdagend werk	Ontwikkelen	Socialisatie
Coaching	Sponsoring	Verbreden	
Bevestiging	Counseling		
Bescherming			
Acceptatie			
Feedback			

(Bron: F. Kluytmans, 2005, p. 436)

Mensen in de vestigingsfase van hun loopbaan hebben volgens Baird en Kram (1983) vooral behoefte aan heldere taakinstructies, een goed rolmodel en feedback op hun functioneren. In de fase van vooruitkomen verandert de behoefte naar het krijgen van nieuwe uitdagingen en grotere verantwoordelijkheden. In de fase van handhaven is vooral de behoefte aan autonomie groot en de wens om sturing te geven aan de ontwikkeling van anderen en verbreding van het eigen competentiegebied. De daaropvolgende laatste fase in de loopbaan in organisaties staat in het licht van terugtrekken, waarbij socialisatie in de aankomende rol van niet-werkend persoon de belangrijkste behoefte typeert alsmede de interesse in het ter beschikking stellen van de eigen ervaring en contacten door middel van het innemen van de consultrol.

Een model dat geënt is op de ontwikkeling van loopbanen van professionals, zoals ingenieurs, psychologen en medici, is afkomstig van Dalton, Thompson en Price (1977). Hun vierfasenmodel beschrijft hoe in verschillende fasen deze professionals verschillende rollen vervullen, de aard van relaties die de persoon in die verschillende fasen onderhoudt en welke psychologische aanpassingen nodig zijn om zich van de ene naar de andere fase te bewegen. De vier fasen worden aangeduid met de trefwoorden 'leerling', 'collega', 'mentor' en 'sponsor'.

Leerling:

Jonge professionals worden in de eerste fase van hun loopbaan geconfronteerd met een breed scala van uitdagingen. Belangrijke uitdagingen zijn om het werk zelf te leren kennen en te leren de taken op een competente wijze te volbrengen. Meestal is de rol er een van leerling en concentreert het werk zich rondom het assisteren van anderen of is het werk een deel van een groter project of activiteit waarover een ervaren iemand of een leidinggevende de (eind)verantwoordelijkheid heeft. Voor de ontwikkeling van zelfvertrouwen op het eigen gebied is dit een belangrijke fase, waaraan de nodige tijd en aandacht moet worden besteed. Ook de aard van de relaties met anderen wordt gedomineerd door de rol van leerling.

Collega:

Het thema in de tweede loopbaanfase van de professional is onafhankelijkheid en zelfstandigheid. De overgang naar deze fase wordt gekenmerkt door het vestigen van een reputatie van vaktechnisch competente professional die geheel zelfstandig kan werken om resultaten te produceren. De persoon wordt nu instaat geacht een eigen oordeel te kunnen vormen en standaards te hanteren voor zijn werk. De ontwikkeling van vertrouwen in de eigen oordeelsvorming is een moeilijk maar noodzakelijk proces. In deze fase worden de relaties met collega's belangrijker. Voor richting en steun is iemand nu minder afhankelijk van de leidinggevende. Mensen kunnen gedurende de rest van hun loopbaan in deze fase blijven en

substantiële bijdragen aan de organisatie leveren en voor zichzelf een hoge mate van tevredenheid ervaren (vergelijk het technisch-functionele loopbaananker).

Mentor:

Deze fase in de loopbanen van professionals wordt met het trefwoord mentor betiteld vanwege de allengs toenemende verantwoordelijkheid voor het richting geven, ontwikkelen en begeleiden van anderen. Kenmerkend voor deze fase is verder dat mensen hun bekwaamheden en interesses enorm hebben verbreed op grond van hun uitgebreide ervaring en dat ze veel omgaan met mensen van buiten, wat belangrijk is voor het verwerven van fondsen en contracten en het regelen van belangrijke behoeften. In deze fase van hun loopbaan leren professionals zorg te dragen voor anderen. Dit vraagt om nieuwe vaardigheden op het leidinggevende vlak, zoals vaardigheden in het stellen van doelen, delegeren, superviseren en coördineren van activiteiten. In deze fasen nemen mensen verschillende functies in. Sommigen worden 'de ideeënman', of interne consultant, vanwege hun buitengewone innovatieve talent of hun reputatie in het oplossen van problemen. Een formelere rol in deze fase kan die van leidinggevende zijn. De technisch-professionele deskundigheid blijft evenwel in deze van de loopbaan een belangrijk deel uitmaken van het werk van de manager. De overgang naar de formele rol van leidinggevende is volgens Hill (1992) moeilijker dan vaak wordt aangenomen. Soms slagen professionals niet in een leidinggevende functie vanwege het ontbreken van de vereiste interpersoonlijke, communicatieve en conceptuele vaardigheden.

Sponsor:

In deze fase van de loopbaan gaan professionals meer dan voorheen invloed uitoefenen op de richting van de organisatie. Ze zijn uitgegroeid tot een onmiskenbare kracht in het vormen van de toekomst. Op diverse manieren oefent iemand invloed uit op de toekomst en ook op de totale organisatie, zoals door het onderhandelen met sleutelfiguren uit de omgeving, het ontwikkelen van nieuwe ideeën, producten of markten en/of het herschikken van de hulpbronnen van de organisatie voor het bereiken van specifieke doeleinden. Het allengs meer gaan bepalen van de richting van de organisatie brengt ook met zich mee dat het ontwikkelen en selecteren van medewerkers voor sleutelposities onderdeel gaat uitmaken van de taak. Er worden mensen geselecteerd met potentieel en men bereidt hen voor door het aanbieden van mogelijkheden en het geven van richting aan de ontwikkeling.

De vier fasen zijn meer dan louter een beschrijving van de loopbaan in management van professionals. De gegevens uit het onderzoek van Dalton et al. (1977) laten zien dat mensen in de mentor- en sponsorfase beslist niet alleen managementfuncties bekleden. De fasen geven naar hun mening wellicht meer de niet-geëxpliciteerde verwachtingen weer over de activiteiten en relaties die personen in de diverse fasen van de loopbaan zouden moeten kenmerken (Kluijtmans, 2005).

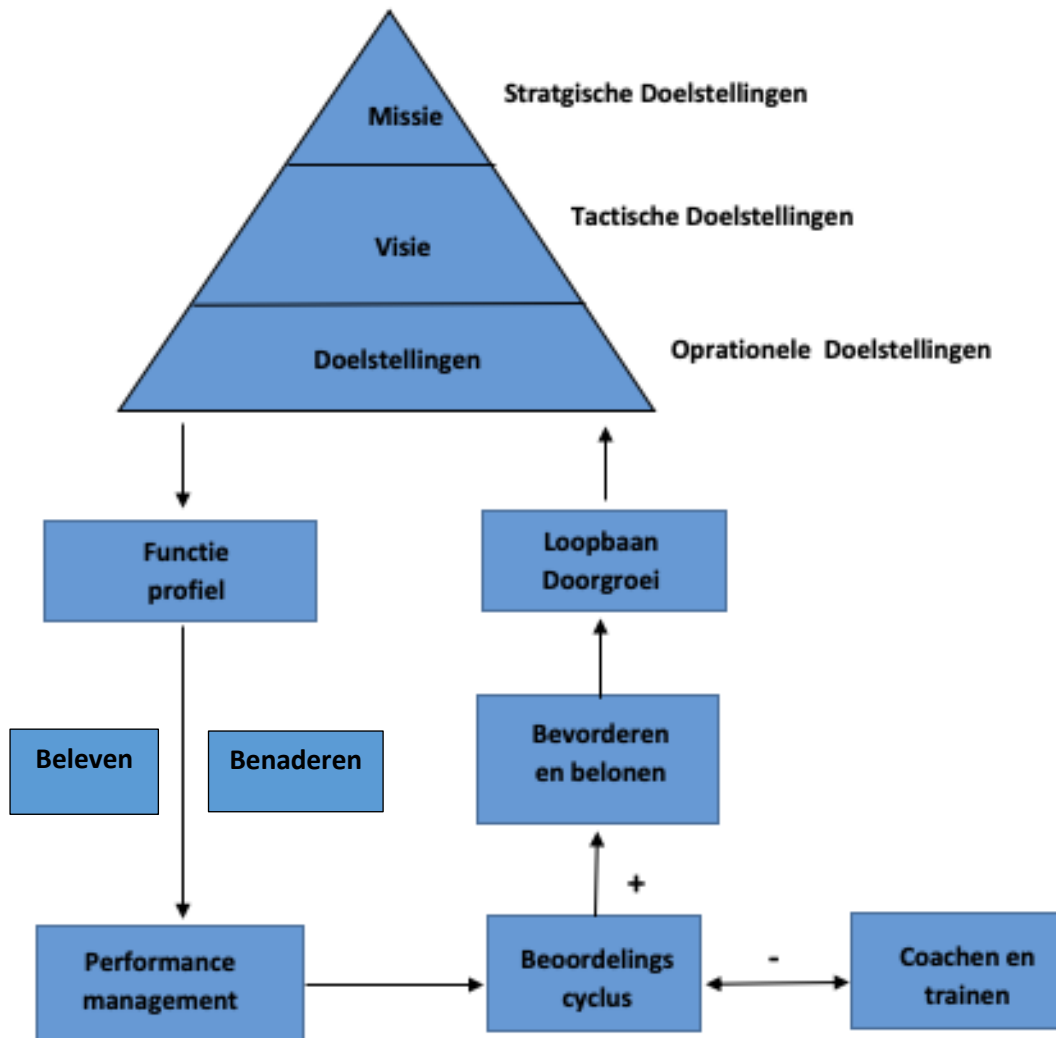
Het traditionele beeld van loopbaanontwikkeling is het klimmen naar de top van een piramide. Leden van een organisatie worden 'winnaars' dan wel 'verliezers' genoemd, afhankelijk van het feit of zij erin slagen promotie te maken op de hiërarchisch opgebouwde loopbaanladder. Een misstap of blunder in een bepaalde periode kan bepalend zijn voor verdere stijngsmogelijkheden en ook voor laatbloeiers is het moeilijk succes te behalen in deze race. Loopbaanmogelijkheden zijn op deze wijze sterk verbureaucratiseerd en hebben eerder een demotiverende dan een motiverende werking. In overeenstemming met de huidige

organisatieontwikkelingen zou loopbaanontwikkeling moeten bestaan uit bevordering naar persoonlijke groei in plaats van bevordering naar de top. Een hedendaagse motiverend loopbaanbeleid vraagt om intrinsiek belonende werkervaringen en persoonlijke ontwikkeling. In toenemende mate zullen medewerkers zich dan zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan (Thijssen, 1996; Schein, 2007). Paffen onderscheidt in dit verband twee alternatieve loopbaanpatronen, die bij uitstek geschikt zijn voor het mobiliseren en stimuleren van de persoonlijke motivatie. Het eerste loopbaanpatroon is gebaseerd op ‘horizontaal uitgroeiende vakspecialisten en professionals’. Dit loopbaanpatroon ontwikkelt zich door middel van een toename van professionele opdrachten. Het gaat hierbij om opdrachten die de professional uitdagen om zijn vakbekwaamheid aan te scherpen, die een aanspraak doen op zijn excellente competenties, die belangrijk zijn voor de taakrealisatie en die een uitdrukking zijn van zijn persoonlijke ambities. Een dergelijk horizontaal loopbaanpatroon betekent voor de professional een toenemende reputatie op het eigen vakgebied. Het tweede loopbaanpatroon heeft betrekking op een mogelijke groei naar zelfstandig ondernemerschap. Een dergelijk loopbaanpatroon heeft betrekking op medewerkers die binnen een organisatie verantwoordelijkheid dragen voor een specifiek gebied en waarvan het gerealiseerde winstaandeel hen toekomt. In dit perspectief betekent een loopbaanstap groei en uitbreiding van dit verantwoordelijkheidsgebied met de daarbij behorende winst (Paffen, 2007). In dit carrièrepatroon zijn veel aspecten te vinden die een motiverende werking hebben op de inzet van mensen, zoals controle over het eigen werk, bepaling van het eigen werk- en groeitempo en financiële beloningen gekoppeld aan wat iemand zelf tot stand heeft gebracht. Vanuit het standpunt van het bedrijf kunnen deze ‘eigen ondernemers’ de vaste arbeidskosten sterk verlagen, omdat de provisiestatus de medewerkers motiveert en extra omzet en/of winst genereert. Vanuit het standpunt van de medewerker betekent deze werkwijze een verhoging van zijn bekwaamheid en ervaringsreikwijdte met als gevolg een versterking van zijn positie in dit bedrijf en ook in toekomstige andere werksituaties (Stoffelen & Diehl, 2007). Deze – en ook andere – alternatieve modellen voor loopbaanontwikkeling staan garant voor een toekomstgericht loopbaanbeleid, dat niet alleen aantrekkelijk is voor gemotiveerde medewerkers, maar vooral ook medewerkers motiveert tot optimale prestaties (Bergenhengouwen & Mooijman, 2010).

2.5 Het conceptueel model

Aan de hand van de literatuurstudie en de onderzoeksvragen is dit conceptueel model opgesteld. In het conceptueel model wordt aangegeven hoe elk medewerker werkzaam in een organisatie door middel van competentieontwikkeling zijn loopbaan groei kan maken. Hierbij is het van belang dat de medewerkers doelgericht hun loopbaan groei maken, ook als zij ontevreden zijn en hoe de organisatie functioneert, met name hoe het strategisch HRM-beleid ontbreekt. Elke organisatie heeft een Missie en Visie en dient voor elke functie een profiel te hebben waarin de taken/werkzaamheden beschreven zijn. De medewerkers zullen hun taken uitoefenen. Na een periode (kan ook wel proefperiode worden genoemd) dient een leidinggevende een evaluatiegesprek in te plannen met de medewerker. Bij dit gesprek komt naar voren hoe de medewerker de werkzaamheden en de omgeving ervaart. De leidinggevende dient dan aan te geven wat zijn bevindingen zijn en kijken hoe er gezamenlijk aan de min-

punten gewerkt kan worden. De geleverde prestatie van elke medewerker dient na een bepaalde periode beoordeeld te worden middels een vastlegging in samenspraak met de medewerker. Positieve beoordelingen moeten zorgdragen voor een beloning en bij een negatieve beoordeling moet er hulp verleent worden aan de medewerkers. Beloning kan in de vorm van een incentive zijn, een salariswijziging of een benoeming. De hulp die aangeboden wordt aan de negatieve beoordeelden kan zijn door middel van coaching en training. Door middel van transparantie kan een medewerker zijn loopbaan van te voren uitstippelen en ernaar toe werken. Hierbij is een loopbaanbeleid van eminent belang die ook ter beschikking kan zijn voor het personeel ter informatie.



Figuur 2.3 Conceptueel model

Competentiemanagement is in dit geval niet van toepassing binnen de organisatie. De XY-theorie van McGregor (1960) zegt daarbij dat het bij theorie X gaat om het blijven coachen en opleiden van mensen. Bij theorie Y daarentegen gaat het om labiele mensen. Dat zulke mensen meer aangezet moeten worden om tot de theorie X te komen.

Binnen het SZF is er overdadig sprake van theorie Y en daarbij komt kijken dat het mensbeeld, hoe iemand overkomt, wat zijn uitstraling is, hoe vriendelijk en open hij is, een knelpunt vormt.

3. De Stichting Staatsziekenfonds

3.1 Prehistorie voor oprichting

Hoewel reeds in een eerder stadium pogingen zijn ondernomen om te geraken tot een van overheidswege ziektekostenregeling kan de concrete aanzet hiertoe worden toegeschreven aan de Centrale van Landsdienaren Organisaties, de CLO. Deze organisatie die onder andere als taak heeft, namens de bij haar aangesloten federaties en bonden van overheids personeel, met de overheid in de hoedanigheid van werkgever te onderhandelen in 1972 de realisering van een ziektekostenregeling, die tot dan afwezig was voor de landsdienaren in zijn algemeenheid, in hun wensenpakket opgenomen.

De kosten voor het wederom gezond maken van de zieke mens waren toen reeds van dien aard dat de CLO het noodzakelijk vond voor haar leden voorzorgsmaatregelen te treffen ter voorkoming van calamiteiten. Aan bepaalde categorieën landsdienaren zoals gedetacheerde landsdienaren (Resolutie van 08 maart 1921 no. 768 GB 1924 no. 14) en het verplegend personeel (Resolutie van 09 januari 1952 no. 118 GB 1952 no. 5) was reeds het recht op kosteloze geneeskundige behandeling toegekend. Daarnaast deden de collectieve arbeidsovereenkomsten hun intrede in Suriname. Deze overeenkomsten die zich in het particulier arbeidsgebeuren manifesteren, houden onder andere in een ziektekostenregeling tussen werknemer en de werkgever.

Het heeft echter tot 1974 geduurd voordat de overheid stappen in die richting nam. Op 15 februari 1974 heeft de regering in haar regeringsverklaring 1974 – 1978 aangekondigd, het voornemen tot realisering van een Algemeen Ziektekostenregeling. Daartoe werd op 22 juli 1974 bij notariële akte opgericht de Stichting ter Voorbereiding van een Algemeen Ziektekostenverzekering, de Stichting AZV (GAB van 23 augustus no. 67). Het doel van deze Stichting was het voorbereiden van een Algemeen Ziektekostenverzekering in Suriname alsmede al hetgeen in de ruimste zin des woords kan dienen ter bereiking van dit doel.

Het Bestuur van de Stichting werd gevormd door de Raad van Sociale Verzekering. Deze Raad is bij Resolutie d.d. 26 april 1973 no. 3924 ingesteld en wordt gevormd door de Minister-President (Voorzitter), de Minister van Sociale Zaken, de Minister van Financiën, de Minister van Arbeid en Volksontwikkeling en de Minister van Volksgezondheid (leden).

De werkzaamheden van deze Stichting hebben geresulteerd in de Wet Algemene Ziektekostenverzekering. Deze wet is op 16 mei 1977 door het toenmalig parlement aanvaard (SB 1977 no. 96). Deze Algemene Ziektekosten Verzekering had enkele principiële uitgangspunten:

- a. het recht van elke burger op goede gezondheidszorg en op toegang tot daarvoor nodige relaties;
- b. de overheidsverantwoordelijkheid voor daartoe nodige voorzieningen;
- c. de stijgende kosten van de gezondheidszorg;
- d. de noodzaak van risicospreiding in de collectiviteit (solidariteitsprincipe);
- e. de rechtvaardigheid van een verplichte bijdrage naar draagkracht;

- f. de verstrekking in natura van een gegarandeerd standaard minimum zorgpakket via een Algemeen Ziekenfonds als uitvoerend orgaan;
- g. daarvoor nodige wettelijke maatregelen en administratieve structuur.

De fondsen ter financiering van de Algemene Ziektekosten Verzekering zullen worden verkregen uit de Staatskas (opbrengst verplichte premiebetaling via de belastingdienst) en uit fondsen van de Nederlands-Surinaamse ontwikkelingssamenwerking. De uitvoering van deze wet heeft echter niet plaatsgevonden, hetgeen te wijten is aan onder andere de geografische spreiding van de bevolking en het gebrek aan middelen (zoals knowhow, financiën, etc.) om het plan in haar gepresenteerde opzet met succes uit te voeren. Door deze omstandigheden hadden de landsdienaren nog geen ziektekostenregeling. Tijdens de onderhandelingen van 1979 tussen CLO en de overheid q.q. werd de realisatie van de ziektekostenregeling cruciaal gesteld. Deze handeling resulteerde in een overgangsmaatregel, inhoudende teruggaaf aan landsdienaren van gelden die aangewend zijn om kosten gemaakt voor medische behandeling te dekken, over de periode 1 januari 1979 tot het moment van inwerkingtreding van de ziektekostenregeling. Het betrof de kosten van huisartsen- en specialistische hulp, lig – en verpleegdagen in een ziekeninrichting en medicijnen. Tevens kwamen partijen overeen dat aan een definitieve regeling zou worden gewerkt.

Het Decreet C-8 van 19 november 1980 SB 1980 no. 120 gaf aan de Ministers van Algemene Zaken en Arbeid en Volksgezondheid machtiging tot oprichting van de Stichting Staatsziekenfonds, hierna te noemen het Fonds. Met de inwerkingtreding van dit Decreet is de eerste wens van de CLO vervuld: de landsdienaren zijn conform dit decreet de eerste verzekerden van het nog op te richten Fonds. De mogelijkheid tot participatie voor andere groeperingen werd ook genoemd in het decreet. De Wet Algemene Ziektekostenregeling van 1977 is met de inwerkingtreding van het Decreet C-8 komen te vervallen (artikel 27 lid 3 Decreet C-8).

3.2 De oprichting

Op 3 december 1980 werd door de gemachtigden de Stichting Staatsziekenfonds middels notariële akte opgericht. De daarbij behorende Statuten zijn gepubliceerd in het ARS van 3 maart 1981 no. 18. Dat de overheid ter behartiging van bepaalde aan haar opgedragen taken, privaatrechtelijke rechtspersoon in de vorm stichtingen in het leven roept, is in haar beleid gebruik geworden. De overheid delegeert haar taken naar de door haar zelf opgerichte rechtspersoon en oefent middels een bestuur haar gezag uit over de werkzaamheden.

De stichting, door de overheid opgericht, kan als volgt worden omschreven: een rechtspersoon, opgericht ter behartiging van een ideaal of sociaal doel, waarbij er geen sprake is van winst oogmerk tenzij de winst gebruikt zal worden voor het sociale of ideële doel.

Op 16 maart 1981 werd het fonds operationeel. Ingevolge artikel 13 van de statuten is de algemene leiding opgedragen aan het bestuur en de dagelijkse leiding is in handen van de directie.

Op 27 mei 1983 heeft de Raad van Sociale Verzekering, die het bestuur vormde van de Stichting Algemene Ziektekosten Verzekering, conform artikel 9 van de statuten besloten deze stichting te ontbinden. De Raad heeft in deze onder meer overwogen:

“dat vanwege haar breed opgezette doelstelling, te weten het betrekken van de gehele Surinaamse samenleving bij een op te richten Algemene Ziekenfonds en de daaraan verbonden grote financiële consequenties, deze stichting zich op korte termijn niet bevredigend heeft kunnen functioneren

..... dat dientengevolge nevens de Stichting AZV op 3 december 1980 eveneens te Paramaribo bij notariële akte werd opgericht de Stichting Staatsziekenfonds die, hoewel minder breed van opzet, in de Surinaamse samenleving bevredigend functioneert

Karakteristieken van de organisatie:

Branche : Verzekeringen
Core business : Ziektekostenverzekering in Suriname
Marktleider : met ongeveer 350.000 verzekerden.
Personeelsbestand : 375 medewerkers.

Het SZF heeft één hoofdkantoor, zeven filialen en een eigen apotheek met vier hulpapotheken in verschillende districten. Tevens beschikt het ook over SZF-units gevestigd in alle ziekenhuizen in Suriname.

MISSIE

Wij brengen kwaliteitszorg naar de samenleving. *We connect quality healthcare to people.*

VISIE

Kwaliteitszorg voor iedereen. *Quality healthcare for all.*

3.3 Het doel

Het doel van het fonds conform artikel 3 lid 1 van de statuten en het Decreet C-8 het verstrekken en/of doen verstrekken van geneeskundige behandeling in Suriname. Uitgangspunt in deze is dat slechts geneeskundige behandeling in Suriname ten behoeve van de verzekerden voor rekening van het fonds komt terwijl de mogelijkheid om de grenzen van het doel te verleggen naar het buitenland is vastgelegd in artikel 13 van het Decreet C-8.

Het doel tracht het fonds te bereiken door het sluiten van overeenkomsten met dienstverleners en dienstverlenende instanties (artikel 4 lid 1 van de statuten) zoals:

- algemeen artsen ook wel genoemd huisartsen;
- specialisten die ingeschreven zijn in het specialistisch register;
- apotheken, zowel de lands- als de particuliere apotheken;
- ziekeninrichtingen, zowel de lands- als de particuliere inrichtingen;
- arts-assistenten.

Omtrent de inhoud van deze overeenkomsten wordt overleg gepleegd tussen het fonds enerzijds en naar het oordeel van de Minister representatieve organisaties van medewerkers anderzijds. Het fonds zal met iedere daartoe bevoegde dienstverlener of dienstverlenende instantie die een of meer van de verstrekkingen kan verlenen op zijn verzoek een overeenkomst sluiten tenzij het fonds daartegen ernstige bezwaren heeft.

De overeenkomsten houden in elk geval in:

- a. het tijdstip waarop de overeenkomst aanvangt te werken en de duur van de periode waarvoor deze gesloten is;
- b. de aard en de omvang van de wederzijdse verplichtingen;

- c. de voorwaarden van administratieve aard waaraan partijen hebben te voldoen.

3.4 Het karakter

De Stichting Staatsziekenfonds is een door de overheid in het leven geroepen verzekeringsinstelling die aan de burgers de mogelijkheid biedt tegen een gesubsidieerd, althans een gereduceerd tarief, gebruik te maken van haar voorzieningen. In haar werkingssfeer naar de verzekerden toe moet er onderscheid worden gemaakt tussen zij die verplicht verzekerd zijn en zij die vrijwillig verzekerd zijn.

Het oorspronkelijk plan was om een algemene verplichte ziektekostenverzekering tot stand te brengen. Dit blijkt uit artikel 4 van de wet Algemene Ziektekosten Verzekering (thans vervallen) dat handelt over de kring der verzekerden.

1. Verzekerd in de zin van deze wet is degene die ingezetene is.
2. Bij of krachtens Staatsbesluit kan van het bepaalde in het eerste lid worden afgeweken:
 - a. ten aanzien van vreemdelingen;
 - b. ten aanzien van personen die slechts tijdelijk hier te lande werkzaam zijn;
 - c. ten aanzien van echtgenoten en overige gezinsleden van de onder a en b bedoelde personen.

Het genoemd artikel geeft aan dat er getracht is in deze wet, die een duidelijk sociaal karakter heeft, een ieder die zich op Surinaams grondgebied bevindt te bereiken.

De Stichting Staatsziekenfonds tracht via een andere weg toch nog hetgeen er voor ogen had met de wet van 1977 te realiseren. Immers de overheid behoort ernaar te streven het welzijn van haar burgers te optimaliseren. Het Fonds is een door de overheid in het leven geroepen verzekeringsinstelling. Tussen de verzekerden en het Fonds wordt een verzekeringsovereenkomst gesloten. De aard van deze verzekering helt naar sociaal en al zodanig laat ik deze verzekering, binnen de diverse verzekeringsgebieden, vallen onder de sociale verzekering.

De Stichting Staatsziekenfonds beschikt over de volgende afdelingen met de daartoe behorende taak:

Het Directiesecretariaat

Zorgt onder andere voor de verwerking van post voor de directeur, houdt zijn agenda bij en verleent bijstand bij het vastleggen van directie-stafvergaderingen.

De Medische Dienst

Is belast met de medische beoordeling van aspirant-verzekerden en diensten van de dienstverleners.

Interne Controle

Moet de juistheid, volledigheid, tijdigheid en geoorloofdheid van processen garanderen.

Human Resource Management

Draagt zorg voor de voorbereiding, ontwikkeling en bewaking van de visie, strategie en het beleid op HRM-gebied.

De Juridische Dienst

Draagt zorg voor overeenkomsten met dienstverleners en anderen die formele afspraken maken met het SZF.

Verzekerdenregistratie

Draagt zorg voor de in- en uitschrijving van alle verzekerden, de verwerking, de controle en het onderhoud van de gegevens in het verzekerdenbestand.

De SZF-filialen en –units

De SZF-filialen zijn gevestigd in de districten Paramaribo, Marowijne, Commewijne, Wanica, Saramacca en Nickerie. De SZF-units zijn in alle ziekenhuizen gevestigd.

De doelstelling van de SZF-units is dat deze in alle ziekenhuizen in eerste instantie als mediator functioneert tussen het SZF, de specialisten, de ziekenhuizen en de verzekerden, met als resultaat efficiëntie in de zorg en optimale dienstverlening aan alle bovengenoemde actoren.

Declaraties

Draagt zorg voor de beoordeling, verwerking en het betaal klaar maken van declaraties van de dienstverleners. Dit alles geschiedt volledig geautomatiseerd.

Overige Declaraties

Is belast met: a. het verwerken van restitutie aanvragen die aangeboden worden door verzekerden bij de balie.

Financieel Beheer

Zorgt voor het innen van de premies en alle contante betalingen van het SZF.

Financiële Administratie

Ziet erop toe dat de bedrijfsadministratie betrouwbaar, volledig en tijdig wordt vastgelegd, zodat de financiële positie van het bedrijf bepaald kan worden en facturen van crediteuren en dienstverleners tijdig kunnen worden uitbetaald.

Informatie Technologie

Zorgt ervoor dat het totale computersysteem en alle computers steeds in orde zijn om het werk van het SZF geautomatiseerd te doen verlopen.

Facilitaire Dienst

Is belast met de logistieke zaken, gericht op een vlotte voortgang van de werkzaamheden binnen de organisatie.

Marketing, Communicatie & Sales

Moet zorgdragen voor het voorbereiden en realiseren van de marketing communicatiestrategieën, -plannen en -producten van het SZF. De afdeling stelt zich daarbij ten doel een zo breed mogelijk publiek te bereiken en de missie van het SZF optimaal te communiceren.

De marketing poot zet zich in voor een effectieve en strategische marketing van onze organisatie en haar verzekeringsproducten. Verder stelt de afdeling offertes op en onderhoudt het contact met de verzekerde bedrijven en personen.

De SZF-apotheek en haar hulpapotheken

De SZF-hoofdapotheek is gevestigd op de hoek van de Prinsen- en Frederik Derbystraat, terwijl de hulpapotheken gevestigd zijn te Kwatta, Commewijne, Saramacca en Nickerie.

Hier kunnen de SZF-verzekerden hun geneesmiddelen afhalen volgens de geldende regels. Het Farmaceutisch Magazijn ressorteert onder de SZF-apotheek, koopt centraal geneesmiddelen in en distribueert deze voor de SZF-apotheken.

Armulov (Afbouw Regeling Medische Uitzending Lokale Opbouw Voorziening)

Is belast met de uitvoering van Armulov-werkzaamheden, ingeval Surinaamse ingezetenen voor medische behandelingen en of verpleging naar het buitenland worden uitgezonden.

Preventie

Heeft als doel gedragsverandering door bevordering van intensieve voorlichting aan een breed publiek, gericht op de levensstijl, met als resultaat een grotere gezondheidswinst en minder kosten.

Compliance & Intern Beleid

Moet erop toezien dat de organisatie de geldende wet- en regelgeving naleeft en dat er gewerkt wordt volgens de normen en regels die door de organisatie zelf zijn opgesteld.

Management Informatie Systeem

Heeft als doel zorg te dragen voor dataverzameling bij de diverse afdelingen van het SZF. De afdeling is verantwoordelijk voor het verzamelen, verwerken, analyseren en distribueren van data ten behoeve van besluitvorming op managementniveau.

Security

Heeft als doel optimale veiligheid en beveiliging te bieden aan SZF-processen, personeel en bezoekende cliënten in de verschillende SZF-locaties.

De ingeschrevenen bij de Stichting Staatsziekenfonds zijn:

1. Verplicht verzekerden

- * Landsdienaren die op de loonlijsten van Cebuma (Centraal Bureau Mechanische Administratie) voorkomen, en hun gezin.
- * Gepensioneerde ambtenaren die een pensioen genieten van het Pensioenfonds Suriname en hun gezin, met uitzondering van gepensioneerde ambtenaren die in dienst zijn van een andere werkgever dan de Staat.
- * De weduwe, weduwnaar of wees van een (gepensioneerde) landsdienaar die een pensioen geniet.
- * Degenen die onderstand van de Staat genieten en voor wie er premie wordt betaald.
- * (Gepensioneerde) werknemers van parastatale bedrijven die bij het SZF zijn aangesloten. Deze worden via hun bedrijf aangemeld.

2. Vrijwillig verzekerden

- * Bedrijven met personeelsleden, inclusief gezin; deze worden opgenomen in de Bedrijvenverzekering;
- * Personen, zowel individueel als in gezinsverband; deze worden opgenomen in de Personenverzekering.

3. BZV-verzekerden

BZV-verzekerden zijn personen in de leeftijdscategorie 17-59 jaar die op aanwijzing en ten laste van het Ministerie van Sociale Zaken en Volkshuisvesting bij het SZF zijn ingeschreven.

4. BaZo-verzekerden

BaZo-verzekerden zijn personen tussen de 0-16 jaar en 60 jaar en ouder, die ten laste van het Ministerie van Binnenlandse Zaken bij het SZF zijn verzekerd.

3.5 De afdeling Human Resource Management

Personeelsmanagement wordt heden ten dage Human Resource Management (afgekort HRM) genoemd. Het belangrijkste instrument bij HRM is het personeel werkende in een organisatie. Hierbij gaat het over de inzet, de sturing en de motivatie van de personeelsleden. Het doel is

om de medewerkers maximaal in te zetten voor de organisatie. Het personeel helpt meedenken met beleid zaken en past ook eigen creativiteit toe. Om HRM succesvol uit te voeren moet het topmanagement het belang van de menselijke factor onderkennen. Zij moet ervan overtuigd zijn dat de menselijke kwaliteiten beter benut kunnen worden. Ook moet er overtuiging komen dat het realiseren van de strategie van een organisatie staat of valt met de relatie die gelegd wordt met de kwaliteiten en de motivatie van de werknemers. Vervolgens moet er worden ingezien dat er op een professionele en planmatige wijze systemen en instrumenten worden ingezet om de menselijke kwaliteiten optimaal te kunnen benutten om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Binnen HRM worden twee typen HR-instrumenten onderscheiden met name harde – en zachte instrumenten. Harde instrumenten doelen op de korte termijn waar vaak kwantitatief resultaat uit volgt. Voorbeelden van harde instrumenten zijn werving en selectie, functionerings- en beoordelingsgesprekken en beloningssystemen. De zachte instrumenten worden ingezet voor het bereiken van kwalitatief resultaat voor de langer termijn. Voorbeelden van zachte instrumenten zijn opleidingen en trainingen, medezeggenschap en loopbaantrajecten (Pol, 2011).

Het beleid van de afdeling Human Resource Management is gericht op het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitude van de interne klanten (medewerkers) op een effectieve wijze ter optimalisatie van de arbeidsproductiviteit. Om dit te realiseren zal volgens de leidinggevende gewerkt worden aan:

1. het creëren van een efficiënte organisatiestructuur, die gekenmerkt wordt door teamwork, open communicatie en arbeidssatisfactie;
2. het continu verhogen van het kennisniveau van de medewerkers;
3. een adequaat instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid;
4. een geüpdatete beoordelings- en beloningsbeleid.

HR-instrumenten die (reeds) aanwezig zijn binnen SZF:

- Werving- en selectie;
- Beoordelings- en beloningssysteem

Activiteiten van de afdeling HRM

In het kader van “Het creëren van een efficiënte organisatiestructuur, die gekenmerkt wordt door teamwork, open-communicatie en arbeidssatisfactie” zijn de volgende HRM taken opgesomd:

- Het organiseren van sportactiviteiten (1 maal per jaar);
- Familyday voor het personeel (1 maal per jaar);
- Teambuilding staf (1 maal per jaar);
- Het opstellen en up to date houden van het Huishoudelijk Reglement;
- Het intensiveren/verbeteren van de samenwerking tussen de HRM en de AZVWB;
- Het uitgeven van een CAO-boekje;
- Het invoeren van een nieuw HRM-pakket (inclusief attendance en payroll systeem);
- Het invoeren van personeelsinformatiesysteem;
- Werving en Selectie

- Het opmaken van garantiebrieven ten behoeve van personeel en ingeschreven gezinsleden
- Restitutie op de vooruit betaalde ziekte kosten
- Updaten van personeelslijst
- Opmaken van overeenkomsten [personeelsleden, Consultance, bedrijfs(tand)artsen]
- Functiegerichte trainingen ten behoeve van alle medewerkers; deze zijn onder meer:
 - Computertrainingen voor medewerkers van de verschillende afdelingen;
 - Training klantvriendelijkheid en klantgerichtheid voor medewerkers, die dagelijks in contact staan met de klant.
- Het maken van introductie boekjes (wegwijzer) voor nieuwe medewerkers;
- Het opstellen en implementeren van een ontslagbeleid;
- Het opstellen van beoordelingscriteria voor de verschillende functies;
- Het invoeren van een adequaat beoordelingssysteem;
- Het opstellen van een effectief beloningssysteem;
- Het invoeren van periodieke salarisverhogingen gerelateerd aan prestatiebeoordeling;
- Het opstellen en implementeren van een “*labour incentive plan*” (prestatie beloning).

De onderstaande taken zijn tot heden niet geïmplementeerd:

- Het beschrijven en waarderen van functies van het SZF;
- Het beschrijven van administratieve organisatie van de HRM afdeling;
- Het opstellen van een manpowerplanning c.q. formatieplan SZF;
- Het opnieuw ordenen van de SZF bedrijfsprocessen met beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Het ontwikkelen van een plan ten behoeve van het intensiever begeleiden van nieuwelingen;
- Het optimaliseren van de personeelszorg;
- Het ontwikkelen van criteria ten behoeve van het effectief werven van sollicitanten;
- Het ontwikkelen van een professioneel HRM-beleid;
- Het maken van personeelsstatistieken ten aanzien van aanwezigheid, ziekteverzuim, verlof, medische kosten, leningsoverzichten personeel, en dergelijke;
- Het invoeren van een loopbaan-, carrière- en promotieplan;
- Het opstellen en implementeren van een begeleidingsplan voor aanstaande gepensioneerden;

Binnen het SZF wordt er ook gebruikgemaakt van de harde – en zachte HRM instrumenten. Middels een SWOT-analyse zal dit beter in kaart gebracht worden. De SWOT-analyse is gemaakt aan de hand van de taken die verricht worden op de afdeling HRM.

De onderstaande SWOT-analyse is gemaakt op basis van de taken die de HRM-medewerkers verrichten, aan de hand van de issues waarmee de afdeling HRM te kampen heeft tevens ook wat de literatuur aangeeft waarmee de afdeling HRM zich bezig moet houden. Hierbij was het noodzakelijk om een SWOT-analyse te maken om zodoende een beter beeld te krijgen van de afdeling HRM binnen het SZF.

Na dit in kaart te hebben gebracht kan er makkelijk gewerkt worden aan de versterking/ontwikkeling van de HRM-instrumenten. Er wordt wel aangegeven dat het personeel het belangrijkste instrument is binnen SZF, dat de afdeling HRM zorg draagt voor de inzet, sturing en motivatie van de personeelsleden. Dat de medewerkers maximaal worden ingezet, het personeel meehelpt met beleidszaken en past zijn creativiteit toe. Het doel van de SWOT-analyse is dat er hierdoor een HRM-beleid tot stand komt, tevens dat HRM-instrumenten geïmplementeerd worden.

Tabel 3.1 SWOT-analyse HRM afdeling

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> - Werving & Selectie - Introductie en coaching nieuwe medewerkers - Functiewaardering - Beoordelen - Belonen 	De implementatie van: <ul style="list-style-type: none"> - Planning en sturing van personeelsstroming - Opleiding en Ontwikkeling - Loopbaanmanagement - Management Development - Verzuimbeleid - Competentie- en talent management - Functie beschrijving/analyse - Personeelzorg
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> - Beloningssysteem - Arbeidsproductiviteit - Groeimogelijkheden - Competentieontwikkeling/-versterking - Gemotiveerde medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Wegtrekken van goede medewerkers - Arbeidsdissatisfactie - Arbeidsmobiliteit - Personeelsverloop - Geen diversiteit onder de medewerkers (qua competenties)

Organisatieontwikkeling gaat hand in hand met HRM ontwikkeling . Als de leiding persoonlijke doelen gerealiseerd heeft, heeft dat geresulteerd in dat de organisatie niet gegroeid is. Dit is te merken aan de zichtbare cijfers, zowel financieel (Starnieuws, 2018) en schade bij het personeel. Organisatieontwikkeling en HRM-beleid staan in elkaars verlengde, de ene hangt af van de ander en in dit geval ontbreken de 2 belangrijke instrumenten die onderzocht zijn geworden.

Kritische noot daarbij is dat dit jammer nimmer tot stand gekomen. De medewerkers hun kwaliteiten worden niet helemaal benut, die ervoor zorgt dat de medewerkers hun werkzaamheden demotiverend verrichten. Er is geen beleid dus het kan nimmer zo zijn dat personeelsleden betrokken worden bij beleidszaken.

Als de strategische top uit competente werknemers bestaat en er gewerkt wordt om de strategische doelen te behalen, kan dat uitsluitend door middel van een goed HRM-beleid met daarin de aspecten competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling mee te nemen.

4. Opzet en uitvoering van het onderzoek

4.1 Inleiding

In de literatuurstudie is nagegaan wat competenties zijn, wat competentie management inhoud, wat competentieontwikkeling is, wat loopbaan is, wat loopbaanmanagement is en wat loopbaanontwikkeling inhoud. Ook is de organisatie beschreven waar het onderzoek verricht zal worden bij de ‘ Stichting Staatsziekenfonds’. In dit hoofdstuk wordt de opzet en uitvoering van het onderzoek besproken. De centrale vraag van het onderzoek is:

‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds’

Aan de hand van de onderzoeksvragen zal geprobeerd worden om antwoord te geven op de probleemstelling. De onderzoeksvragen zijn:

- Wat is loopbaanontwikkeling en wat is competentieontwikkeling?
- Is er sprake van competentieontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Is er sprake van loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de ervaring van de medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling van hun loopbaan bij de Stichting Staatsziekenfonds?

4.2 Methodische karakterisering van het onderzoek

Dit onderzoek betreft een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek, waarbij gekeken zal worden in hoeverre er een relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling binnen SZF. Aan de hand van de bevindingen kunnen er interventies gepleegd worden aan het curriculum, in dit geval in het curriculum van het Fonds.

4.2.1 Kwantitatieve benadering

Er zal gebruikgemaakt worden van mixed methods. Bij deze onderzoeksmethode gaat het om een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden. Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen is het belangrijk om naast kwantitatief onderzoek ook kwalitatief onderzoek te doen. Een reden voor de combinatie van beide onderzoeksmethoden is, dat als kwantitatief en kwalitatief tezamen worden uitgevoerd er een beter en meer volledig beeld van de werkelijke situatie verkregen kan worden (De Boer, 2006). Het kwantitatief onderzoek zal middels schriftelijke enquête bij alle werknemers van het Stichting Staatsziekenfonds geschieden. De organisatie bestaat uit 375 medewerkers, inclusief staf, dus de enquêtes zijn dan verstrekt aan al die 375 medewerkers.

4.2.2 Kwalitatieve benadering

Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt om de *beleving of betekenisgeving* van mensen te achterhalen (hoe ervaren zij hun situatie, hoe kijken zij tegen de situatie aan, en zijn daarin gemeenschappelijkheden te ontdekken (gedeelde beleving of intersubjectiviteit), of wanneer mensen gestimuleerd moeten worden om *actief en creatief* over bepaalde onderwerpen na te denken (Baarda, Hulst & Goede, 2012).

Aan de hand van een topiclijst zijn interviews bij enkele managementleden afgenomen. Het betrof hier het hoofd en subhoofd van de HRM-afdeling en 1 het hoofd van de afdeling Juridische Dienst

De vragen voor de interviews zijn opgesteld aan de hand van een topiclijst waarin Competentieontwikkeling en Loopbaanontwikkeling de hoofdonderwerpen waren.

4.3 Beschrijving en verantwoording van het meetinstrument

Bij het kwantitatief onderzoek is er gebruikgemaakt van een enquêteformulier, waarvan deel één en deel twee behoort tot het kwantitatief onderzoek (zie bijlage 2). Het eerste deel bestaat uit 45 stellingen en het tweede deel uit 20 stellingen. Bij deel 1 en deel 2 is gewerkt met een vijfpunts Likertschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden varieerden van zeer mee eens tot zeer mee oneens.

Bij het kwalitatief onderzoek is er ook gebruikgemaakt van een enquêteformulier met zelf opgestelde openvragen (zie bijlage 2 deel 3). Voorts is voor het afnemen van de interviews een topiclijst opgesteld. Het betrof een semigestructureerd interview (Baarda, van der Hulst & de Goede, 2012).

De vragen voor het enquêteformulier van het kwantitatief onderzoek zijn geformuleerd door de topics (thema's) te operationaliseren. Deze operationalisering is terug te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 4.1 Operationalisering kwantitatief onderzoeksvariabelen

Thema	Definitie	Indicatoren	Vragen/stellingen
Competentieontwikkeling	Gericht op het uitvoeren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten	Kennis	10, 26-29, 39 - 45
		Vaardigheden/Skills	20-25, 32, 35-36, 38
		Attitude	11-19, 30-31, 33-34, 37
		Functie	1-9
Loopbaanontwikkeling	Alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden	Personeelsplanning	8-10
		Ontwikkelingsactiviteiten	8, 14-16
		Loopbaanbeleid	1-5, 7
		Beoordeling	6
		Interesse, ambities en doelen	12, 12, 17-20
		Betrokkenheid bij het werk	11

Dit onderzoek heeft twee onderzoeksvariabelen, met name competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Competentieontwikkeling is gericht op het uitvoeren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten. De variabele competentieontwikkeling kent

vier indicatoren kennis, vaardigheden/skills, attitude en functie. De variabele loopbaanontwikkeling betreft alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden. De indicatoren daarbij zijn personeelsplanning, ontwikkelingsactiviteiten, loopbaanbeleid, beoordeling, interesse, ambities en doelen, en betrokkenheid bij het werk.

Tabel 4.2 Operationalisering kwalitatief onderzoeksvariabelen

Thema	Definitie	Indicatoren	Vragen/stellingen
Competentieontwikkeling	Gericht op het uitvoeren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten	Kennis	1, 18
		Vaardigheden/Skills	15, 17
		Attitude	4, 16
		Functie	6, 11, 21
Loopbaanontwikkeling	Alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden	Personeelsplanning	2
		Ontwikkelingsactiviteiten	5, 7, 19, 22
		Loopbaanbeleid	9, 10
		Beoordeling	12, 13
		Interesse, ambities en doelen	8, 14, 20, 23
Betrokkenheid bij het werk	3, 4		

De interviewvragen voor het kwalitatief onderzoek zijn geformuleerd met een bepaald doel. De reden hierachter is om een beter beeld te creëren ten aanzien van de twee onderzochte HRM instrumenten.

De twee HRM instrumenten zijn competentie-ontwikkeling en loopbaanontwikkeling.

Als eerst is er getoetst wat competentieontwikkeling voor de geïnterviewden betekent. Daarna is het belangrijk om te achterhalen of het bedrijf over functieprofielen beschikt. Als een medewerker in dienst genomen moet worden, moeten er tenminste functievereisten aan een bepaalde functie verbonden worden waaraan de persoon moet voldoen. Voorts is het interessant om te weten wat het bedrijf doet om de personeelsleden te motiveren waarbij ze aan competentieontwikkeling/-versterking kunnen doen en wat de verwachtingen wederzijds zijn hieromtrent. Het is ook interessant om te weten door wie trainingen verzorgd worden, om een beeld te creëren hoe er te werk wordt gegaan met inachtneming van kostenbesparing, tijdswinning en toepassing van creativiteit.

Als het SZF aan loopbaanontwikkeling en loopbaangroei wil doen moet er een beleid daarvoor ontwikkeld worden. Jammer dat dit in 39 jaren nimmer tot stand is gekomen, terwijl de organisatie qua medewerkers razend is gegroeid. Doordat er geen beleid is, kent de organisatie geen diagonale groeimogelijkheden maar uitsluitend horizontale- en verticale groei. Groei van personeelsleden vindt niet automatisch plaats. De medewerkers dienen beoordeeld te worden. De personeelsleden worden op basis van een bepaalde procedure beoordeeld. Hierbij was het interessant om te weten hoe de beoordeling plaatsvindt en wat er verder na een beoordeling gedaan wordt.

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag is het van eminent belang om te weten of de drie geïnterviewden vinden dat er een relatie is tussen de twee HRM instrumenten en wat ze graag anders willen zien gebeuren.

4.4 Dataverzameling

Bij dit onderzoek zijn de respondenten alle medewerkers binnen de Stichting Staatsziekenfonds. Er is officieel toestemming gevraagd middels een schrijven aan de directeur van de Stichting Staatsziekenfonds dhr. Rick R. Kromodihardjo. Na de verleende toestemming is een aanvang gemaakt met de dataverzameling voor dit onderzoek. Het totaal aantal medewerkers binnen de Stichting Staatsziekenfonds in Suriname is ongeveer 375, waarvan 310 op het hoofdkantoor werkzaam zijn en 65 op de SZF-Units en SZF-Filiaalen. Het aantal medewerkers binnen het SZF is verkregen vanuit het HRM-Payroll systeem. Alle medewerkers van het Fonds zijn meegenomen bij dit onderzoek. Niemand was uitgesloten. Het onderzoek is verricht op het hoofdkantoor, de SZF-Units die gevestigd zijn in alle ziekenhuizen in Suriname ook in Nickerie, SZF-Filiaal Nickerie, SZF-Filiaal Saramacca, SZF-Filiaal Lelydorp, SZF-Filiaal Commewijne, SZF-Filiaal Kwatta, SZF-Filiaal Moengo en SZF-Filiaal Maretraite Mall. Voorts is het onderzoek gepleegd in de SZF-Apotheek en SZF-Hulpapotheek Kwatta, Saramacca en Nickerie. Er is gebruikgemaakt van een systematische steekproef met een aselekt begin (Baarda & de Goede, 2006). De operationele populatie betrof 375 medewerkers. De medewerkers van het SZF zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Voor het kwantitatief en kwalitatief onderzoek zijn er 375 enquêteformulieren verstrekt aan de medewerkers, de steekproefgrootte. Hiervan zijn er 100 enquêteformulieren terugontvangen, waarvan geen enkel onbruikbaar was. De data producerende steekproef bedraagt 100. De dataverzameling heeft plaatsgevonden van 1 augustus 2018 tot 30 september 2018. Voor het kwalitatief onderzoek zijn er drie personen op het hoofdkantoor van het SZF geïnterviewd. De interviews hebben plaatsgevonden middels geluidsopnames met toestemming van de geïnterviewden.

4.5 Dataverwerking

De kwantitatieve dataverwerking geschiedt door middel van het Statistical Package for the Social Sciences, SPSS-versie 26. Nadat de data verzameld is, is deze gecodeerd en ingevoerd in het SPSS-programma. Na de invoering van de data is een betrouwbaarheidsanalyse, de Cronbach's alpha, gemaakt, alvorens door te gaan met verdere data-analyse. De enquête bestond uit 3 delen. De Cronbach's alpha is uitgevoerd voor de vragenlijst van deel 1, deel 2 en deel 3. Vragenlijst deel 1 bestond uit 45 stellingen, deel 2 bestond uit 20 stellingen en deel 3 uit 10 open vragen voor meer antwoordmogelijkheden. De Cronbach's alpha is berekend over de 45 stellingen van deel 1 en de 20 stellingen van deel 2 waar er gebruikt is gemaakt van een vijf-punten Likertschaal. De Cronbach's alpha voor vragenlijst deel 1 is 0.911 hetgeen aangeeft dat er een redelijke mate van betrouwbaarheid is en voor deel 2 is het 0.650. De Cronbach's alpha geeft de betrouwbaarheid aan middels een getal welke kan variëren van 0 tot 1.00. Een 0 betekent dat het onderzoeksresultaat volledig van toeval afhankelijk is, en een 1 geeft aan dat het een volledig betrouwbare meeting betreft (Baarda & de Goede, 2006). Bij het kwalitatief onderzoek zijn de geluidsopnames uitgeschreven. Het betrof een

semigestructureerd interview waarbij er gebruikgemaakt is van een vragenlijst met topics. Bij het coderen van de transcripten is gebruikgemaakt van de topiclijst. De interviews zijn verwerkt in het programma Atlas.ti.

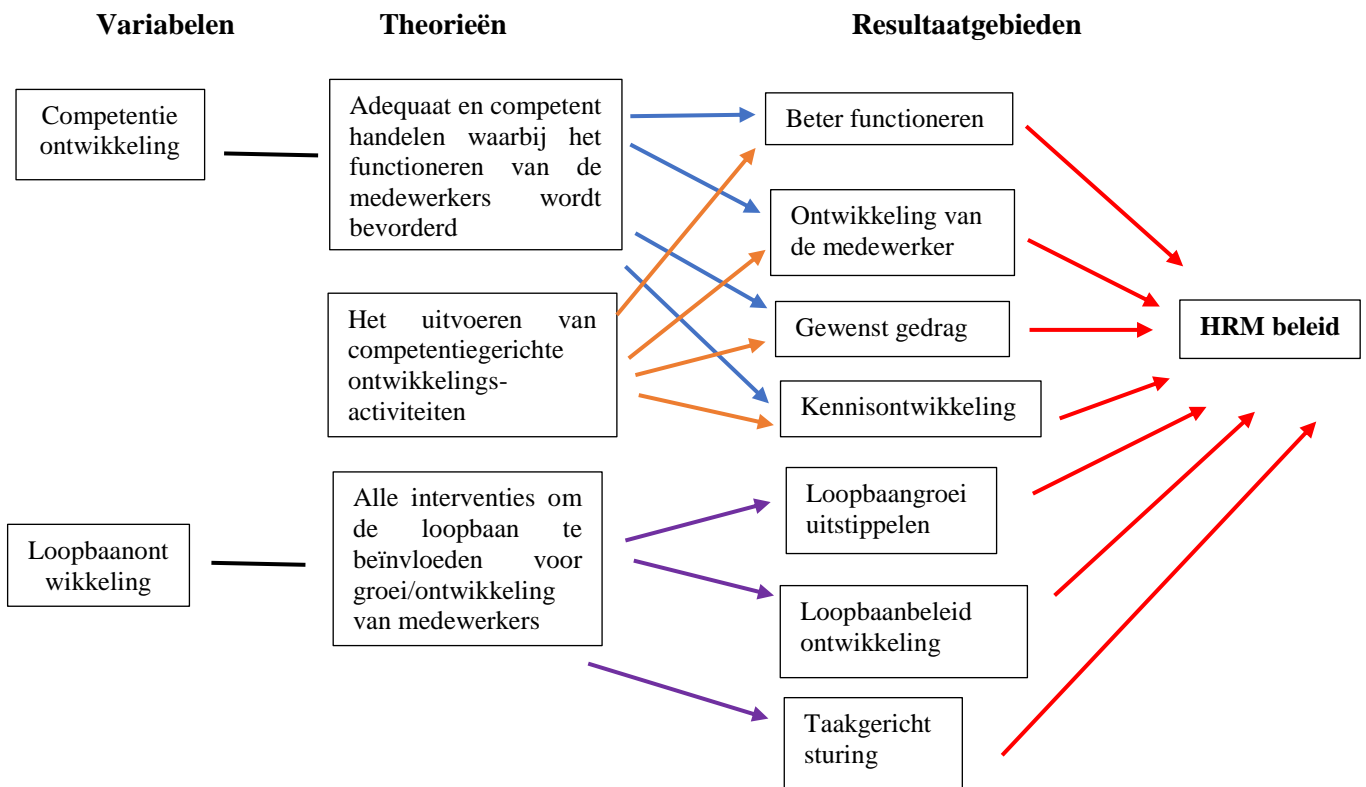
4.6 Data-analyse

Bij de keuze van de statistische data-analyse is gekeken naar de onderzoeksvragen en het meetniveau van de variabelen. De kwantitatieve data zal na verwerking in het SPSS-programma geanalyseerd worden. De onderzoeksresultaten van het kwalitatief onderzoek zullen na het transcriberen gerapporteerd worden. Bij de data-analyse van enquêteformulier deel 1 en deel 2 zijn de antwoordmogelijkheden volgens de vijfpunts Likertschaal gepresenteerd. Bij deel 3 zijn de antwoordmogelijkheden volgens middels Atlas.ti geanalyseerd en gepresenteerd door middel van tekstfragmenten.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: in hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds?

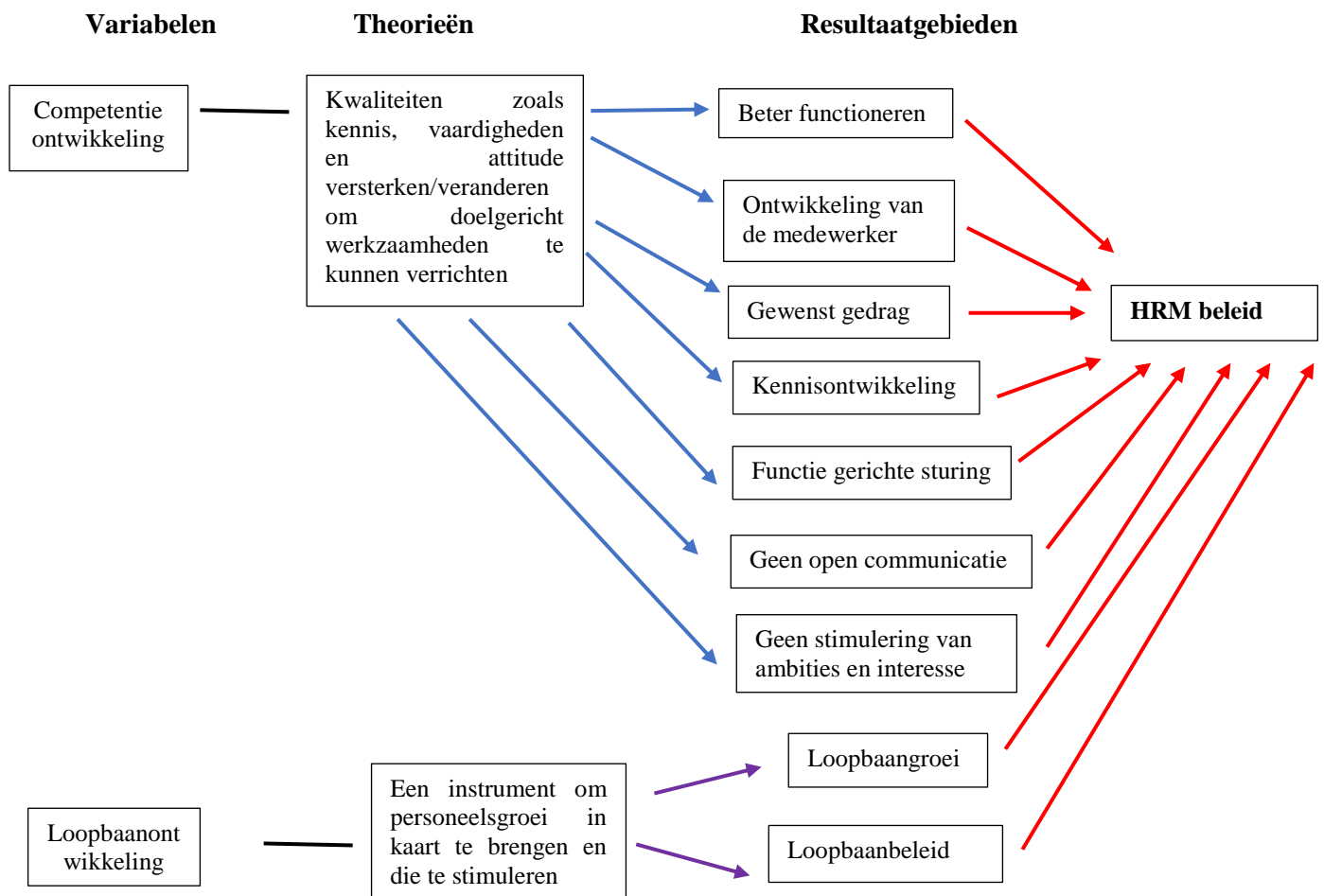
In dit onderzoek zijn twee variabelen onderzocht, namelijk competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Er is gekeken of er een verband is tussen deze twee variabelen en het is gebleken dat beide variabelen als raakvlak ontwikkeling hebben. Met behulp van competentieontwikkeling probeert een organisatie beter te functioneren en haar doelen te realiseren. Dit doet zij door competenties van de medewerkers te versterken waardoor zij effectief en efficiënt kunnen functioneren. Competentiemanagement ondersteunt het succes van de organisatie door het succes van de individuele medewerkers. Het doel van loopbaanontwikkeling is de groei van medewerkers te helpen bevorderen zodat die de juiste loopbaankeuzes kunnen maken. Hierbij is de beïnvloeding noodzakelijk vanuit de organisatie naar de medewerkers toe. Dit kan door middel van trainingen, opdrachten, taakstellingen etc. Bij het kwantitatief als kwalitatief onderzoeksmethode is het gemeenschappelijke dat er een HRM beleid tot stand moet komen.

In figuur 4.1 en figuur 4.2 wordt er een overzichtelijke beeld geschetst waarbij het verband tussen de variabelen, theorieën en resultaatgebieden bij zowel de kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethode wordt weergegeven.



Figuur 4.2 Onderling verband tussen onderzoeksvariabelen, theorieën en resultaatgebieden van de kwantitatieve onderzoeksmethode

Bij competentieontwikkeling gaat het erom dat de medewerkers adequaat en competent kunnen handelen, waarbij hun functioneren bevordert. Hierbij is het van belang dat competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten verricht moeten worden om doelrealiserende werkzaamheden te verrichten. De medewerkers zullen hierdoor beter functioneren, hun kennis vergroten, zichzelf ontwikkelen, waarbij het gedrag doelgericht wordt gestuurd. Loopbaanontwikkeling zorgt ervoor dat er interventies gecreëerd worden om de groei en ontwikkeling van de medewerkers te stimuleren. Hierbij kunnen medewerkers hun loopbaanpad uitstippelen en taakgericht hun werkzaamheden verrichten. Dit zal ertoe leiden dat een loopbaanbeleid ontwikkeld wordt wat een onderdeel vormt van het HRM-beleid.



Figuur 4.4 Onderling verband tussen onderzoeksvariabelen, theorieën en resultaatgebieden van de kwalitatieve onderzoeksmethode

Competentieontwikkeling zijn kwaliteiten die versterkt of veranderd moet worden om doelgericht taken te verrichten (kwaliteiten zijn kennis, vaardigheden en attitudes bij elkaar). Hierbij gaan personeelsleden beter functioneren, zich ontwikkelen, hun kennis vergroten, zich functiegericht sturen en gedisciplineerd opstellen. Bij gebrek aan open communicatie en geen stimulering van interesse/ambities kan het gevolg zijn dat medewerkers gedemotiveerd raken en een burn-out kunnen krijgen. Een balans is daarom van eminent belang. Loopbaanontwikkeling is een instrument om de groei van het personeel in kaart te brengen en die te stimuleren. Hierbij kan er sprake zijn van een groei en een stap voor een HRM-beleid.

5. Resultaten

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek gepresenteerd worden. Het onderzoek betrof een onderzoek volgens de mixed methods, namelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek. In hoofdstuk 5.1 zullen de resultaten van het kwantitatief onderzoek gepresenteerd worden en in hoofdstuk 5.2 zullen de onderzoeksresultaten van het kwalitatief onderzoek gepresenteerd worden.

5.2 Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

De data van het kwantitatief onderzoek zijn na codering ingevoerd in SPSS. Na de data te hebben ingevoerd zijn de analyses gedaan en de frequentietabellen uitgedraaid.

5.2.1 Algemene gegevens van de respondenten

In de volgende tabellen worden de karakteristieken van de respondenten weergegeven.

Tabel 5.1 Geslacht

	Frequentie	%
Man	21	21%
Vrouw	78	78%
Niet beantwoord	1	1%
Totaal	100	100%

Tabel 5.2 Leeftijd

	Frequentie	%
<20 jr.	1	1%
21-30 jr.	45	45%
31-40 jr.	32	32%
41-50 jr.	15	15%
51-60 jr.	5	5%
61 jr. >	1	1%
Totaal	99	99%

Als gekeken wordt naar de demografische karakteristieken van de respondenten in tabel 5.1 en tabel 5.2 dan is te merken dat meer dan de helft (78%) van het vrouwelijk geslacht is en dat meer de helft van de respondenten 30 jaar en ouder is.

Tabel 5.3 Aantal dienstjaren

	Frequentie	%
< 1 jr.	15	15%
1-12 jr.	63	63%
13-24 jr.	22	22%
Totaal	100	100%

Uit tabel 5.3 is te halen dat meer dan de helft van de respondenten tussen de 1 en 12 jaar in dienst is bij het SZF.

Tabel 5.4 Hoogst genoten opleiding

Opleiding	Frequentie	%
GLO	1	1%
MULO	2	2%
LBGO/LBO	1	1%
HAVO	14	14%
VWO	6	6%
IMEAO	10	10%
KWEEKSCHOOL	2	2%
ADEK/HBO	50	50%
ANDERS	13	13%
Niet	1	1%
Totaal	100	100%

5.2.2 Resultaten van de schaal Competentieontwikkeling

De schaal Competentieontwikkeling was verdeeld over 45 stellingen. Per indicator zullen de resultaten in tabellen gepresenteerd worden. De indicatoren voor competentieontwikkeling zijn: functie, attitude, vaardigheden en kennis.

Uit tabel 5.5 is te halen dat meer dan de helft van de respondenten heeft aangegeven dat zij werken aan zelfontwikkeling en 83,7% van de respondenten heeft aangegeven dat zij wel graag verder willen studeren.

Tabel 5.5 Resultaten voor de indicator Functie (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik kan innovatief werken op de werkvloer	Zeer mee eens	9	9.0	9.0
	Mee eens	76	76.0	85.0
	Niet eens/niet oneens	9	9.0	94.0
	Mee oneens	4	4.0	98.0
	Zeer mee oneens	2	2.0	100.0
	Ik kan voor een uitdagende en stimulerende leeromgeving organiseren	Zeer mee eens	11	11.0
Mee eens		69	69.0	80.8
Niet eens/niet oneens		15	15.0	96.0
Mee oneens		3	3.0	99.0
Zeer mee oneens		1	1.0	100.0
Ik ben optimaal geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de afdeling waar ik werkzaam ben		Zeer mee eens	8	8.0
	Mee eens	51	51.0	59.6
	Niet eens/niet oneens	27	27.0	86.9
	Mee oneens	8	8.0	94.9
	Zeer mee oneens	5	5.0	100.0
	Ik ben optimaal geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het bedrijf	Zeer mee eens	3	3.0
Mee eens		33	33.0	36.4
Niet eens/niet oneens		33	33.0	69.7
Mee oneens		22	22.0	91.9
Zeer mee oneens		8	8.0	100.0
Ik ondersteun nieuwe initiatieven		Zeer mee eens	12	12.0
	Mee eens	74	74.0	86.0
	Niet eens/niet oneens	11	11.0	97.0
	Mee oneens	3	3.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
	Ik behaal dagelijks mijn werkresultaten	Zeer mee eens	12	12.0
Mee eens		74	74.0	86.9
Niet eens/niet oneens		9	9.0	96.0
Mee oneens		4	4.0	100.0
Zeer mee oneens		0		
Ik help de kwaliteit van het werksysteem bewaken		Zeer mee eens	17	17.0
	Mee eens	78	78.0	95.0
	Niet eens/niet oneens	4	4.0	99.0
	Mee oneens	0	0	100.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	

Ik maak optimaal gebruik van consultaties	Zeer mee eens	4	4.2	4.2
	Mee eens	43	45.3	49.5
	Niet eens/niet oneens	34	35.8	85.3
	Mee oneens	12	12.6	97.9
	Zeer mee oneens	2	2.1	100.0

Tabel 5.6 Resultaten voor de indicator Attitude (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik werk voortdurend aan mijn eigen ontwikkeling	Zeer mee eens	27	27.0	27.0
	Mee eens	63	63.0	90.0
	Niet eens/niet oneens	9	9.0	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Door te werken heb ik mijn studie niet kunnen afronden	Zeer mee eens	5	5.0	5.1
	Mee eens	10	10.0	15.3
	Niet eens/niet oneens	34	34.0	50.0
	Mee oneens	32	32.0	82.7
	Zeer mee oneens	17	17.0	100.0
Ik wens wel verder te studeren	Zeer mee eens	33	33.7	33.7
	Mee eens	49	50.0	83.7
	Niet eens/niet oneens	15	15.3	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Hetgeen wat ik gestudeerd heb kan ik praktisch volledig toepassen	Zeer mee eens	11	11.1	11.1
	Mee eens	42	42.4	53.5
	Niet eens/niet oneens	26	26.3	79.8
	Mee oneens	15	15.2	94.9
	Zeer mee oneens	5	5.1	100.0
Studeren is een middel om zichzelf te ontwikkelen	Zeer mee eens	49	49.5	49.5
	Mee eens	48	48.5	98.0
	Niet eens/niet oneens	2	2.0	100.0
	Mee oneens	0	0	
	Zeer mee oneens	0	0	
Studie zorgt voor een zekere mate van garantie in de toekomst	Zeer mee eens	42	42.0	42.0
	Mee eens	44	44.0	86.0
	Niet eens/niet oneens	12	12.0	98.0
	Mee oneens	1	1.0	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0

Ik doe vaak aan zelfreflectie	Zeer mee eens	28	28.0	28.3
	Mee eens	59	59.0	87.9
	Niet eens/niet oneens	10	10.0	98.0
	Mee oneens	2	2.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik kan mijn sterke en zwakke punten inzien	Zeer mee eens	21	21.0	21.0
	Mee eens	71	71.0	92.0
	Niet eens/niet oneens	6	6.0	98.0
	Mee oneens	2	2.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik werk eraan om mijn zwakke punten te verbeteren	Zeer mee eens	28	28.0	28.0
	Mee eens	67	67.0	95.0
	Niet eens/niet oneens	5	5.0	100.0
	Mee oneens	0	0	
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik kan collega's inspireren, motiveren en mobiliseren	Zeer mee eens	19	19.2	19.2
	Mee eens	64	64.6	83.8
	Niet eens/niet oneens	14	14.1	98.0
	Mee oneens	2	2.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik toon een oprechte en geïnteresseerde belangstelling voor een ander	Zeer mee eens	19	19.2	19.2
	Mee eens	73	73.7	92.9
	Niet eens/niet oneens	6	6.1	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik kan een klimaat scheppen waarin mijn collega's zich gemotiveerd, gestimuleerd en gewaardeerd voelen	Zeer mee eens	16	16.2	16.2
	Mee eens	64	64.6	80.8
	Niet eens/niet oneens	13	13.1	93.9
	Mee oneens	5	5.1	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0
Ik durf medewerkers aan te spreken op hun functioneren en hun verantwoordelijkheden	Zeer mee eens	13	13.1	13.1
	Mee eens	58	58.6	71.7
	Niet eens/niet oneens	19	19.2	90.9
	Mee oneens	8	8.1	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0
Teamspirit en samenwerken zijn van eminent belang om de doelen te realiseren	Zeer mee eens	39	39.4	39.4
	Mee eens	54	54.5	93.9
	Niet eens/niet oneens	4	4.0	98.0
	Mee oneens	2	2.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	

	Zeer mee oneens			
Ik kan de positieve beeldvorming van de organisatie bevorderen	Zeer mee eens	12	12.0	12.0
	Mee eens	71	71.0	83.0
	Niet eens/niet oneens	15	15.0	98.0
	oneens	1	1.0	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik help anderen graag in hun werkzaamheden	Zeer mee eens	26	26.3	26.3
	Mee eens	69	69.7	96.0
	Niet eens/niet oneens	4	4.0	100.0
	oneens	0	0	
	Mee oneens	0	0	
	Zeer mee oneens			

Uit tabel 5.6 is te halen dat 90% van de respondenten het er mee eens is dat zij aan zelfontwikkeling doen en dat 83.7% wel verder wenst te studeren. Echter, is 79.8% het er niet mee eens dat hetgeen waarvoor zij gestudeerd hebben zij in de praktijk kunnen toepassen. Verder blijkt ook dat 98% geen mening heeft over het feit dat een studie zorgt voor een zekere mate van garantie in de toekomst.

Tabel 5.7 Resultaten voor de indicator Vaardigheden (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik kan moreel verantwoord handelen	Zeer mee eens	20	20.2	20.2
	Mee eens	71	71.7	91.9
	Niet eens/niet oneens	7	7.1	99.0
	oneens	1	1.0	100.0
	Mee oneens	0	0	
	Zeer mee oneens			
Ik kan verantwoord professioneel handelen	Zeer mee eens	19	19.2	19.2
	Mee eens	69	69.7	88.9
	Niet eens/niet oneens	9	9.1	98.0
	oneens	2	2.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Ik heb een goed samenwerkingsband met mijn collega's	Zeer mee eens	19	19.0	19.0
	Mee eens	75	75.0	94.0
	Niet eens/niet oneens	5	5.0	99.0
	oneens	1	1.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			

Ik vind dat de juiste medewerkers zijn geplaatst om de taken uit te voeren	Zeer mee eens	2	2.1	2.1
	Mee eens	20	20.8	22.9
	Niet eens/niet eens	41	42.7	65.6
	oneens	16	16.7	82.3
	Mee oneens	17	17.7	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik probeer een netwerkrelatie op te bouwen en te onderhouden	Zeer mee eens	8	8.1	8.1
	Mee eens	69	69.7	77.8
	Niet eens/niet eens	16	16.2	93.9
	oneens	5	5.1	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik kan effectief communiceren en presenteren	Zeer mee eens	16	16.2	16.2
	Mee eens	69	69.7	85.9
	Niet eens/niet eens	12	12.1	98.0
	oneens	2	2.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Ik kan competentiegericht werken	Zeer mee eens	19	19.6	19.6
	Mee eens	69	71.1	90.7
	Niet eens/niet eens	7	7.2	97.9
	oneens	2	2.1	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Ik kan resultaatgericht werken	Zeer mee eens	23	23.2	23.2
	Mee eens	73	73.7	97.0
	Niet eens/niet eens	2	2.0	99.0
	oneens	1	1.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Ik kan doelen, prioriteiten, planning en werkprocedures (vast)stellen	Zeer mee eens	22	22.2	22.2
	Mee eens	64	64.6	86.9
	Niet eens/niet eens	11	11.1	98.0
	oneens	2	2.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			

Uit tabel 5.7 is af te lezen dat voor de indicator Vaardigheden dat 88.9% het er mee eens is dat zij verantwoord professioneel kunnen handelen. Als het gaat om effectief communiceren, competentie- en resultaatgericht werken, dan zijn de respondenten respectievelijk 85.9%, 90.7% en 97% mee eens.

Tabel 5.8 Resultaten voor de indicator Kennis (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik volg alle trainingen die aangeboden worden	Zeer mee eens	13	13.3	13.3
	Mee eens	53	54.1	67.3
	Niet eens/niet oneens	21	21.4	88.8
	Mee oneens	9	9.2	98.0
	Zeer mee oneens	2	2.0	100.0
Ik maak degelijk gebruik van diverse bronnen en informatiekkanalen	Zeer mee eens	11	11.1	11.1
	Mee eens	69	69.7	80.8
	Niet eens/niet oneens	15	15.2	96.0
	Mee oneens	4	4.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik kan hoofd- en bijzaken onderscheiden	Zeer mee eens	15	15.3	15.3
	Mee eens	78	79.6	94.9
	Niet eens/niet oneens	5	5.1	100.0
	Mee oneens	0	0	
	Zeer mee oneens	0	0	
Ik herken (mogelijke) problemen in een vroeg stadium	Zeer mee eens	12	12.1	12.1
	Mee eens	68	68.7	80.8
	Niet eens/niet oneens	16	16.2	97.0
	Mee oneens	3	3.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik probeer een probleem vanuit verschillende invalshoeken te analyseren en de oplossingsrichtingen te verkennen	Zeer mee eens	14	14.1	14.1
	Mee eens	78	78.8	92.9
	Niet eens/niet oneens	6	6.1	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Kennis, vaardigheden, attitudes versterken, zorgen ervoor dat ik beter kan functioneren	Zeer mee eens	28	28.3	28.3
	Mee eens	67	67.7	96.0
	Niet eens/niet oneens	3	3.0	99.0
	Mee oneens	0	0	100.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	
Ik durf wel aan te geven aan mijn meerdere, dat er behoefte is voor training/bijbscholing	Zeer mee eens	23	23.7	23.7
	Mee eens	61	62.9	86.6
	Niet eens/niet oneens	9	9.3	95.9
	Mee oneens	3	3.1	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0

Ik probeer graag mijn kennis te vergroten	Zeer mee eens	30	30.3	30.3
	Mee eens	65	65.7	96.0
	Niet eens/niet oneens	4	4.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Ik vind mijzelf leergierig	Zeer mee eens	33	33.3	33.3
	Mee eens	60	60.6	93.9
	Niet eens/niet oneens	5	5.1	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik heb voornemens om mij verder te ontwikkelen	Zeer mee eens	39	39.8	39.8
	Mee eens	57	58.2	98.0
	Niet eens/niet oneens	1	1.0	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Ik doe aan "Life Long Learning"	Zeer mee eens	29	29.3	29.3
	Mee eens	58	58.6	87.9
	Niet eens/niet oneens	10	10.1	98.0
	Mee oneens	2	2.0	100.0
	Zeer mee oneens			

De resultaten voor de indicator Kennis in tabel 5.8 tonen aan dat 95 van de respondenten (96%) van mening zijn dat het versterken van kennis, vaardigheden en attitudes ervoor zorgen ervoor dat zij beter kunnen functioneren. Daarnaast is 96% het er over eens dat zij graag hun kennis vergoot. Daarnaast vinden 84 van de respondenten (86.6%) wel aan hun meerdere aan te geven dat zij behoefte hebben aan trainingen of bijscholing.

5.2.3 Resultaten van de schaal Loopbaanontwikkeling

De schaal loopbaanontwikkeling was verdeeld over 20 stellingen. Per indicator zullen de resultaten in tabellen gepresenteerd worden. De indicatoren voor loopbaanontwikkeling zijn: personeelsplanning, ontwikkelingsactiviteiten, loopbaanbeleid, beoordeling, interesse, ambities en doelen, betrokkenheid bij het werk.

Tabel 5.9 Resultaten voor de indicator personeelsplanning (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Personeelsleden worden optimaal op de hoogte gehouden	Zeer mee eens	6	6.3	6.3
	Mee eens	29	30.5	36.8
		34	35.8	72.6

omtrent een open sollicitatie	Niet eens/niet oneens	11	11.6	84.2
	Mee oneens	15	15.8	100.0
	Zeer mee oneens			
Er vinden eerder verschuivingen plaats in functies i.p.v. extern iemand te zoeken	Zeer mee eens	8	8.6	8.6
	Mee eens	34	36.6	45.2
	Niet eens/niet oneens	34	36.6	81.7
	Mee oneens	9	9.7	91.4
	Zeer mee oneens	8	8.6	100.0
Ik vind dat de juiste mensen op de juiste werkplek zijn geplaatst	Zeer mee eens	8	8.6	8.6
	Mee eens	17	18.3	26.9
	Niet eens/niet oneens	27	29.0	55.9
	Mee oneens	23	24.7	80.6
	Zeer mee oneens	18	19.4	100.0

Uit tabel 5.9 is af te lezen dat meer dan de helft van de respondenten hebben aangegeven dat het personeel optimaal op de hoogte wordt gehouden als er vacatures vrijkomen. Minder dan de helft is het mee eens dat de juiste mensen op de juiste werkplek en functie zitten. Waar meer dan de helft het er wel over eens is dat er eerder verschuivingen in functies plaatsvinden dan dat er extern iemand wordt aangetrokken.

Tabel 5.10 Resultaten voor ontwikkelingsactiviteiten (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik vind dat er voor elke werknemer groeimogelijkheden gecreëerd moeten worden	Zeer mee eens	39	40.2	40.2
	Mee eens	50	51.5	91.8
	Niet eens/niet oneens	6	6.2	97.9
	Mee oneens	1	1.0	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0
Groei moet op alle fronten (horizontaal, verticaal of diagonaal) mogelijk zijn	Zeer mee eens	37	38.5	38.5
	Mee eens	57	59.4	97.9
	Niet eens/niet oneens	2	2.1	100.0
	Mee oneens	0		
	Zeer mee oneens	0		
Het werkniveau moet geüpgraded worden	Zeer mee eens	22	23.2	23.2
	Mee eens	60	63.2	86.3
	Niet eens/niet oneens	13	13.7	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			

Uit tabel 5.10 is af te lezen dat meer dan de helft van de respondenten het er mee eens is dat groei op alle fronten mogelijk moet zijn. Medewerkers moeten de mogelijkheden hebben om zowel horizontaal, verticaal als diagonaal te groeien binnen het bedrijf. Ook is meer dan de helft van de respondenten van mening dat het werkniveau binnen het SZF geüpgraded moet worden.

Tabel 5.11 Resultaten voor de indicator loopbaanbeleid (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Elke organisatie dient een loopbaanbeleid te hebben	Zeer mee eens	38	39.2	39.2
	Mee eens	56	57.7	96.9
	Niet eens/niet oneens	2	2.1	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens	0	0	
Loopbaangroei moet afhankelijk zijn van het aantal dienstjaren	Zeer mee eens	11	11.3	11.3
	Mee eens	27	27.8	39.2
	Niet eens/niet oneens	30	30.9	70.1
	Mee oneens	21	21.6	91.8
	Zeer mee oneens	8	8.2	100.0
Loopbaangroei moet afhankelijk zijn van scholingsniveau, prestatie op de werkvloer en positieve beoordeling	Zeer mee eens	23	23.7	23.7
	Mee eens	54	55.7	79.4
	Niet eens/niet oneens	12	12.4	91.8
	Mee oneens	5	5.2	96.9
	Zeer mee oneens	3	3.1	100.0
Het SZF heeft wel een loopbaanbeleid	Zeer mee eens	2	2.2	2.2
	Mee eens	29	31.2	33.3
	Niet eens/niet oneens	36	38.7	72.0
	Mee oneens	15	16.1	88.2
	Zeer mee oneens	11	11.8	100.0
Ik denk dat loopbaan gestimuleerd moet worden vanuit de organisatie	Zeer mee eens	27	27.8	27.8
	Mee eens	63	64.9	92.8
	Niet eens/niet oneens	6	6.2	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Zeer mee oneens			
Loopbaangroei is individueel gericht	Zeer mee eens	17	17.0	17.7
	Mee eens	53	53.0	72.9
	Niet eens/niet oneens	19	19.0	92.7
	Mee oneens	6	6.0	99.0
	Zeer mee oneens	1	1.0	100.0

Tabel 5.12 Resultaten voor de indicatoren beoordeling en betrokkenheid (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Beoordeling dient jaarlijks plaats te vinden	Zeer mee eens	38	39.2	39.2
	Mee eens	51	52.6	91.8
	Niet eens/niet oneens	6	6.2	97.9
	Mee oneens	2	2.1	100.0
	Mee oneens	0		
	Zeer mee oneens	0		
Ik hou niet van roulerend werken	Zeer mee eens	8	8.5	8.5
	Mee eens	30	31.9	40.4
	Niet eens/niet oneens	33	35.1	75.5
	Mee oneens	21	22.3	97.9
	Mee oneens	2	2.1	100.0
	Zeer mee oneens	0		
Ik ben niet bereid om meer verantwoordelijkheden op mijzelf te nemen	Zeer mee eens	7	7.4	7.4
	Mee eens	12	12.6	20.0
	Niet eens/niet oneens	30	31.6	51.6
	Mee oneens	37	38.9	90.5
	Mee oneens	9	9.5	100.0
	Zeer mee oneens	0		

Uit tabel 5.12 is af te lezen bijna alle respondenten het er mee eens zijn dat de beoordeling jaarlijks plaats dient te vinden. En iets meer dan de helft (51,6%) is wel bereid meer verantwoordelijkheden op zichzelf te nemen.

Als gekeken wordt naar tabel 5.13 dan kan afgelezen worden dat bijna alle respondenten (97,9%) wel openstaat voor nieuwe uitdagingen. Als het gaat om een hoger salaris, dan heeft 86,3% aangegeven het niet erg te vinden om in dat geval geen loopbaangroei te maken.

Tabel 5.13 Resultaten voor de indicator interesse, ambities en doelen (N=100)

Stelling	Antwoord-mogelijkheden	Frequentie	Percentage	Cumulatief percentage
Ik sta open voor nieuwe uitdagingen	Zeer mee eens	36	37.1	37.1
	Mee eens	59	60.8	97.9
	Niet eens/niet oneens	1	1.0	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			
Bij elke groei merk ik een professionele verandering bij mijzelf	Zeer mee eens	18	18.8	18.8
	Mee eens	63	65.6	84.4
	Niet eens/niet oneens	14	14.6	99.0
	Mee oneens	1	1.0	100.0
	Mee oneens			
	Zeer mee oneens			

Ik hoef geen loopbaangroei te maken, maar wil wel meer verdienen	Zeer mee eens	2	2.1	2.1
	Mee eens	11	11.6	13.7
	Niet eens/niet oneens	26	27.4	41.1
	Mee oneens	43	45.3	86.3
	Zeer mee oneens	13	13.7	100.0
Ik ben niet bereid om uit te geven om verder te studeren	Zeer mee eens	1	1.0	1.0
	Mee eens	11	11.5	12.5
	Niet eens/niet oneens	25	26.0	38.5
	Mee oneens	39	40.6	79.2
	Zeer mee oneens	20	20.8	100.0
Ik ga niet verder studeren want groei is een automatisme	Zeer mee eens	2	2.1	2.1
	Mee eens	10	10.4	12.5
	Niet eens/niet oneens	25	26.0	38.5
	Mee oneens	34	35.4	74.0
	Zeer mee oneens	25	26.0	100.0

In de enquête hebben de respondenten ook de ruimte gehad om middels de open vragen zelf aan te geven wat zij nog gemist hebben bij de stellingen over competentie- en loopbaanontwikkeling.

De respondenten gaven op de vraag: Zijn er volgens u loopbaanmogelijkheden binnen SZF?" onder meer de volgende antwoorden:

- Daar ben ik niet van op de hoogte.
- Er is helemaal niet. SZF heeft geen beleid op dat gebied.
- Er is wel, maar het wordt mij niet aangeboden.
- Ja en nee. Nee: er zijn geen of weinige interne vacatures, althans open gevallen plekken worden zelf door de leiding ingevuld. Ja: indien je je profileert, val je op en dan kun je getipt worden voor een hogere functie.
- Ja, op een laag pitje.
- Nee, er zijn niet veel loopbaanmogelijkheden, want medewerkers met een bacheloropleiding worden ingezet als administratieve kracht of baliemedewerker. Medewerkers met connecties komen eerder in aanmerking voor een hogere positie.
- Nee, geen gelijke kansen.
- Er is helemaal niet. SZF heeft geen beleid op dat gebied.
- Nee, geen sprake van interne sollicitaties binnen het bedrijf, per mail/prikbord Men kiest eerder voor externe krachten. - de mogelijkheden worden ook niet aangeboden.
- Nee, het ziet er niet naar uit. Mensen die een betere band hebben met iemand van de leiding komen meer of eerder in aanmerking.
- Neen. Alles gaat tegenwoordig via de politiek, als je geen mensen kent blijf je op dezelfde positie, geen enkele loopbaanmogelijkheden

5.3 Resultaten met betrekking tot het kwalitatief onderzoek

In deze paragraaf zal aan de orde komen de gedachten, de beleving van de respondenten van SZF, die ze tijdens de interviews naar voren hebben gebracht. Het interview is afgenomen bij drie leidinggevenden van het SZF. Tijdens het interview is er gebruikt gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst.

Tijdens het interview zijn de volgende vragen gesteld:

1. Wat is volgens u competentieontwikkeling?
2. Is er een competentieprofiel waaraan een medewerker moet voldoen om geplaatst te worden op een afdeling hier?
3. Zijn de medewerkers van SZF wel bereid om mee te werken als het gaat om eigen competentieontwikkeling?
4. Komen personeelsleden wel met initiatieven om zich verder te ontwikkelen of moet een meerdere hetgeen vragen?
5. Op welke wijze stimuleert het bedrijf zijn personeelsleden als het gaat om competentie versterking en ontwikkeling?
6. Waarom stimuleert het bedrijf een werkgericht opleiding en niet op interesse?
7. Biedt het bedrijf volgens u genoeg mogelijkheden dan om eigen competentie te ontwikkelen?
8. Welk verwachtingen heeft u van u zelf en het bedrijf als het omtrent competentieontwikkeling gaat.
9. Heeft het bedrijf een loopbaanbeleid? Motiveer
10. Hoe belangrijk is een loopbaanbeleid?
11. Vindt er in het bedrijf alleen verticale groei plaats of is er ook mogelijkheid voor horizontale en diagonale groei?
12. Hoe vindt een beoordeling plaats van een personeel?
13. Wat krijgt een personeelslid bij een positieve beoordeling en wat krijgt die bij een negatieve beoordeling?
14. Neemt u zelf initiatieven om zich zelf verder bij te scholen?
15. Is competentieontwikkeling ook belangrijk voor u en de reden?
16. Hebben personeelsleden van SZF een vertrouwelijke band met de afdeling HRM? Motiveer
17. Enkele geüpdatet bedrijven hebben een afdeling of sectie Human Resource Development naast de afdeling Human Resource management die zich echt specifiek bezig houdt met het ontwikkelen van personeelsleden. Waarom heeft het bedrijf SZF het niet?
18. Werkt het bedrijf uitsluitend met interne mensen die trainingen verzorgen of ook externe trainers?
19. Als het bedrijf de kosten dekt van een training of een cursus moet het personeelslid het deels, geheel terug betalen of worden andere afspraken met zo een personeelslid gemaakt, dus langer werken, aantal jaren minimaal werken?
20. Hoe heeft u uw eigen loopbaan tot heden ervaren?

21. Is er volgens u een relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaan groei binnen het bedrijf? Motiveer
22. Wat zou u veranderd willen zien in dit bedrijf als het gaat om competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling?
23. Wat heeft u als advies als het gaat om competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling?
24. Zou u nog iets willen toevoegen aan dit gesprek?

De topics die tijdens het interview door de geïnterviewden aangehaald werden zijn: Competentieontwikkeling en Loopbaanontwikkeling. De antwoorden van de respondenten zijn vervolgens gecodeerd aan de hand van de bovengenoemde topics. De codes zijn in de volgende tabel te zien.

Tabel 5.14 Codeboek

Topic	Codes / Labels
Competentieontwikkeling	Competentieontwikkeling Competentieprofiel Competentieversterking Ontwikkelings/Leeractiviteiten Opleidingsplan POP Belang competentieontwikkeling HRM-instrumenten Verwachting m.b.t. competentieontwikkeling
Loopbaanontwikkeling	Doorgroeimogelijkheden Horizontale groei Loopbaanbeleid Loopbaanontwikkeling Verticale groei Belang loopbaanbeleid

In de volgende datamatrix (tabel 5.15) worden de antwoorden uit de interviews per respondent aangegeven. Alle antwoorden zijn verder gecategoriseerd naar de onderzoeksvariabelen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling.

Een analyse van de gegeven antwoorden worden respectievelijk in paragraaf 5.3.1 en 5.3.2 verder uitgewerkt. In tabel 5.15 zijn de respondenten aangeduid als R1, R2 en R3.

Tabel 5.15 Datamatrix interviewantwoorden

Vraag	Onderzoeksvariabele
	Competentieontwikkeling
<p>1. Wat is volgens u competentie-ontwikkeling?</p>	<p>R1: Competentie- ontwikkeling voor onze medewerkers uhm volgens mij moet dat zijn uhh uhh uhh dat er gewerkt moet worden aan aan uhh de skills van de medewerkers uhm welke talenten hebben ze al, wat waar moet je bij schaven, wat moet er precies nog gebeuren dat je ze uhm eigenlijk klaar stoomt voor die job wat ze moeten klaren.</p> <p>R2: uhm competentieontwikkeling, dan zou ik eigenlijk eerst willen kijken wat competentie-ontwikkeling precies is. Toch, want als je weet wat competenties zijn, dan kan je over de ontwikkeling daarvan praten. En competentie heeft dus meer te maken met uhm vaardigheden die iemand heeft oftewel je kan ook zeggen het gedrag van iemand. En het gedrag van een persoon kan dus weer bestaan uit kennis, vaardigheden, waarden, normen, motivatie en intelligentie. En al deze zaken als we nu echt over competentie- ontwikkeling praten, hoe ga je deze zaken, hoe ga je ze ontwikkelen toch. Welke methode ga je gebruiken en waaraan moet je denken, wat moet je hebben om dat te kunnen ontwikkelen.</p> <p>R3: Competentie ontwikkeling is niets anders dan het versterken van de competenties. Competentie is niets anders dan de kwaliteiten die iemand nodig heeft om een taak goed te kunnen uitoefenen</p>
<p>2. Is er een competentie profiel waaraan een medewerker moet voldoen om geplaatst te worden op een afdeling hier?</p>	<p>R1: Er is een competentie profiel per functie maar uhm de functie “t functie systeem waardeer-systeem alsook de functie beschrijvingen die zijn al verouderd. Dus die moeten geüpdatet worden.</p> <p>R2: Ja, er is een profiel. Waarom een profiel, kijk elk werknemer heeft een functie. En dan heb je weer de vaardigheden nodig om de functie uit te kunnen voeren. Dus het is sowieso van essentieel belang dat elke medewerker die geplaatst wordt op een afdeling bepaalde competenties moet hebben.</p> <p>R3: Eigenlijk dient elk bedrijf een functieomschrijving te hebben met daaraan verbonden de juiste taakomschrijving. Helaas is dit tot heden geen feit en geen prioriteit binnen dit bedrijf. Tot heden heb ik geen functie omschrijving noch taakomschrijving gekregen. Als er functie omschrijving zou zijn, zou het stukken makkelijker zijn om mensen met de juiste competenties op de juiste afdeling te plaatsen.</p>

<p>3. Zijn de medewerkers van SZF wel bereid om mee te werken als het gaat om eigen competentieontwikkeling?</p>	<p>R1: Ze zijn bereid mee te werken zolang het bekostigd wordt door het SZF. Er zijn wel dat moet ik wel erbij zeggen dat er ook medewerkers zijn die ook aan zich zelf werken al dan niet door tussenkomst om met behulp van het SZF. Maar er zijn ook andere die afwachtende houding hebben.</p> <p>R2: Veelal zijn medewerkers wel bereid om daaraan te werken. Omdat het eigenlijk ook gaat om een functie. Als je een bepaald functie heb wil je ook vooruit gaan dus dan zijn medewerkers veelal ook bereid om daaraan te werken hor.</p> <p>R3: Tuurlijk zijn de medewerkers bereid om eigen competenties te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van competenties gaat het om ontwikkelen van bepaalde kwaliteiten die ervoor zorgen dat de medewerkers efficiënter op de werkvloer hun taken kunnen verrichten.</p>
<p>4. Komen personeelsleden wel met initiatieven om zich verder te ontwikkelen of moet een meerdere hetgeen vragen?</p>	<p>R1: Ze komen wel met initiatieven maar uhm volgens onze procedure of onze huisregels moet het via het afdelingshoofd.</p> <p>R2: Het is beide. Bepaalde medewerkers komen wel met initiatieven want een ieder wilt groeien. Bepaalde medewerkers moet je dwingen om bepaalde trainingen te volgen. Deze groep moet steeds overtuigd worden wat het doel is om zich bij te scholen.</p> <p>R3: Het is beide. Bepaalde medewerkers komen wel met initiatieven want een ieder wilt groeien. Bepaalde medewerkers moet je dwingen om bepaalde trainingen te volgen. Deze groep moet steeds overtuigd worden wat het doel is om zich bij te scholen.</p>
<p>5. Op welke wijze stimuleert het bedrijf zijn personeelsleden als het gaat om competentieversterking en ontwikkeling?</p>	<p>R1: Middels trainingen soms vanuit het SZF, soms vanuit de vraag aan de medewerkers en ook vanuit HRM.</p> <p>R2: De manier is dat we een studie overeenkomst aan de mensen kunnen aanbieden. Dat houdt onder andere in dat als het gaat om een functie- gerichte studie de werkgever dus een bepaalde bijdrage kan leveren dus zo worden mensen ook gestimuleerd om te studeren. Toch maar ook als mensen komen met een initiatief van hey ik wil een bepaalde studie doen dan gaan we de mensen niet gewoon zeggen nee het kan niet. we gaan dan wel met de mensen praten en hun uitleggen het is misschien goed voor je eigen ontwikkeling, het past niet binnen het straatje van de werkgever nu, maar misschien wel in de toekomst.</p> <p>R3: Door trainingen te verzorgen of personeelsleden de mogelijkheid te bieden om extern een cursus of opleiding te volgen die uitsluitend werk gerelateerd is, waarbij de kosten soms deel of soms geheel bekostigd wordt door het bedrijf.</p>

<p>6. Waarom stimuleert het bedrijf een werkgerichte opleiding en niet op interesse?</p>	<p>R1: We geven prioriteiten aan datgene wat je doet, interesse uhh daar uhh ja we moeten nu kijken wat is onze corebusiness. Welke bijdragen moeten wij leveren of moet de persoon of de medewerker uhh bijdragen aan onze corebusiness in het eerste instantie en uhh wat de bijdrage moet zijn bekeken vanuit onze visie, onze missie</p> <p>R2: Kijk het is een bedrijf hé, we willen vooruitgang, we willen productie hebben en dan ga je juist je werknemers scherp maken, kritisch maken op die punten dat ze minder fouten maken, dat ze gericht kunnen werken, efficiënter kunnen werken daarop zijn we op de eerste plaats hé en daarom gaan we de mensen echt stimuleren van hé ga die training volgen dat je de vaardigheden echt kan ontwikkelen op het gebied toch. Maar als we praten over gewoon een studie of een training waarin men zelf gewoon geïnteresseerd is dan doen we minder omdat het niet zo echt van belang is binnen de werkomgeving.</p> <p>R3: Omdat dit bedrijf specifiek gericht werkt op zijn missie en visie. De doelen van de organisatie dienen gerealiseerd te worden, dus het bedrijf zal alles eraan doen om het werk efficiënter te laten verlopen.</p>
<p>7. Biedt het bedrijf volgens u genoeg mogelijkheden dan om eigen com-potentie te ontwikkelen?</p>	<p>R1: nog niet.</p> <p>R2: Nou wat zullen we genoeg roepen toch er zijn wel mogelijkheden die het bedrijf biedt toch. Mensen mogen altijd komen praten en dan kunnen we altijd samen zitten en kijken wat we voor het personeel kunnen doen.</p> <p>R3: Ja en nee. Ja omdat er gekeken wordt waar de taken vast zitten en wat er daarbij gedaan kan of moet worden om de doelen toch gerealiseerd te krijgen. Nee omdat niet altijd een ieder in aanmerking kan komen om zijn competenties te versterken. Er wordt meestal van te voren aangegeven dat er een maximaal aantal mensen afgevaardigd mogen worden. Hierbij blijft een ander deel dan achter voor het versterken van hun competenties.</p>
<p>8. Welk verwachtingen heeft u van u zelf en het bedrijf als het omtrent competentie-ontwikkeling gaat.</p>	<p>R1: Nog meer beleid op dat stuk en consequent consequent uhh niet consequent, vaker trainingen, organiseren en loopbaan ontwikkeling is daarbij ook belangrijk.</p> <p>R2: De verwachtingen die zijn op de eerste plaats niet of geen salarisverhoging dat niet op de eerste plaats maar dat je toch wel gewaardeerd wordt, dat je meer zeggenschap mag hebben, meer inbreng mag hebben en dat er ook naar je geluisterd wordt. En natuurlijk wat iedereen ook graag wil is dat je hoger op de ladder komt. Misschien een hogere functie kan krijgen of meer verantwoordelijkheden kan krijgen.</p>

	<p>R3: Omtrent mijzelf is het dat ik mij blijf ontwikkelen zodat ik up to date ben met alle ontwikkelingen nationaal tevens internationaal. Ik wacht niet op een derde als het gaat om eigen competenties versterking. Vanuit het bedrijf verwacht ik dat er meerdere trainingen verzorgd moet worden. Waar nodig gewoon bijschaven zodat de persoon beter kan functioneren. Tevens ook blijven evalueren en altijd een refreshment doen. Als er geen evaluatie en refreshment plaats vindt, kan er ook niet gepeild worden welke de knelpunten zijn, wat goed begrepen is en waar nog bijgeschaafd moet worden op beter te functioneren</p>
<p>9. Is competentieontwikkeling ook belangrijk voor u en de reden?</p>	<p>R1: Omdat je met in mij functie heb ik met een aantal dingen te maken, aantal gebieden heb ik te maken. Factor mens. Je moet ook weten om te gaan met mensen. Je hebt te maken met verschillende karakter karakters. Je moet weten wat de functies va uhh inhouden van de mensen. Uhh je moet ook weten van welke trainingen zijn er beschikbaar. Uhh je moet de organisatie ook kennen en je moet je op dat gebied ook verder scholen omdat de hele structuur van de organisatie daarbij moet jij ook werken als HRM want je hebt je uhh je gaat dwars door het bedrijf.</p> <p>R2: Niet beantwoord.</p> <p>R3: Tuurlijk is het belangrijk. Als je ambities hebt dien je jezelf te ontwikkelen en tevens die kennis ook op de juiste wijze toe te passen en over te dragen. Tevens is competentie ontwikkeling belangrijk want zodoende leer je nieuwe methoden aan, die je zelf kan toepassen. Tevens als persoon kan je zaken ook anders aanpakken die effectiever is.</p>
	Loopbaanbeleid
<p>10. Heeft het bedrijf een loopbaanbeleid? Motiveer</p>	<p>R1: Nee, op dit moment is er nog geen loopbaan beleid ontwikkeld.</p> <p>R2: SZF heeft nog geen loopbaanbeleid op dit moment</p> <p>R3: Nee het SZF heeft geen loopbaan beleid voor zo ver ik het weet.</p>
<p>11. Hoe belangrijk is een loopbaanbeleid?</p>	<p>R1: Belangrijk, heel belangrijk. Omdat het een van de dingen is, die mensen kunnen motiveren om aan zich zelf te gaan werken.</p> <p>R2: Uhm zeer belangrijk. Waarom ik dat zeg, omdat je dan de mensen, de personeelsleden gerichter kan sturen om je doelen te bereiken toch. Als je wel naar bepaalde mensen kijkt die hebben gewoon wel een loopbaan, maar ja als het vanuit het bedrijf zelf komt dan is het helemaal goed.</p>

	<p>R3: Heel belangrijk. Als er een loopbaan beleid is, kan een ieder zijn loopbaan uitstippelen welke kant die op wil gaan om te groeien. Hierbij kan een persoon ook beter inspelen om zijn toekomst uit te stippelen.</p>
<p>12. Vindt er in het bedrijf alleen verticale groei plaats of is er ook mogelijkheid voor horizontale en diagonale groei?</p>	<p>R1: Verticale en horizontale tot nu toe R2: Ja inderdaad. Al deze mogelijkheden zijn er. R3: Er zijn wel doorgroei mogelijkheden maar tot een bepaald hoogte. Voor hogere functies zoals sectiechef, subhoofd of hoofd worden er vaak benoeming gedaan vanuit de directie, waarbij externe factoren een rol spelen dan het goed presteren op de werkvloer of de werkervaring of de kennis die iemand heeft.</p>
<p>13. Hoe vindt een beoordeling plaats van een personeel?</p>	<p>R1: Middels een beoordelingsformulier, maar uhm we hebben mensen in tijdelijke dienst verband om eerst beoordeeld, op z'n mist een keer. De mensen in vaste dienst die worden elk jaar beoordeeld in de maand oktober wordt dat uhm wordt dan een aanvang meegemaakt. En voor het beoordelen moet er tenminste ook een functioneringsgesprek geweest zijn met de medewerker. R2: Het gaat om welke categorie hé. We hebben hier mensen die in tijdelijk dienst zijn, mensen die in vaste dienst zijn. De mensen die in tijdelijk dienst zijn die worden 2 maal binnen hun contract beoordeeld toch en dat is natuurlijk de schriftelijke beoordeling en de mensen die in vaste dienst zijn die worden 1 maal per jaar beoordeeld. Natuurlijk ook schriftelijk. R3: In de eerste 6 maanden dient de persoon 2 maal beoordeeld te worden en daarna 1 maal bij de verlengingen van hun tijdelijke dienstverband. Als de persoon in vaste dienst is wordt de persoon 1 maal per jaar beoordeeld. De persoon wordt meestal door zijn hoofd of subhoofd beoordeeld in samenspraak met de persoon en wel zwart op wit vastgelegd.</p>
<p>14. Wat krijgt een personeelslid bij een positieve beoordeling en wat krijgt die bij een negatieve beoordeling?</p>	<p>R1: Bij een positieve beoordeling krijgt de medewerker minimaal een afhankelijk van het beoordelingscijfer minimaal een periodiek. Bij de negatieve beoordeling daar uhh die uhh die die wordt niet beloond. Maar bij twee negatieve beoordeling achter mekaar dan zullen er wel sancties aan verbonden worden. R2: Bij een positieve beoordeling hangt ook af van het cijfer dat de persoon krijgt. Als de persoon een cijfer krijgt van een 7 bij ons is dat of hoger dan kan de persoon dus een periodiek krijgen. Krijgt de persoon lager cijfer of een onvoldoende laat me dat zeggen, nee laat me eerst zo stellen. Krijgt de persoon wel een voldoende maar nog geen volle zeven, dan kan de persoon een incentive krijgen. En als de persoon echt negatief beoordeeld wordt, betekent het dat deze persoon uhm niet</p>

	<p>dat er een sanctie is maar dan gaat er echt met de persoon gesproken worden. De persoon gaat niet voorruit, krijg geen periodiek, krijgt geen incentive maar de persoon krijgt gewoon hetzelfde.</p> <p>R3: Bij een beoordeling met het eindcijfer 7 of meer krijgt de persoon als beloning een periodiek. Er is geen sprake van negatieve beoordeling. Je gaat alleen niet voorruit met je salaris in periodieken.</p>
15. Neemt u zelf initiatieven om zich zelf verder bij te scholen?	<p>R1: Zeer zeker</p> <p>R2: Jawel, ik neem genoeg initiatieven omdat ik persoonlijk houd van ontwikkeling dus daarom.</p> <p>R3: Zoals eerder aangegeven doe ik aan zelf ontwikkeling en wacht niet op derden als het om mijn eigen ontwikkeling gaat.</p>
16. Hebben personeelsleden van SZF een vertrouwelijke band met de afdeling HRM? Motiveer	<p>R1: Ja en nee. Bij HRM dan weten ze daar moet ik zijn om mijn uhm rechten, om rechten te zoeken maar als ik geroepen wordt door de HRM dan is er een drempel uhm want wat heb ik gedaan, krijg ik een brief, wordt heb ik iets uhh uhh de regels overtreden.</p> <p>R2: Ik kan zeggen van wel, dat de personeelsleden dat wel hebben omdat het toch wel mensen zijn die vaak over de vloer komen bij ons toch om dat vragen te stellen, om bepaalde informatie te halen toch en ze praten wel, ik zie wel dat de mensen komen.</p> <p>R3: Hangt af, wat gezien wordt als een vertrouwelijke band. Meestal gaan personeelsleden om persoonlijke zaken in orde te maken bij de afdeling HRM. Dat wil niet zeggen dat er een vertrouwelijke band is, maar dat de regels nageleefd wordt. Als het om andere zaken gaat bijvoorbeeld werktevredenheid, persoonlijke problemen etcetera, gaan ze eerder met iemand communiceren met wie ze een vertrouwelijke band opgebouwd hebben, soms ook wel de bedrijfsarts.</p>
17. Enkele updatet bedrijven hebben een afdeling of sectie Human Resource Development naast de afdeling Human Resource management die zich echt specifiek bezig houdt met het ontwikkelen van personeelsleden. Waarom heeft het bedrijf SZF het niet?	<p>R1: Het is een, het was een klein bedrijf om het zo te zeggen. We hadden nog geen 150 man of max 150 medewerkers hadden we. Dus de behoefte voor een aparte afdeling HRD afdeling was er dus niet. maar we zijn in de afgelopen twee jaren explosief, explosieve groei. En ik denk dat we die richting moeten gaan nu, want het bedrijf is nu groter geworden.</p> <p>R2: : Uhm waarom. Nou op de eerste plaatst moet ik zeggen dat het bedrijf niet zo groot is dus uhm misschien een aparte afdeling hebben we sowieso niet, maar in de toekomst zou het misschien een sectie kunnen zijn toch want het is wel belangrijk hor en natuurlijk als we aan de toekomst denken dat we echt gericht daaraan moeten werken om dat te kunnen doen. Maar op dit moment hebben we dat niet. omdat we echt kijk we zijn nu in een fase dat we echt onze main doel als</p>

	<p>stichting staatsziekenfonds willen behalen maar natuurlijk gemotiveerde medewerkers krijg je ook door middel van studie en ontwikkeling.</p> <p>R3: Ik denk dat het bedrijf eerst moet gaan evalueren welke taken verricht worden binnen de verschillende afdelingen. Voorts ook de noodzaak kijken of er trainingen of cursussen nodig zijn. Indien wel dan kijken als de kwaliteiten in huis is dan kan de persoon de competenties bijschaven en indien niet dan extern zoeken. Het is wel jammer dat er niet optimaal met competentieontwikkeling bezig gehouden wordt. Tevens als er een training verzorgd wordt is er geen follow up of evaluatie of refreshment ervan. Human resource management is breed en de taken dienen goed verdeeld te worden. Vooral de ontwikkeling van personeelsleden is één van de meest belangrijkste waaraan een organisatie zeker moet werken. Hierbij kan het niveau ook op een hogere pitje gebracht worden. De start moet plaats vinden op de afdeling HRM zelf want praktisch gekeken is vereiste mbo niveau of middelbaar. Maar op geen enkel middelbare school wordt HRM gedoceerd maar juist op de hogere niveaus. Er moet sowieso een prioriteit gegeven worden aan de ontwikkeling van personeelsleden, in dit geval ook de directie en staf.</p>
<p>18. Werkt het bedrijf uitsluitend met interne mensen die trainingen verzorgen of ook externe trainers?</p>	<p>R1: Tot nu toe zijn het meer externe trainers. Terwijl ik dat zeg denk ik van welke oja het zijn meer externe trainers pas als het om echt specifiek SZF zakken gaat zoals de verzekerenregistratie dan zijn het interne mensen maar veelal voor de rest is het alleen externe.</p> <p>R2: We kijken op de eerste plaats als we de kwaliteiten in huis hebben dus de interne mensen daarmee werken we sowieso, maar als we zien dat we een bepaalde training willen verzorgen en we hebben die mensen niet in huis dan gebruiken we externe trainers.</p> <p>R3: Het bedrijf werkt zowel met interne als externe trainers. Het hangt totaal van de training en de beschikbaarheid af.</p>
<p>19. Als het bedrijf de kosten dekt van een training of een cursus moet het personeelslid het deels, geheel terug betalen of worden andere afspraken met zo een personeelslid gemaakt, dus langer werken, aantal jaren minimaal werken?</p>	<p>R1: Afhankelijk van de opleiding uhh laten we de mensen kijk als het een meer meerjarige opleiding dan bedoel ik een vierjarige driejarige opleiding dan laten we de mensen toch een deel van de kosten uhh dragen. De bedoeling is dat ze dan ook die verantwoordelijkheid dragen dat ze iets hebben gedaan aan zichzelf, dat ze meegewerkt hebben om ze om ze dat besef te geven dat ze ook ervoor betalen en niet van zelf komt.</p> <p>R2: Het hangt er helemaal ervan af. Als het gewoon om een training gaat dan is het meestal zo dat de werkgever het volledig betaald. Als het gaat om opleidingen dan worden wel gekeken naar welk deel het personeelslid zelf moet betalen. Want je moet mensen niet alleen maar geven maar er</p>

	<p>moet ook iets van hun uit komen toch dus dat kijken we wel bij opleidingen van hoeveel procent betalen wij als het natuurlijk functie gericht is en hoeveel procent betaald het personeelslid zelf.</p> <p>R3: Nou hier verschilt het ook. Als er een training verzorgd wordt, dient de persoon niets te betalen. Het bedrijf betaald de kosten geheel. Als het om een cursus of opleiding gaat wordt er soms een overeenkomst gemaakt met bepaalde eisen daarin bijvoorbeeld een bepaald percentage terug betalen en minimaal aantal jaren verplicht te functioneren voor het bedrijf. Als de persoon vertrekt terwijl het bedrijf geïnvesteerd heeft in zo een persoon dan kan het bedrijf verlies lijden in zowel financieel als know how.</p>
<p>20. Hoe heeft u uw eigen loopbaan tot heden ervaren?</p>	<p>R1: Positief en natuurlijk zijn er ups en downs geweest.</p> <p>R2: Uhm al heel positief, als ik kijk van waar ik kom gewoon als een student van het IMEAO, geslaagd van het IMEAO, je komt binnen, je krijgt een van de om het maar zo te zeggen de laagste functies op de afdeling waar je binnen komt, maar door middel van studie en zelf ontwikkeling dan heb ik wel een heel goeie functie nu, heb ik dat wel kunnen bereiken.</p> <p>R3: : Ik kan zeggen best uitdagend. Het is geen makkelijke taak om een loopbaan carrière te maken. Overal zijn er veel concurrentie. Om eigen loopbaan groei te maken dien je heel veel in jezelf te investeren. Soms bezit je de competenties wel maar externe factoren (laat mij het zo noemen) kunnen ervoor zorgen dat je geen loopbaan groei kan maken.</p>
<p>21. Is er volgens u een relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaan groei binnen het bedrijf? Motiveer</p>	<p>R1: Ja, ik zie sowieso een. Ze gaan beide hand in hand. Kijk als ik als ik verder wil groeien naar uhh een ander functie of iets wil bereiken naar een aantal jaren en als ik dat van te voren weet dan moet ik ook instaat zijn die competentie te ontwikkelen als ik wil groeien naar een bepaalde functie</p> <p>R2: Ja, er is een groei relatie daartussen, want als je de competenties van iemand niet ontwikkeld. Soms staan mensen niet erbij stil hé dat daardoor ze ook kunnen groeien, daardoor ook je loopbaan anders uitgezet kan worden voor je toch dus de relatie is er sowieso.</p> <p>R3: Altijd. Competentieontwikkeling heeft niet alleen te maken met studeren. Een ieder groeit en ontwikkelt zich op zijn manier. Zelf ook op de werkvloer. Tevens moet een persoon die zich inzet de mogelijkheid geboden worden om te groeien. Competentieontwikkeling kan niet lost zijn van loopbaan groei. Hoewel er ook mensen zijn die het heel jaar lang hetzelfde werk doen en ervan uitgaan dat ze zelf zullen groeien door de aantal dienstjaren die ze hebben of in salaris die eerder een prioriteit heeft. Competentieontwikkeling is een tool dat een ieder moet gebruiken om effectiever en efficiënter te werken.</p>

	<p>Binnen dit bedrijf kan je zeggen dat er bijna geen relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling. Hier kan je overgeplaatst worden van de ene afdeling naar de andere afdeling maar gewoon als medewerker. Je hoeft soms niet eens een speciale scholing daarvoor te hebben. De verschillende afdelingen zijn wel in verschillende schalen verdeeld. Omtrent hogere functies zoals sectiechef, subhoofd of hoofd worden de mensen benoemd vanuit de directie. In deze wordt er niet gekeken naar competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling.</p>
<p>22. Wat zou u veranderd willen zien in dit bedrijf als het gaat om competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling?</p>	<p>R1: Dat het er uiteindelijk komt.</p> <p>R2: Uhm allereerst de bewustwording, dat mensen bewust gemaakt worden of personeelsleden hor bewust gemaakt worden van wat competentieontwikkeling allemaal inhoud. Hoe gaan we de competenties of hoe kunnen mensen zelf ook hun competenties ontwikkelen toch. We moeten de mensen ook duidelijk maken welke studie mogelijkheden er zijn, wat je allemaal kan doen om te groeien binnen de organisatie, want vaak genoeg merken we ook op dat personeelsleden van de middelbare school worden aangenomen en thats it. Ze willen starten met het eerste jaar van de universiteit, maar als ze denken aan het werk combinatie school, studie dan stoppen ze met de school. Terwijl ze andere vaardigheden hebben, ze hebben ze zijn intelligent, ze hebben de kennis maar ze weten niet precies hoe dat verder te gebruiken dus de competentieontwikkeling nogmaals de bewustwording daarvan is belangrijk. Sowieso uhm vanuit de organisatie een sectie competentieontwikkeling slash loopbaan of beter gezegd hrd uhm opzetten, inventariseren welke competenties de mensen allemaal hier hebben en dat kan natuurlijk door middel van de beoordeling ook, functioneringsgesprekken uhh daar kom je ook erachter en ook kijken naar de functies die er op bepaalde afdeling zijn waardoor we precies weten welke richting we op willen gaan en dan gericht de mensen informatie verschaffen over de groei mogelijkheden, studiemogelijkheden toch binnen de organisatie.</p> <p>R3: Dat mensen met de juiste kwaliteiten on the right place gezet worden zodat ze ook kunnen groeien en ook wat ze geleerd hebben het daad werkelijk praktisch kunnen toepassen. Mensen dienen gestimuleerd te worden om zich te blijven scholen en kritischer naar zaken te kijken op de werkvloer. Medewerkers moeten beloond worden op hun goede beoordeling en dat ze de kans krijgen op alle fronten te groeien om een loopbaan te maken. Ook qua hogere functies moet die groei vanuit de bottom up mogelijk zijn voor de medewerkers. Tevens moet er bij loopbaan groei</p>

	geen beïnvloeding zijn vanuit externe factoren. Maar geeft de medewerkers die beloning en erkenning wat ze op de werkvloer presteren.
23. Wat heeft u als advies als het gaat om competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling?	<p>R1: Dat we nu gaan denken richting HRD</p> <p>R2: Er moet gewerkt worden hieraan.</p> <p>R3: Mijn advies is dat een ieder bewust moet zijn dat de samenleving elk seconden veranderd. Besteed je tijd gunstig om jezelf te ontwikkelen zodat je up to date blijft en tevens jouw eigen groei kan bijdragen tot een positieve loopbaan ontwikkeling. Onderschat jezelf niet want een ieder is in staat om zijn competenties te versterken, hoewel een ander misschien wat meer tijd nodig heeft om het te doen. Als er mogelijkheden geboden worden om zichzelf te ontwikkelen, laat die kans niet voorbij gaan. Ga zelf ook opzoek hoe je jezelf kan ontwikkelen. Zit niet te wachten totdat een derde je het vraagt.</p>

5.3.1 Competentieontwikkeling

Aan de respondenten werd gevraagd hoe zij het begrip competentieontwikkeling definiëren. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de respondenten competentieontwikkeling zien als de vaardigheden en kwaliteiten die iemand nodig heeft om een taak of functie goed te kunnen uitoefenen.

Respondent 1:

"Competentieontwikkeling voor onze medewerkers uhm volgens mij moet dat zijn uhh uhh uhh dat er gewerkt moet worden aan aan uhh de skills van de medewerkers uhm welke talenten hebben ze al, wat waar moet je bij schaven, wat moet er precies nog gebeuren dat je ze uhm eigenlijk klaar stoomt voor die job wat ze moeten klaren."

Respondent 2:

"uhm competentieontwikkeling, dan zou ik eigenlijk eerst willen kijken wat competentieontwikkeling precies is. Toch, want als je weet wat competenties zijn, dan kan je over de ontwikkeling daarvan praten. En competentie heeft dus meer te maken met uhm vaardigheden die iemand heeft oftewel je kan ook zeggen het gedrag van iemand. En het gedrag van een persoon kan dus weer bestaan uit kennis, vaardigheden, waarden, normen, motivatie en intelligentie. En al deze zaken als we nu echt over competentieontwikkeling praten, hoe ga je deze zaken, hoe ga je ze ontwikkelen toch. Welke methode ga je gebruiken en waaraan moet je denken, wat moet je hebben om dat te kunnen ontwikkelen."

Respondent 3:

"Competentieontwikkeling is niets anders dan het versterken van de competenties. Competentie is niets anders dan de kwaliteiten die iemand nodig heeft om een taak goed te kunnen uitoefenen."

Voor elke functie is er een competentieprofiel voor nodig. Op de vraag of er een competentieprofiel is waaraan een medewerker moet voldoen om geplaatst te kunnen worden op een afdeling binnen het SZF, gaven de respondenten aan dat er wel profielen zijn maar dat er geen duidelijke en recente functieomschrijvingen zijn.

Respondent 1:

Er is een competentie profiel per functie maar uhm de functie "t functie systeem waardeersysteem alsook de functie beschrijvingen die zijn al verouderd. Dus die moeten geüpdatet worden.

Respondent 2:

Ja, er is een profiel. Waarom een profiel, kijk elk werknemer heeft een functie. En dan heb je weer de vaardigheden nodig om de functie uit te kunnen voeren. Dus het is sowieso van essentieel belang dat elke medewerker die geplaatst wordt op een afdeling bepaalde competenties moet hebben.

Respondent 3:

Eigenlijk dient elk bedrijf een functieomschrijving te hebben met daaraan verbonden de juiste taakomschrijving. Helaas is dit tot heden geen feit en geen prioriteit binnen dit bedrijf. Tot heden heb ik geen functie omschrijving noch taakomschrijving gekregen. Als er functie omschrijving zou zijn, zou het stukken makkelijker zijn om mensen met de juiste competenties op de juiste afdeling te plaatsen.

Aan de medewerkers is ook gevraagd of zij van mening zijn dat de medewerkers van het SZF wel bereid zijn mee te werken als het gaat om hun eigen competentieontwikkeling. Uit de antwoorden van de respondenten kwam naar voren dat de medewerkers wel bereid zijn mee te werken.

Respondent 1:

Ze zijn bereid mee te werken zolang het bekostigd wordt door het SZF. Er zijn wel dat moet ik wel erbij zeggen dat er ook medewerkers zijn die ook aan zich zelf werken al dan niet door tussenkomst om met behulp van het SZF. Maar er zijn ook andere die afwachtende houding hebben.

Respondent 2:

Veelal zijn medewerkers wel bereid om daaraan te werken. Omdat het eigenlijk ook gaat om een functie. Als je een bepaald functie heb wil je ook vooruit gaan dus dan zijn medewerkers veelal ook bereid om daaraan te werken hor.

Respondent 3:

Tuurlijk zijn de medewerkers bereid om eigen competenties te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van competenties gaat het om ontwikkelen van bepaalde kwaliteiten die ervoor zorgen dat de medewerkers efficiënter op de werkvloer hun taken kunnen verrichten.

Op de vraag "Op welke wijze stimuleert het bedrijf zijn personeelsleden als het gaat om competentie versterking en ontwikkeling?" gaven de respondenten aan dat er wel trainingen vanuit het SZF worden verzorgd.

Respondent 1:

Middels trainingen soms vanuit het SZF, soms vanuit de vraag aan de medewerkers en ook vanuit HRM.

Respondent 2:

De manier is dat we een studie overeenkomst aan de mensen kunnen aanbieden. Dat houdt onder andere in dat als het gaat om een functie- gerichte studie de werkgever dus een bepaalde bijdrage kan leveren dus zo worden mensen ook gestimuleerd om te studeren. Toch maar ook als mensen komen met een initiatief van hey ik wil een bepaalde studie doen dan gaan we de mensen niet gewoon zeggen nee het kan niet. we gaan dan wel met de mensen praten en hun uitleggen het is misschien goed voor je eigen ontwikkeling, het past niet binnen het straatje van de werkgever nu, maar misschien wel in de toekomst.

Respondent 3:

Door trainingen te verzorgen of personeelsleden de mogelijkheid te bieden om extern een cursus of opleiding te volgen die uitsluitend werk gerelateerd is, waarbij de kosten soms deel of soms geheel bekostigd wordt door het bedrijf.

Als het erop aankomt of het bedrijf volgens de respondenten genoeg mogelijkheden biedt aan personeel om haar eigen competenties te ontwikkelen, dan gaven zij aan dat dit nog niet helemaal tot stand is gekomen. Het SZF doet nog niet aan competentieversterking van haar medewerkers.

Respondent 1:

nog niet.

Respondent 2:

Nou wat zullen we genoeg roepen toch er zijn wel mogelijkheden die het bedrijf biedt toch. Mensen mogen altijd komen praten en dan kunnen we altijd samen zitten en kijken wat we voor het personeel kunnen doen.

Respondent 3:

Ja en nee. Ja omdat er gekeken wordt waar de taken vast zitten en wat er daarbij gedaan kan of moet worden om de doelen toch gerealiseerd te krijgen. Nee omdat niet altijd een ieder in aanmerking kan komen om zijn competenties te versterken. Er wordt meestal van te voren aangegeven dat er een maximaal aantal mensen afgevaardigd mogen worden. Hierbij blijft een ander deel dan achter voor het versterken van hun competenties.

5.3.2 Loopbaanontwikkeling

Ten aanzien van het loopbaanbeleid werd aan de respondenten gevraagd of er een loopbaanbeleid aanwezig is bij het SZF. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er geen loopbaanbeleid is op dit moment.

Verder is ook gevraagd wat het belang is van een loopbaanbeleid en uit de antwoorden blijken alle respondenten er het mee over eens te zijn dat het heel erg belangrijk is.

Respondent 1:

Belangrijk heel belangrijk. Omdat het een van de dingen is, die mensen kunnen motiveren om aan zich zelf te gaan werken.

Respondent 2:

Uhm zeer belangrijk. Waarom ik dat zeg, omdat je dan de mensen, de personeelsleden gerichter kan sturen om je doelen te bereiken toch. Als je wel naar bepaalde mensen kijkt die hebben gewoon wel een loopbaan, maar ja als het vanuit het bedrijf zelf komt dan is het helemaal goed.

Respondent 3:

Heel belangrijk. Als er een loopbaan beleid is, kan een ieder zijn loopbaan uitstippelen welke kant die op wil gaan om te groeien. Hierbij kan een persoon ook beter inspelen om zijn toekomst uit te stippelen.

Als het op aankomt op de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaangroei, dan geven de respondenten aan dat er altijd een relatie is tussen deze twee elementen. Binnen het SZF, echter, kan vastgesteld worden dat er geen relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaangroei.

Respondent 1:

Ja, ik zie sowieso een een. Ze gaan beide hand in hand. Kijk als ik als ik verder wil groeien naar uhh een ander functie of iets wil bereiken naar een aantal jaren en als ik dat van te voren weet dan moet ik ook instaat zijn die competentie te ontwikkelen als ik wil groeien naar een bepaalde functie.

Respondent 2:

Ja, er is een groei relatie daartussen, want als je de competenties van iemand niet ontwikkeld. Soms staan mensen niet erbij stil hé dat daardoor ze ook kunnen groeien, daardoor ook je loopbaan anders uitgezet kan worden voor je toch dus de relatie is er sowieso.

Respondent 3:

Altijd. Competentieontwikkeling heeft niet alleen te maken met studeren. Een ieder groeit en ontwikkelt zich op zijn manier. Zelf ook op de werkvloer. Tevens moet een persoon die zich inzet de mogelijkheid geboden worden om te groeien. Competentieontwikkeling kan niet lost zijn van loopbaan groei. Hoewel er ook mensen zijn die het heel jaar lang hetzelfde werk doen en ervan uitgaan dat ze zelf zullen groeien door de aantal dienstjaren die ze hebben of in salaris die eerder een prioriteit heeft. Competentieontwikkeling is een tool dat een ieder moet gebruiken om effectiever en efficiënter te werken. Binnen dit bedrijf kan je zeggen dat er bijna geen relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling. Hier kan je overgeplaatst worden van de ene afdeling naar de andere afdeling maar gewoon als medewerker. Je hoeft soms niet eens een speciale scholing daarvoor te hebben. De verschillende afdelingen zijn wel in verschillende schalen verdeeld. Omtrent hogere functies zoals sectiechef, subhoofd of hoofd worden de mensen benoemd vanuit de directie. In deze wordt er niet gekeken naar competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling.

De respondenten hebben tijdens de interviews aanbevelingen gegeven over wat ze graag veranderd zouden willen zien binnen het SZF met betrekking tot competentie- en loopbaanontwikkeling.

Respondent 1:

Dat het er uiteindelijk komt.

Respondent 2:

Uhm allereerst de bewustwording, dat mensen bewust gemaakt worden of personeelsleden hor bewust gemaakt worden van wat competentieontwikkeling allemaal inhoud. Hoe gaan we de competenties of hoe kunnen mensen zelf ook hun competenties ontwikkelen toch. We moeten de mensen ook duidelijk maken welke studie mogelijkheden er zijn, wat je allemaal kan doen om te groeien binnen de organisatie, want vaak genoeg merken we ook op dat personeelsleden van de middelbare school worden aangenomen en thats it. Ze willen starten met het eerste jaar van de universiteit, maar als ze denken aan het werk combinatie school, studie dan stoppen ze met de school. Terwijl ze andere vaardigheden hebben, ze hebben ze zijn intelligent, ze hebben de kennis maar ze weten niet precies hoe dat verder te gebruiken dus de competentieontwikkeling nogmaals de bewust wording daarvan is belangrijk.

Respondent 3:

Dat mensen met de juiste kwaliteiten on the right place gezet worden zodat ze ook kunnen groeien en ook wat ze geleerd hebben het daad werkelijk praktisch kunnen toepassen. Mensen dienen gestimuleerd te worden om zich te blijven scholen en kritischer naar zaken te kijken op de werkvloer. Medewerkers moeten beloond worden op hun goede beoordeling en dat ze de kans krijgen op alle fronten te groeien om een loopbaan te maken. Ook qua hogere functies moet die groei vanuit de bottom up mogelijk zijn voor de medewerkers. Tevens moet er bij loopbaan groei geen beïnvloeding zijn vanuit externe factoren. Maar geeft de medewerkers die beloning en erkenning wat ze op de werkvloer presteren. Sowieso uhm vanuit de organisatie een sectie competentieontwikkeling slash loopbaan of beter gezegd hrd uhm opzetten, inventariseren welke competenties de mensen allemaal hier hebben en dat kan natuurlijk door middel van de beoordeling ook, functioneringsgesprekken uhh daar kom je ook erachter en ook kijken naar de functies die er op bepaalde afdeling zijn waardoor we precies weten welke richting we op willen gaan en dan gericht de mensen informatie verschaffen over de groei mogelijkheden, studiemogelijkheden toch binnen de organisatie.

6. Conclusie, aanbevelingen en discussie

6.1 Inleiding

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zullen in dit hoofdstuk de beantwoording van de centrale vraag en de vier onderzoeksvragen geschieden. De bevindingen zullen bediscussieerd worden onder andere aan de hand van de beperkingen van het onderzoek en de conclusie zal aan een kritische beschouwing onderworpen worden. Dit hoofdstuk zal afgesloten worden met aanbevelingen aan de hand van de conclusie.

De centrale vraag luidde: ***‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds’***

De vijf onderzoeksvragen die moeten leiden tot beantwoording van de centrale vraag zijn:

- Wat is loopbaanontwikkeling en wat is competentieontwikkeling?
- Is er sprake van competentieontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Is er sprake van loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?
- Wat is de ervaring van de medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling van hun loopbaan bij de Stichting Staatsziekenfonds?

6.2 Beantwoording van de onderzoeksvragen

1. Wat is loopbaanontwikkeling en wat is competentieontwikkeling?

Uit het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat loopbaanontwikkeling gedefinieerd kan worden als "Alle interventies van zowel het individu als van de organisatie om de loopbaan doelbewust te beïnvloeden" (Boerlijst, 1982).

Gedurende de loopbaan in de organisatie ervaren mensen een verandering in interesses en behoeften. Terwijl in de ene fase sterke interesse bestaat voor groei en vooruitkomen, is die in een andere levensfase gericht op graduele afbouw. Een model over de loopbaanontwikkeling wat aansluit op deze gedachte is afkomstig van Baird en Kram (1983). Zij onderscheiden de vier volgende fasen in de loopbaan: Verkenning, Vestigen, Vooruitgang en Handhaven.

Competentieontwikkeling wordt volgens Dijkstra (2011) omschreven als het gericht uitvoeren van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten. Een kenmerk van competentiegerichte ontwikkelingsactiviteiten is het aanleren van gedrag van medewerkers.

De groei van medewerkers stimuleren is het doel van competentieontwikkeling. Dit kan door:

- aanwezige competenties uit te diepen en te verbreden
- nieuwe competenties aan te leren
- talenten te ontplooien

Het gaat erom dat de organisatie adequaat en competent gaat handelen om het beter functioneren van de medewerkers te bevorderen. Daarom neemt prestatieverbetering en prestatie management een belangrijke plaats in bij organisaties.

Er zijn verschillende methoden om de competenties van medewerkers te ontwikkelen. Maar voor de organisatie daarmee start, moet die:

- de leervragen en groeipunten van de medewerkers in kaart brengen;
- de medewerkers inzicht doen krijgen in zijn manier van werken;
- de medewerkers motiveren om bepaalde zaken verder te ontwikkelen;
- de nodige ondersteuning en coaching bieden;
- rekening houden met de leercultuur die in het bedrijf of op de afdeling leeft

2. Is er sprake van competentieontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat binnen het SZF er in mindere mate sprake is van competentieontwikkeling. Uit het kwantitatief onderzoek is gebleken dat een deel van de respondenten wel van mening is dat er sprake is van competentieontwikkeling binnen het bedrijf en dat er genoeg wordt gedaan om dit te versterken. Een ander deel is van mening dat er wel sprake is van competentieontwikkeling maar dat dit afhankelijk is van de leiding. De leiding kiest wie daar wel en niet voor in aanmerking komen.

3. Is er sprake van loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?

Als gekeken wordt naar de onderzoeksresultaten dan kan gesteld worden dat er in meer of mindere mate wel sprake is van loopbaanontwikkeling binnen het SZF. Uit de resultaten van het kwantitatief en het kwalitatief onderzoek is echter te concluderen dat er een verschil is tussen wat de medewerkers ervaren en wat de leiding daarover zegt. Uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek is gebleken dat er haast geen sprake is van loopbaanontwikkeling. Enkele respondenten hebben zelfs aangegeven dat er helemaal geen loopbaanbeleid is binnen het SZF en ze er niet van de hoogte zijn.

Uit de interviews van het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat er binnen het SZF geen loopbaanbeleid aanwezig is.

4. Wat is de relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling binnen de Stichting Staatsziekenfonds?

Uit het onderzoek is gebleken dat de respondenten van mening zijn dat er een relatie bestaat tussen competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling of loopbaangroei. Echter, is het binnen het SZF wel zo dat er geen relatie bestaat tussen deze twee elementen. 1 van de respondenten gaf aan dat er geen relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaangroei, omdat binnen het SZF de mensen overgeplaatst kunnen worden van afdeling naar afdeling of in functie, zonder daarvoor extra scholing of training gevolgd te hebben.

5. Wat is de ervaring van de medewerkers met betrekking tot de ontwikkeling van hun loopbaan bij de Stichting Staatsziekenfonds?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten grotendeels (96.9%) het er mee eens zijn dat er loopbaanbeleid dient te zijn in elke organisatie. Verder is gebleken 92.7% min of meer vindt dat loopbaangroei individueel gericht is en dat de loopbaan vanuit de organisatie gestimuleerd moet worden. Op de vraag "Heeft u interesse voor een loopbaanontwikkeling binnen deze organisatie?" hebben 26 respondenten antwoord op gegeven. De resterende respondenten hebben deze vraag onbeantwoord gelaten in de enquête. Uit de resultaten blijkt verder dat de organisatie in mindere mate bijdraagt aan de scholing/training van haar medewerkers, welke reflecteert op hun loopbaan en de ontwikkeling en ervaring daarvan. Doordat er geen loopbaanbeleid is binnen het SZF ervaren de medewerkers hun loopbaan niet positief.

6.3 Conclusie

Op basis van de centrale vraag, die luidde: *‘In hoeverre leidt competentieontwikkeling tot loopbaanontwikkeling van werknemers binnen de Stichting Staatsziekenfonds’*

Kan de volgende algehele conclusie worden getrokken dat competentieontwikkeling in zijn algemeenheid een duidelijke invloed heeft op de loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Bij het SZF is er geen sprake van loopbaanbeleid waardoor er ook minder aan competentieontwikkeling wordt gedaan.

Het gaat erom dat het gedrag, de houding en de attitude van de medewerker bevorderd moeten worden, waardoor de medewerker dan actief gebruik gaat maken van het trainingsaanbod van het SZF en een proactieve attitude ontwikkelt ten aanzien van zijn/haar eigen ontwikkeling. Competentieontwikkeling is dus afhankelijk van zowel werkgever als werknemer. Het SZF zal een cultuur moeten bewerkstelligen dat competentieontwikkeling ondersteunt en zal aan de hand hiervan een concreet moeten uitwerken en communiceren naar de medewerkers toe.

6.4 Aanbevelingen

Als vervolgonderzoek wordt aanbevolen dat er ook gekeken wordt naar welke aspecten van competentieontwikkeling het meeste impact hebben op de loopbaanontwikkeling en dat er ook aandacht besteed wordt aan de proactieve attitude van de medewerker en diens participatie in zijn/haar eigen competentieontwikkeling.

Ten slotte is een mogelijkheid voor een vervolgonderzoek dat men focust op loopbaanadvies. Als eenmaal een goed functionerend functielandschap met functieomschrijvingen is vastgesteld voor het SZF dan is het belangrijk dat ook nagegaan wordt in hoeverre de medewerkers dit ook waarderen. Er kan dan worden gekozen om na de invoering van dit nieuw loopbaanlandschap een tevredenheidsonderzoek onder de medewerkers uit te voeren. Dit bovengenoemd functielandschap zal dan gebaseerd moeten zijn op de behoeftes en competenties die reeds aanwezig zijn bij de werknemers. Het functielandschap zou in dit geval dan volledig hierop afgestemd zijn.

De volgende aanbevelingen worden verder aangedragen:

- Een HRM-beleid ontwikkelen met daarin competentieontwikkeling en loopbaanbeleid mee te nemen

- Er moet geïnvesteerd worden in de medewerkers om hen competentier te maken op de werkvloer
- Er ontbreken competentieaspecten bij zowel leidinggevend en als medewerkers
- Tussentijdse evaluaties houden, functioneringsgesprekken voeren, talentontwikkeling implementeren en een open communicatie houden naar het personeel toe.
- Opzetten van een knowledge base voor medewerkers zodat zij te allen tijde informatie kunnen opzoeken en zichzelf kunnen scholen.
- Als het SZF tot een bloeiende organisatie gemaakt wil worden, moet er geen politieke invloed plaatsvinden in de organisatie. De regering kan in deze slechts een ondersteunende rol vervullen naar de organisatie toe.

6.5 Discussie

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken met betrekking tot het meetinstrument, de respons en de onderzoeksresultaten.

De gebruikte enquête is ontwikkeld en getoetst voor hoger opgeleide werknemers, en niet zonder meer van toepassing voor lager opgeleide werknemers. Hiermee is niet gezegd dat loopbaancompetenties niet relevant zijn voor laagopgeleide werknemers, maar uit de resultaten is wel gebleken dat veel vragen niet begrepen werden en daardoor onbeantwoord zijn gebleven. Minder dan de helft van de 375 werknemers die een enquête hebben ontvangen, hebben de enquête niet geretourneerd (respons 100 geretourneerde enquêtes). Zoals eerder aangehaald zijn door de lager opgeleide respondenten heel wat vragen open gelaten, waardoor er veel onvolledige vragenlijsten verwerkt zijn. Dit kan wellicht invloed hebben gehad op de resultaten en kunnen de resultaten mogelijk niet gelden voor de gehele populatie. Voorzichtigheid is dus geboden bij de interpretatie van de resultaten, als het gaat om de invloed van competentieontwikkeling ter bevordering van loopbaanontwikkeling.

Tot slot kunnen nog de volgende discussiepunten worden meegenomen:

- Er moet een goede screening vanuit de leiding (de top) komen waarbij de leiding aan management development kwaliteiten voldoet. De strategische top moet uit competente leiders bestaan;
- Loopbaangroei moet niet alleen horizontaal en verticaal plaatsvinden maar ook diagonaal;
- Een bibliotheek opzetten waarbij er SZF-documenten gearchiveerd kunnen worden.
- Openstellen van studiemogelijkheden voor medewerkers met daaraan gestelde eisen, moet niet alleen functie gerelateerd zijn. Moet ook op basis van interesse;
- Het afschaffen van sancties en daarbij consensus te bereiken tussen HRM en medewerker;
- Wanneer werknemers verkeerde handelingen verrichten dat ze politieke bescherming krijgen. Bijvoorbeeld er moeten sancties getroffen worden bij laatkoming (boetes), maar die gelden niet vanwege de politieke bescherming. Machtsmisbruik moet geëlimineerd worden;

- SZF is geen lerende organisatie maar een dienstverlenend bedrijf, dus een service-orientated organisatie. Er moet zwaar aan performance change gewerkt worden;
- Indien het management team tracht aan competentie ontwikkeling/versterking te doen, moet er eerst gekeken worden of het een noodzaak is of is het een behoefte. Tevens de selectie voor competentie ontwikkeling bij de medewerkers moet niet uitgesloten worden voor anderen en gelden voor een speciale groep. Ook kan het onmogelijk zijn dat er bij soortgelijke trainingen niet dezelfde personen naar voren geschoven worden. Anderen moeten ook van die gelegenheid gebruik kunnen maken of in aanmerking komen;
- Opleidingen/Trainingen/Workshops moeten geëvalueerd worden waarbij er nageetrokken moet worden in hoeverre de leerdoelen behaald zijn;
- Het SZF tot een bloeiende en toonaangevende organisatie maken, waar de samenleving naar kan opkijken en zeggen dat ze met plezier hun diensten kunnen verrichten bij dit bedrijf en dat ze ook op een aangename/vriendelijke methode gediend worden door het personeel;
- Meer gebruik maken van de technologie bij interne- en externe dienstverlening en nagaan hoe de afhandelingen effectiever en efficiënter kunnen plaats vinden zoals bijvoorbeeld het klaar stomen van personeelsleden om interne trainingen te verzorgen. Dit is niet alleen kostenbesparend voor de organisatie maar ook een aanzet om het bestaansrecht te waarborgen;
- Het beoordelen van medewerkers dient volgens de geleverde krachten en de verrichte werkzaamheden plaats te vinden. Niet op basis van name and face of loyaliteit naar leidinggevendenden maar door middel van correct en hardwerken.
- Er dient binnen SZF een gedisciplineerde commissie ingesteld te worden die erop toeziet dat geschreven regels nageleefd worden door alle medewerkers inclusief de strategische top zoals bijvoorbeeld uniform, aanmelding, in- en uitkloktijden etc;
- Op jaarbasis moeten afdelingshoofden productie-evaluatie verslagen van hun afdelingen opmaken en die presenteren aan de strategische top;
- De regering moet eerder als een stimulerende, advieserende en begeleidende rol vervullen voor een betere welvaart en welzijn.

Referenties

Primaire Bronnen

Van Ark, B. & de Jong, G. (2004) *Productiviteit in dienstverlening*, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen

Baarda, D. B. & de Goede, M. P. M., (2006) *Basisboek Methoden en Technieken*, Wolters – Noordhoff bv Groningen.

Baden - Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000) *Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure*. *European Management Journal*, 18, 3, 285-295.

Barkley, D., & Eggertsson, M. (2017). *USING HOFSTEDE'S MODEL TO IMPROVE MULTICULTURAL MANAGEMENT IN THE EUROPEAN UNION*. *Journal of International Management Studies*, 17(1), 21–34. <https://doi.org/10.18374/jims-17-1.2>

Beintema, D. (2001) *Bewust belonen, een handreiking voor gemeenten*. A+O fonds, Den Haag.

Bergenhengouwen, G. J. & Mooijman E. A. M. (2010) *Strategisch opleiden en leren in organisaties*, Noordhoff bv Groningen.

Braak, H. ter en W.J.H. van 't Spijker (1993) *Overheid en strategie*. Bestuurskunde, themanummer Strategie bij de overheid, jaargang 2, nr. 1, VUGA. Entrance HRM consultancy, Universiteit van Amsterdam (2003).

Broek van den (2004) *Werven en selecteren voor professionals*, Wolters – Noordhoff bv Groningen

Van Dam, N. & Marcus, J. (2005) *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en Management*, Wolters – Noordhoff bv Groningen.

Dijkstra, J. (2011) *Handboek Human Resource Management*, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen

Van Dongen (2010) *Competentiemanagement. En dan? Een mensgerichte visie op competentiemanagement*, Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij Zaltbommel.

Van Dongen, T. & Rietman, J. (2010) *Gras groeit sneller door eraan te trekken! Ontwikkel de competenties van je medewerkers*, van Schouten & Nelissen

Vernhout, A. (2004) *Strategisch werken met competenties: Theorie en praktijk van het competentiedenken*

Eraut, M. (2000). *Non-formal learning and tacit knowledge in professional work*. *The British Journal of Educational Psychology*, 70 (Pt 1), 113–136. doi:10.1348/000709900158001

Hattie, J. (2014). *Leren zichtbaar maken* (5e editie). Vlissingen, Nederland: Bazalt.

- dr. Hoekstra, H.A. & drs. Van Sluijs, E. (2010) *Management van competenties. Het realiseren van HRM*, Van Gorcum BV. Gids voor Personeelsmanagement, 12/2003, Kluwer.
- Grit, R., Guit, R. & van der Sijde, N. (2004) *Competentiemanagement. Persoonlijk ontwikkelplan*, Noordhoff bv Groningen
- Grit, R., Guit, R. & van der Sijde, N. (2011) *Competentiemanagement. Persoonlijk ontwikkelplan*, Noordhoff bv Groningen
- Guiver - Freeman, M. (2001) *Praktisch competentie management*, 7^e oplage, Academic Service, Den Haag
- Hamel, G. en C. K. Prahalad (1990) *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3, May-June 1990, 79-93. Reed Business Information.
- Heide, A. van der (1993) *Nieuwe kaders voor gemeentelijk bestuur*. Bestuurskunde, jaargang 2, nr. 1: 45-55. Heverlee: Lannoo Campus.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 8.
- Hofstede Insights. (2020, 12 augustus). *Country Comparison*. Geraadpleegd van <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-netherlands,suriname,the-usa/>
- Kaiser, H. en Hommes, D. (2004) *Een overheidsorganisatie die deugt geeft medewerkers vleugels*. Overheidsmanagement, 2004/12.
- Kluijtmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*, Wolters – Noordhoff bv Groningen.
- Kluijtmans, F. (2010) *Leerboek HRM*, Wolters – Noordhoff bv Groningen.
- Korsten, A.F.A., ter Braak, H.J.M. en van 't Spijker, W.J.H. (1993) *Strategisch beleid en management bij de overheid*. Bestuurskunde, jaargang 2, 8-22, nr.1. Management Executive, Kluwer.
- De Leeuw, A. C. J. (2002) *Bedrijfskundig management*, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen
- McGregor, D., (1960) *The human side of enterprise*. McGraw Hill, New York.
- Van der Meeren (2003) *Selectie in ontwikkeling*, Heerlen/ Utrecht.
- Mulder, M. (2001) *Competentieontwikkeling in organisaties: theorie en praktijk*.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2003). *Bevrijdende kaders*. RMO Advies, 24. Rapport inzicht in succes- en faalfactoren van competentie management
- Sluijs, E. van & Kluytmans, F. (1997). *Kennis alleen is niet genoeg*. Gids voor personeelsmanagement, 76(2), 10-15

Strien, P.J. van (1987), *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaalwetenschappelijk handelen*. Assen & Maastricht: Van Gorcum.

Thuis, P. (2007) *Toegepaste organisatiekunde*, Wolters – Noordhoff bv Groningen.

Vernhout, A. en van der Vlist, P.M. (2003) *Competentiedenken. Competentiemanagement. Competentieframework. Van competentiedenken naar competentiebedrijf*.

Vinke, R. (2003) *Stop de zeven zwarte gaten van competentie management*.

Vloeberghs, D. (2004) *Human Resource management: fundamente en perspectieven: op weg naar de intelligente organisatie*.

Winkler, P. (2014) *Beter in competentie management*, BIM Media B.V.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage

Van Zichem, R. (z.j.) *Optimaal Prestatiemodel*

Secundaire bronnen:

Interviews:

Directeur SZF – Dhr. R. Kromodihardjo

Hoofd Juridische Dienst SZF + Onder Directeur SZF– Mevr. J.Pronk

SZF Woordvoerder – Dhr. H. Van Vliet

Hoofd HRM

Subhoofd HRM

1 Medewerker SZF

Transcriberen

Bedrijfsinformatie

Bijlage 1 Transcripties interviews

Interview 1

V: Goedemiddag. Zoals u weet ben ik bezig met mijn master opleiding aan het afronden en ik verricht mijn onderzoek bij het SZF. Uhm ik heb een aantal vragen opgesteld zodat ik een beter beeld kan krijgen over het SZF waarbij ik een gesprek heb aangevraagd om u te interviewen. Kan ik van start gaan met de vragen te stellen.

L: Klopt hor Vandana. Je hebt mij van te voren al gemeld en eindelijk kom ik eraan toe om je te ontvangen voor dit interview. Nou we kunnen direct starten.

V: Wat is volgens u competentie- ontwikkeling.

L: Competentie- ontwikkeling voor onze medewerkers uhm volgens mij moet dat zijn uhh uhh dat er gewerkt moet worden aan aan uhh de skills van de medewerkers uhm welke talenten hebben ze al, wat waar moet je bij schaven, wat moet er precies nog gebeuren dat je ze uhm eigenlijk klaar stoomt voor die job wat ze moeten klaren.

V: Is er een competentie profiel waaraan een medewerker moet voldoen om geplaatst te worden op een afdeling hier?

L: Er is een competentie profiel per functie maar uhm de functie “t functie systeem waardeersysteem alsook de functie beschrijvingen die zijn al verouderd. Dus die moeten geüpdatet worden.

V: Zijn de medewerkers van SZF wel bereid om mee te werken als het gaat om eigen competenties ontwikkeling.

L: Ze zijn bereid mee te werken zolang het bekostigd wordt door het SZF. Er zijn wel dat moet ik wel erbij zeggen dat er ook medewerkers zijn die ook aan zich zelf werken al dan niet door tussenkomst om met behulp van het SZF. Maar er zijn ook andere die afwachtende houding hebben.

V: Komen personeelsleden wel met initiatieven om zich verder te ontwikkelen of moet een meerdere hetgeen vragen.

L: Ze komen wel met initiatieven maar uhm volgens onze procedure of onze huisregels moet het via het afdelingshoofd

V: Op welk wijze stimuleert het bedrijf zijn personeelsleden als het gaat om competentie versterking en ontwikkeling

L: Middels trainingen soms vanuit het SZF, soms vanuit de vraag aan de medewerkers en ook vanuit HRM.

V: Waarom stimuleert het bedrijf een studie gericht uhhm opleiding en niet op interesse

L: We geven prioriteiten aan datgene wat je doet, interesse uhh daar uhh ja we moeten nu kijken wat wat is onze corebusiness. Welke bijdragen moeten wij leveren of moet de persoon of de medewerker uhh bijdragen aan onze corebusiness in het eerste instantie en uhh wat de bijdrage moet zijn bekeken vanuit onze visie, onze missie

V: Biedt het bedrijf volgens u genoeg mogelijkheden dan om eigen competentie te ontwikkelen.

L: nog niet.

V: Welk verwachtingen heeft u van u zelf en het bedrijf als het daaromtrent gaat.

L: Nog meer beleid op dat stuk en consequent consequent uhh niet consequent, vaker trainingen, organiseren en loopbaan ontwikkeling is daarbij ook belangrijk.

V: Ok dan komen we op het punt wat is dan loopbaan ontwikkeling voor u. En heeft het bedrijf een loopbaan beleid.

L: Nee, op dit moment is er nog geen loopbaan beleid ontwikkeld.

V: Hoe belangrijk is een loopbaanbeleid voor u als hoofd HRM.

L: Belangrijk heel belangrijk. Omdat het een van de dingen is, die mensen kunnen motiveren om aan zich zelf te gaan werken.

V: Uhm vindt er in het bedrijf alleen verticale groei plaats of is er ook mogelijkheid voor horizontale en diagonale groei.

L: Verticale en horizontale tot nu toe

V: Diagonaal dus nog niet

L: Nee heb ik nog niet als zodanig nog, hebben we nog niet al zodanig in ons bedrijf.

V: Hoe vindt een beoordeling plaats van een personeel

L: Middels een beoordelingsformulier, maar uhm we hebben mensen in tijdelijke dienst verband om eerst beoordeeld, op z'n mist een keer. De mensen in vaste dienst die worden elk jaar beoordeeld in de maand oktober wordt dat uhm wordt dan een aanvang meegemaakt. En voor het beoordelen moet er tenminste ook een functionerings gesprek geweest zijn met de medewerker.

V: Uh wat krijgt een personeelslid bij een positieve beoordeling en wat krijgt die bij een negatieve beoordeling.

L: Bij een positieve beoordeling krijgt de medewerker minimaal een afhankelijk van het beoordelingscijfer minimaal een periodiek. Bij de negatieve beoordeling daar uhh die uhh die die wordt niet beloond. Maar bij twee negatieve beoordeling achter mekaar dan zullen er wel sancties aan verbonden worden.

V: sanctie zoals

L: Als het om een nieuwe functie gaat binnen het bedrijf kan je terug gezet worden in je oude functie. Je wordt niet benoemd in die nieuwe functie. En slechte beoordeling kunnen leiden tot ontslaan zelf.

V: Neemt u zelf initiatieven om zich zelf verder bij te scholen

L: Zeer zeker

V: en ik ga ervan uit dat competentie ontwikkeling ook belangrijk is voor u en de reden daarvoor

L: Omdat je met in mij functie heb ik met een aantal dingen te maken, aantal gebieden heb ik te maken. Factor mens. Je moet ook weten om te gaan met mensen. Je hebt te maken met verschillende karakter karakters. Je moet weten wat de functies va uhh inhouden van de mensen. Uhh je moet ook weten van welke trainingen zijn er beschikbaar. Uhh je moet de organisatie ook kennen en je moet je op dat gebied ook verder scholen omdat de hele structuur van de organisatie daarbij moet jij ook werken als HRM want je hebt je uhh je gaat dwars door het bedrijf.

V: Ok, hebben personeelsleden van SZF een vertrouwelijke band met de afdeling HRM.

L: Ja en nee

V: Kunt u onderbouwen waarom ja en waarom nee in het kort? (tijdens de vraagstelling moet de geïnterviewde lachen)

L: Bij HRM dan weten ze daar moet ik zijn om mijn uhm rechten, om rechten te zoeken maar als ik geroepen wordt door de HRM dan is er een drempel uhm want wat heb ik gedaan, krijg ik een brief, wordt heb ik iets uhh uhh de regels overtreden.

V: Enkele updatet bedrijven hebben een afdeling uhh of sectie Human Resource Development naast de afdeling Human Resource management die zich echt specifiek bezig houdt met het ontwikkelen van de mens of personeelsleden.

L: Nog een keer

V: Enkele updatet bedrijven hebben de afdeling of sectie Human Resource Development lost van de afdeling Human Resource management die zich echt specifiek bezig houdt met het ontwikkelen van de personeelsleden. Waarom heeft het bedrijf SZF het niet, geen aparte sectie of afdeling Human Resource Development

L: Het is een, het was een klein bedrijf om het zo te zeggen. We hadden nog geen 150 man of max 150 medewerkers hadden we. Dus de behoefte voor een aparte afdeling HRD afdeling was er dus niet. maar we zijn in de afgelopen twee jaren explosief, explosieve groei. En ik denk dat we die richting moeten gaan nu, want het bedrijf is nu groter geworden.

V: Werk het bedrijf uitsluitend met interne uhh mensen die trainingen verzorgen of ook externe trainers

L: Tot nu toe zijn het meer externe trainers. Terwijl ik dat zeg denk ik van welke oja het zijn meer externe trainers pas als het om echt specifiek SZF zakken gaat zoals de verzekerdenregistratie dan zijn het interne mensen maar veelal voor de rest is het alleen externe.

V: Als het bedrijf de kosten dekt van een training of een cursus moet het personeelslid het deels, geheel terug betalen of worden andere afspraken met zo een personeelslid gemaakt, dus langer werken, aantal jaren minimaal werken.

L: Afhankelijk van de opleiding uhh laten we de mensen kijk als het een meer meerjarige opleiding dan bedoel ik een vierjarige driejarige opleiding dan laten we de mensen toch een deel van de kosten uhh dragen. De bedoeling is dat ze dan ook die verantwoordelijkheid dragen dat ze iets hebben gedaan aan zichzelf, dat ze meegewerkt hebben om ze om ze dat besef te geven dat ze ook ervoor betalen en niet van zelf komt.

V: Dus ze waarderen dat eigenlijk ook

L: Dat waarderen ze ook en uhhm wat was het andere weer o ja ja natuurlijk worden ze voor een aantal jaren gebonden afhankelijk van de duur van de opleiding en de kosten.

V: Hoe heeft u uw eigen loopbaan tot heden ervaren.

L: Positief en natuurlijk zijn er ups en downs geweest.

V: Is er volgens u een relatie tussen competentie ontwikkeling en loopbaan groei binnen het bedrijf.

L: Ja, ik zie sowieso een. Ze gaan beide hand in hand. Kijk als ik als ik verder wil groeien naar uhh een ander functie of iets wil bereiken naar een aantal jaren en als ik dat van te voren weet dan moet ik ook instaat zijn die competentie te ontwikkelen als ik wil groeien naar een bepaalde functie

V: Wat zou u veranderd willen zien in dit bedrijf als het gaat om competentie ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling

L: Dat het er uiteindelijk komt (weer een gelach)

V: Uhm wat heeft u als advies als het gaat om competentie ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling

L: Dat we nu gaan denken richting HRD

V: En als laatst zou u nog iets willen toevoegen aan dit gesprek.

L: Naar aanleiding van die vragen niet. wil jou alleen maar succes toewensen.

V: Is goed, hartelijk dank.

Interview 2.

V: Wat is volgens u competentie- ontwikkeling mevr Sloote?

M: uhm competentie- ontwikkeling, dan zou ik eigenlijk eerst willen kijken wat competentie-ontwikkeling precies is. Toch, want als je weet wat competenties zijn, dan kan je over de ontwikkeling daarvan praten. En competentie heeft dus meer te maken met uhm vaardigheden die iemand heeft oftewel je kan ook zeggen het gedrag van iemand. En het gedrag van een persoon kan dus weer bestaan uit kennis, vaardigheden, waarden, normen, motivatie en intelligentie. En al deze zaken als we nu echt over competentie- ontwikkeling

praten, hoe ga je deze zaken, hoe ga je ze ontwikkelen toch. Welke methode ga je gebruiken en waaraan moet je denken, wat moet je hebben om dat te kunnen ontwikkelen.

V: Oke, uhm is er een profiel aan welke competentie een medewerker moet voldoen om op een afdeling geplaatst te worden?

M: Ja, er is een profiel. Waarom een profiel, kijk elk werknemer heeft een functie. En dan heb je weer de vaardigheden nodig om de functie uit te kunnen voeren. Dus het is sowieso van essentieel belang dat elke medewerker die geplaatst wordt op een afdeling bepaalde competenties moet hebben.

V: Zijn de medewerkers wel bereid om mee te werken als hun competentie ontwikkeld moet worden?

M: Veelal zijn medewerkers wel bereid om daaraan te werken. Omdat het eigenlijk ook gaat om een functie. Als je een bepaald functie heb wil je ook vooruit gaan dus dan zijn medewerkers veelal ook bereid om daaraan te werken hor.

V: Komende personeelsleden wel met initiatieven om zich verder te scholen of te ontwikkelen of moet een meerdere vragen voor zijn of haar personeelsleden.

M: Beide heb je. Je heb uhm enkele personeelsleden die dus naar ons toe stappen om dus te vragen wat de studie mogelijkheden zijn toch en wat de bijdrage van de werkgever in deze kan zijn. Dat wordt sowieso ook uhm gevraagd door medewerkers zelf. Maar ook als bepaalde afdelingshoofden of competenties ontwikkeld moeten worden door middel van trainingen/ opleidingen dan geven ze het ook zelf aan.

V: Op welke wijze stimuleert het SZF zijn personeelsleden als het gaat om bijscholen of competenties versterken.

M: De manier is dat we een studie overeenkomst aan de mensen kunnen aanbieden. Dat houdt onder andere in dat als het gaat om een functie-gerichte studie de werkgever dus een bepaalde bijdrage kan leveren dus zo worden mensen ook gestimuleerd om te studeren. Toch maar ook als mensen komen met een initiatief van hey ik wil een bepaalde studie doen dan gaan we de mensen niet gewoon zeggen nee het kan niet. we gaan dan wel met de mensen praten en hun uitleggen het is misschien goed voor je eigen ontwikkeling, het past niet binnen het straatje van de werkgever nu, maar misschien wel in de toekomst.

V: Waarom stimuleert het bedrijf een studie die gericht is op de taak die iemand uitvoert en niet op de interesse die ook ten nutte kan zijn voor het bedrijf.

M: Kijk het is een bedrijf hé, we willen vooruitgang, we willen productie hebben en dan ga je juist je werknemers scherp maken, kritisch maken op die punten dat ze minder fouten maken, dat ze gericht kunnen werken, efficiënter kunnen werken daarop zijn we op de eerste plaats hé en daarom gaan we de mensen echt stimuleren van hé ga die training volgen dat je de vaardigheden echt kan ontwikkelen op het gebied toch. Maar als we praten over gewoon een studie of een training waarin men zelf gewoon geïnteresseerd is dan doen we minder omdat het niet zo echt van belang is binnen de werkomgeving.

V: Oke biedt het bedrijf genoeg mogelijkheden om eigen competenties te versterken?

M: Nou wat zullen we genoeg roepen toch er zijn wel mogelijkheden die het bedrijf biedt toch. Mensen mogen altijd komen praten en dan kunnen we altijd samen zitten en kijken wat we voor het personeel kunnen doen.

V: Welke verwachtingen heeft u van u zelf en het bedrijf als het gaat om bijscholing?

M: De verwachtingen die zijn op de eerste plaats niet of geen salarisverhoging dat niet op de eerste plaats maar dat je toch wel gewaardeerd wordt, dat je meer zeggenschap mag hebben, meer inbreng mag hebben en dat er ook naar je geluisterd wordt. En natuurlijk wat iedereen ook graag wil is dat je hoger op de ladder komt. Misschien een hogere functie kan krijgen of meer verantwoordelijkheden kan krijgen.

V: Heeft SZF een loopbaanbeleid?

M: SZF heeft nog geen loopbaanbeleid op dit moment.

V: Hoe belangrijk is een loopbaanbeleid voor u?

M: Uhm zeer belangrijk. Waarom ik dat zeg, omdat je dan de mensen, de personeelsleden gerichter kan sturen om je doelen te bereiken toch. Als je wel naar bepaalde mensen kijkt die hebben gewoon wel een loopbaan, maar ja als het vanuit het bedrijf zelf komt dan is het helemaal goed.

V: Zijn er horizontale, verticale, diagonale groei mogelijkheden binnen het szf?

M: Ja inderdaad. Al deze mogelijkheden zijn er.

V: Hoe vindt u een beoordeling plaatst van een personeelslid?

M: Het gaat om welke categorie hé. We hebben hier mensen die in tijdelijk dienst zijn, mensen die in vaste dienst zijn. De mensen die in tijdelijk dienst zijn die worden 2 maal binnen hun contract beoordeeld toch en dat is natuurlijk de schriftelijke beoordeling en de mensen die in vaste dienst zijn die worden 1 maal per jaar beoordeeld. Natuurlijk ook schriftelijk.

V: Wat krijg een personeelslid bij een positieve beoordeling en bij een negatieve beoordeling dan denk ik in de richting van bij een positieve beoordeling aan een sanctie.

M: Bij een positieve beoordeling hangt ook af van het cijfer dat de persoon krijgt. Als de persoon een cijfer krijgt van een 7 bij ons is dat of hoger dan kan de persoon dus een periodiek krijgen. Krijgt de persoon lager cijfer of een onvoldoende laat me dat zeggen, nee laat me eerst zo stellen. Krijgt de persoon wel een voldoende maar nog geen volle zeven, dan kan de persoon een incentive krijgen. En als de persoon echt negatief beoordeeld wordt, betekent het dat deze persoon uhm niet dat er een sanctie is maar dan gaat er echt met de persoon gesproken worden. De persoon gaat niet voorruit, krijg geen periodiek, krijgt geen incentive maar de persoon krijgt gewoon hetzelfde.

V: Neemt u zelf initiatieven om zich verder te scholen.

M: Jawel, ik neem genoeg initiatieven omdat ik persoonlijk houd van ontwikkeling dus daarom.

V: Uhm dus bijscholing is belangrijk voor u en waarom?

M: Bijscholen is sowieso belangrijk omdat er steeds weer nieuwe uhm hoe zeg je dat zijn het nieuwe ideeën, nieuwe technologieën, nieuwe ontwikkelingen plaatst vinden op de markt. Mensen denken ook anders, dus het is altijd goed om up to date te blijven voor wat informatie betreft.

V: Uh gezien het bedrijf SZF, hebben personeelsleden wel een vertrouwelijke band met de afdeling HRM.

M: Ik kan zeggen van wel, dat de personeelsleden dat wel hebben omdat het toch wel mensen zijn die vaak over de vloer komen bij ons toch om dat vragen te stellen, om bepaalde informatie te halen toch en ze praten wel, ik zie wel dat de mensen komen.

V: Enkele updated bedrijven hebben een afdeling Human Resource Development lost van de afdeling Human Resource Management, die zich echt specifiek met de ontwikkeling van personeelsleden bezighouden. Waarom heeft dit bedrijf geen aparte afdeling die zich ook daarmee bezig houdt?

M: Uhm waarom. Nou op de eerste plaatst moet ik zeggen dat het bedrijf niet zo groot is dus uhm misschien een aparte afdeling hebben we sowieso niet, maar in de toekomst zou het misschien een sectie kunnen zijn toch want het is wel belangrijk hoor en natuurlijk als we aan de toekomst denken dat we echt gericht daaraan moeten werken om dat te kunnen doen. Maar op dit moment hebben we dat niet. omdat we echt kijk we zijn nu in een fase dat we echt onze main doel als stichting staatsziekenfonds willen behalen maar natuurlijk gemotiveerde medewerkers krijg je ook door middel van studie en ontwikkeling.

V: Werkt het SZF met interne mensen om trainingen te verzorgen of externe.

M: We kijken op de eerste plaats als we de kwaliteiten in huis hebben dus de interne mensen daarmee werken we sowieso, maar als we zien dat we een bepaalde training willen verzorgen en we hebben die mensen niet in huis dan gebruiken we externe trainers.

V: Als het bedrijf de kosten dekt van een training of een cursus, moet het personeels het deels, geheel terug betalen of zijn er andere afspraken met de doelgroep.

M: Het hangt er helemaal ervan af. Als het gewoon om een training gaat dan is het meestal zo dat de werkgever het volledig betaald. Als het gaat om opleidingen dan worden wel gekeken naar welk deel het personeelslid zelf moet betalen. Want je moet mensen niet alleen maar geven maar er moet ook iets van hun uit komen toch dus dat kijken we wel bij opleidingen van hoeveel procent betalen wij als het natuurlijk functie gericht is en hoeveel procent betaald het personeelslid zelf.

V: Hoe heeft u uw eigen loopbaan tot heden ervaren binnen SZF

M: Uhm al heel positief, als ik kijk van waar ik kom gewoon als een student van het IMEAO, geslaagd van het IMEAO, je komt binnen, je krijgt een van de om het maar zo te zeggen de laagste functies op de afdeling waar je binnen komt, maar door middel van studie en zelf ontwikkeling dan heb ik wel een heel goeie functie nu, heb ik dat wel kunnen bereiken.

V: Is er volgens u een relatie tussen competentie ontwikkeling en loopbaan groei binnen het bedrijf.

M: ja zeker weten.

V: Is er volgens u een relatie tussen competentie- ontwikkeling en loopbaan groei binnen dit bedrijf.

M: Ja, er is een groei relatie daartussen, want als je de competenties van iemand niet ontwikkeld. Soms staan mensen niet erbij stil hé dat daardoor ze ook kunnen groeien, daardoor ook je loopbaan anders uitgezet kan worden voor je toch dus de relatie is er sowieso.

V: Wat zou u veranderd willen zien als het gaat om competentie- ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling binnen dit bedrijf.

M: Uhm allereerst de bewustwording, dat mensen bewust gemaakt worden of personeelsleden hor bewust gemaakt worden van wat competentie- ontwikkeling allemaal inhoud. Hoe gaan we de competenties of hoe kunnen mensen zelf ook hun competenties ontwikkelen toch. We moeten de mensen ook duidelijk maken welke studie mogelijkheden er zijn, wat je allemaal kan doen om te groeien binnen de organisatie, want vaak genoeg merken we ook op dat personeelsleden van de middelbare school worden aangenomen en thats it. Ze willen starten met het eerste jaar van de universiteit, maar als ze denken aan het werk combinatie school, studie dan stoppen ze met de school. Terwijl ze andere vaardigheden hebben, ze hebben ze zijn intelligent, ze hebben de kennis maar ze weten niet precies hoe dat verder te gebruiken dus de competentie- ontwikkeling nogmaals de bewust wording daarvan is belangrijk. Sowieso uhm vanuit de organisatie een sectie competentie- ontwikkeling slash loopbaan of beter gezegd hrd uhm opzetten, inventariseren welke competenties de mensen allemaal hier hebben en dat kan natuurlijk door middel van de beoordeling ook, functioneringsgesprekken uhh daar kom je ook erachter en ook kijken naar de functies die er op bepaalde afdeling zijn waardoor we precies weten welke richting we op willen gaan en dan gericht de mensen informatie verschaffen over de groei mogelijkheden, studiemogelijkheden toch binnen de organisatie.

V: wat heeft u als advies als het gaat om competentie ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling

M: Er moet gewerkt worden hieraan.

V: Zou u nog iets willen toevoegen aan dit interview gesprek.

M: Het is belangrijk dat werknemers ook niet alleen maar aan het werk komen om gewoon een salaris eind van de maand te ontvangen, maar is ook belangrijk dat de werkgever werkt aan de persoonlijke groei van personeelsleden. Natuurlijk kan dat onder voorwaarde want als

iemand een training of opleiding gevolgd heeft moet de persoon morgen niet bedanken maar dat we ook kijken naar de mens. Als individu en het is natuurlijk ook voor de organisatie heel goed als je mensen van tijd tot tijd een update krijgen, een groei krijgen en dat stimuleert je ook om harder te werken.

V: Als laatst wil ik u bedanken voor de tijd die u voor mij vrijgemaakt heb. Hartelijk bedank en ik wens u een prettige dag verder.

M: Dank u wel mevrouw Dwarka. Het is mij een genoegen geweest om u vandaag te woord te staan.

Interview 3

I: interviewer

G: geïnterviewde

I: Wat is volgens u competentieontwikkeling?

G: Competentie ontwikkeling is niets anders dan het versterken van de competenties. Competentie is niets anders dan de kwaliteiten die iemand nodig heeft om een taak goed te kunnen uitoefenen.

I: Is er een competentieprofiel waaraan een medewerker moet voldoen om geplaatst te worden op een afdeling?

G: Eigenlijk dient elk bedrijf een functieomschrijving te hebben met daaraan verbonden de juiste taakomschrijving. Helaas is dit tot heden geen feit en geen prioriteit binnen dit bedrijf. Tot heden heb ik geen functie omschrijving noch taakomschrijving gekregen. Als er functie omschrijving zou zijn, zou het stukken makkelijker zijn om mensen met de juiste competenties op de juiste afdeling te plaatsen.

I: Zijn de medewerkers wel bereid om mee te werken als het gaat om eigen competenties te ontwikkelen?

G: Tuurlijk zijn de medewerkers bereid om eigen competenties te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van competenties gaat het om ontwikkelen van bepaalde kwaliteiten die ervoor zorgen dat de medewerkers efficiënter op de werkvloer hun taken kunnen verrichten.

I: Komen personeelsleden wel met initiatieven om zich verder te ontwikkelen of moet een meerdere hetgeen vragen voor zijn personeelsleden?

G: Het is beide. Bepaalde medewerkers komen wel met initiatieven want een ieder wilt groeien. Bepaalde medewerkers moet je dwingen om bepaalde trainingen te volgen. Deze groep moet steeds overtuigd worden wat het doel is om zich bij te scholen.

I: Op welke wijze stimuleert het bedrijf zijn personeelsleden als het gaat om competentie versterking?

G: Door trainingen te verzorgen of personeelsleden de mogelijkheid te bieden om extern een cursus of opleiding te volgen die uitsluitend werk gerelateerd is, waarbij de kosten soms deel of soms geheel bekostigd wordt door het bedrijf.

I: Waarom stimuleert het bedrijf een studie die gericht is op de taak die iemand uitvoert en niet op de interesse die ook ten nutte kan zijn voor het bedrijf ?

G: Omdat dit bedrijf specifiek gericht werkt op zijn missie en visie. De doelen van de organisatie dienen gerealiseerd te worden, dus het bedrijf zal alles eraan doen om het werk efficiënter te laten verlopen.

I: Biedt het bedrijf genoeg mogelijkheden om eigen competentie te versterken?

G: Ja en nee. Ja omdat er gekeken wordt waar de taken vast zitten en wat er daarbij gedaan kan of moet worden om de doelen toch gerealiseerd te krijgen. Nee omdat niet altijd een ieder in aanmerking kan komen om zijn competenties te versterken. Er wordt meestal van te voren aangegeven dat er een maximaal aantal mensen afgevaardigd mogen worden. Hierbij blijft een ander deel dan achter voor het versterken van hun competenties.

I: Welke verwachtingen heeft u van zichzelf en van het bedrijf als u aan competentie versterking doet?

G: Omtrent mijzelf is het dat ik mij blijf ontwikkelen zodat ik up to date ben met alle ontwikkelingen nationaal tevens internationaal. Ik wacht niet op een derde als het gaat om eigen competenties versterking. Vanuit het bedrijf verwacht ik dat er meerdere trainingen verzorgd moet worden. Waar nodig gewoon bijschaven zodat de persoon beter kan functioneren. Tevens ook blijven evalueren en altijd een refreshment doen. Als er geen evaluatie en refreshment plaats vindt, kan er ook niet gepeild worden welke de knelpunten zijn, wat goed begrepen is en waar nog bijgeschaafd moet worden op beter te functioneren.

I: Heeft het SZF een loopbaan beleid?

G: Nee het SZF heeft geen loopbaan beleid voor zo ver ik het weet.

I: Hoe belangrijk is een loopbaan beleid voor u?

G: Heel belangrijk. Als er een loopbaan beleid is, kan een ieder zijn loopbaan uitstippelen welke kant die op wil gaan om te groeien. Hierbij kan een persoon ook beter inspelen om zijn toekomst uit te stippelen.

I: Zijn er horizontale, verticale en diagonale groei mogelijkheden binnen het SZF?

G: Er zijn wel doorgroei mogelijkheden maar tot een bepaald hoogte. Voor hogere functies zoals sectiechef, subhoofd of hoofd worden er vaak benoeming gedaan vanuit de directie, waarbij externe factoren een rol spelen dan het goed presteren op de werkvloer of de werkervaring of de kennis die iemand heeft.

I: Hoe vindt een beoordeling plaatst van de personeelsleden?

G: In de eerste 6 maanden dient de persoon 2 maal beoordeeld te worden en daarna 1 maal bij de verlengingen van hun tijdelijke dienstverband. Als de persoon in vaste dienst is wordt de persoon 1 maal per jaar beoordeeld. De persoon wordt meestal door zijn hoofd of subhoofd beoordeeld in samenspraak met de persoon en wel zwart op wit vastgelegd.

I: Wat krijgt een personeelslid bij een positieve beoordeling en bij een negatieve beoordeling (dan denk ik aan een beloning of sanctie)?

G: Bij een beoordeling met het eindcijfer 7 of meer krijgt de persoon als beloning een periodiek. Er is geen sprake van negatieve beoordeling. Je gaat alleen niet vooruit met je salaris in periodieken.

I: Neemt u zelf initiatieven om zich verder bij te scholen?

G: Zoals eerder aangegeven doe ik aan zelf ontwikkeling en wacht niet op derden als het om mijn eigen ontwikkeling gaat.

I: Is competentie ontwikkeling belangrijk voor u en waarom?

G: Tuurlijk is het belangrijk. Als je ambities hebt dien je jezelf te ontwikkelen en tevens die kennis ook op de juiste wijze toe te passen en over te dragen. Tevens is competentie ontwikkeling belangrijk want zodoende leer je nieuwe methoden aan, die je zelf kan toepassen. Tevens als persoon kan je zaken ook anders aanpakken die effectiever is.

I: Hebben personeelsleden wel een vertrouwelijke band met de afdeling HRM?

G: Hangt af, wat gezien wordt als een vertrouwelijke band. Meestal gaan personeelsleden om persoonlijke zaken in orde te maken bij de afdeling hrm. Dat wil niet zeggen dat er een vertrouwelijke band is, maar dat de regels nageleefd wordt. Als het om andere zaken gaat bijvoorbeeld werktevredenheid, persoonlijke problemen etcetera, gaan ze eerder met iemand communiceren met wie ze een vertrouwelijke band opgebouwd hebben, soms ook wel de bedrijfsarts.

I: Enkele updated bedrijven hebben een afdeling human resource development lost van de afdeling human resource management, die zich specifiek met de ontwikkeling van personeelsleden bezig houdt.

Waarom heeft het SZF geen aparte afdeling die zich daarmee bezighoudt?

G: Ik denk dat het bedrijf eerst moet gaan evalueren welke taken verricht worden binnen de verschillende afdelingen. Voorts ook de noodzaak kijken of er trainingen of cursussen nodig zijn. Indien wel dan kijken als de kwaliteiten in huis is dan kan de persoon de competenties bijschaven en indien niet dan extern zoeken. Het is wel jammer dat er niet optimaal met competentieontwikkeling bezig gehouden wordt. Tevens als er een training verzorgd wordt is er geen follow up of evaluatie of refreshment ervan. Human resource management is breed en de taken dienen goed verdeeld te worden. Vooral de ontwikkeling van personeelsleden is één van de meest belangrijkste waaraan een organisatie zeker moet werken. Hierbij kan het niveau ook op een hogere pitje gebracht worden. De start moet plaats vinden op de afdeling hrm zelf want praktisch gekeken is vereiste mbo niveau of middelbaar. Maar op geen enkel middelbare school wordt hrm gedoceerd maar juist op de hogere niveaus. Er moet sowieso een prioriteit gegeven worden aan de ontwikkeling van personeelsleden, in dit geval ook de directie en staf.

I: Werkt het szf met interne personeelsleden die trainingen verzorgen of externe?

G: Het bedrijf werkt zowel met interne als externe trainers. Het hangt totaal van de training en de beschikbaarheid af.

I: Als het bedrijf de kosten dekt van een training/cursus, moet de persoon het deels, geheel terug betalen of zijn er andere afspraken met deze groep?

G: Nou hier verschilt het ook. Als er een training verzorgd wordt, dient de persoon niets te betalen. Het bedrijf betaald de kosten geheel. Als het om een cursus of opleiding gaat wordt er soms een overeenkomst gemaakt met bepaalde eisen daarin bijvoorbeeld een bepaald percentage terug betalen en minimaal aantal jaren verplicht te functioneren voor het bedrijf. Als de persoon vertrekt terwijl het bedrijf geïnvesteerd heeft in zo een persoon dan kan het bedrijf verlies lijden in zowel financieel als know how.

I: Hoe heeft u uw eigen loopbaan tot heden ervaren?

G: Ik kan zeggen best uitdagend. Het is geen makkelijke taak om een loopbaan carrière te maken. Overall zijn er veel concurrentie. Om eigen loopbaan groei te maken dien je heel veel in jezelf te investeren. Soms bezit je de competenties wel maar externe factoren (laat mij het zo noemen) kunnen ervoor zorgen dat je geen loopbaan groei kan maken.

I: Is er volgens u een relatie tussen competentieontwikkeling en loopbaan groei binnen het bedrijf?

G: Altijd. Competentieontwikkeling heeft niet alleen te maken met studeren. Een ieder groeit en ontwikkelt zich op zijn manier. Zelf ook op de werkvloer. Tevens moet een persoon die zich inzet de mogelijkheid geboden worden om te groeien. Competentieontwikkeling kan niet lost zijn van loopbaan groei. Hoewel er ook mensen zijn die het heel jaar lang hetzelfde werk doen en ervan uitgaan dat ze zelf zullen groeien door de aantal dienstjaren die ze hebben of in salaris die eerder een prioriteit heeft. Competentieontwikkeling is een tool dat een ieder moet gebruiken om effectiever en efficiënter te werken.

Binnen dit bedrijf kan je zeggen dat er bijna geen relatie is tussen competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling. Hier kan je overgeplaatst worden van de ene afdeling naar de andere afdeling maar gewoon als medewerker. Je hoeft soms niet eens een speciale scholing daarvoor te hebben. De verschillende afdelingen zijn wel in verschillende schalen verdeeld. Omtrent hogere functies zoals sectiechef, subhoofd of hoofd worden de mensen benoemd vanuit de directie. In deze wordt er niet gekeken naar competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling.

I: Wat zou u veranderd willen zien als het gaat om competentieontwikkeling en loopbaan ontwikkeling binnen dit bedrijf?

G: Dat mensen met de juiste kwaliteiten on the right place gezet worden zodat ze ook kunnen groeien en ook wat ze geleerd hebben het daad werkelijk praktisch kunnen toepassen. Mensen dienen gestimuleerd te worden om zich te blijven scholen en kritischer naar zaken te kijken op de werkvloer. Medewerkers moeten beloond worden op hun goede beoordeling en dat ze de kans krijgen op alle fronten te groeien om een loopbaan te maken. Ook qua hogere functies moet die groei vanuit de bottom up mogelijk zijn voor de medewerkers. Tevens moet

er bij loopbaan groei geen beïnvloeding zijn vanuit externe factoren. Maar geeft de medewerkers die beloning en erkenning wat ze op de werkvloer presteren.

I: Wat is uw advies als het gaat omtrent competentie ontwikkeling en loopbaan ontwikkeling?

G: Mijn advies is dat een ieder bewust moet zijn dat de samenleving elk seconden verandert. Besteed je tijd gunstig om jezelf te ontwikkelen zodat je up to date blijft en tevens jouw eigen groei kan bijdragen tot een positieve loopbaan ontwikkeling. Onderschat jezelf niet want een ieder is instaat om zijn competenties te versterken, hoewel een ander misschien wat meer tijd nodig heeft om het te doen. Als er mogelijkheden geboden worden om zichzelf te ontwikkelen, laat die kans niet voorbij gaan. Ga zelf ook opzoek hoe je jezelf kan ontwikkelen. Zit niet te wachten totdat een derde je het vraagt.

I: Zou u nog iets willen toevoegen aan het gesprek?

G: Nou ik wens jou heel veel succes met het master opleiding. Voorts bedank ik je ook dat je mij de kans geboden hebt om het interview af te staan en mijn kijk op zaken met je te delen. Voorts kijk ik gauw uit wanneer ik het bericht binnen krijgt dat u inmiddels de opleiding succesvol heeft afgerond. Nogmaals heel veel succes toegewenst.

Bijlage 2 Enquêteformulier

Enquêteformulier

Geachte Collegae,

In verband met mijn afstudeerthesis voor de studie Master in Education and Research for Sustainable Development (MERSD) doe ik een onderzoek naar het gebruik van HRM instrumenten als competentieontwikkeling bij loopbaanontwikkeling bij de Stichting Staatsziekenfonds.

Ik vraag uw medewerking voor dit onderzoek door het onderstaand enquêteformulier in te vullen. Het formulier bestaat uit drie delen. Het eerste deel gaat over competenties van medewerkers, het tweede deel gaat over de loopbaanontwikkeling en het derde deel gaat over de relatie tussen competentie- en loopbaanontwikkeling.

Uw gegevens worden anoniem verwerkt. Vul de vragenlijst **spontaan** en **volledig** in. Er bestaan geen goede of foute antwoorden. Het enquêteformulier bestaat uit stellingen en vragen. Het kost ongeveer 20 tot 25 minuten om het in te vullen. Indien u belangstelling hebt voor de resultaten van het onderzoek kunt u uw telefoonnummer en email-adres invullen.

Hartelijk dank voor uw medewerking,

Dwarka, Aradhana Vandana BSc. student MERSD; Prof. dr. H. Ori, Thesisbegeleider

Enquêteformulier

telnummer

Email-adres

Kruis slechts één hokje aan!

-----**Algemeen deel**

1. Geslacht

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- < 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 60
- 61

3. Hoelang bent u al werkzaam bij SZF?

..... jaar

4. Ik heb de volgende opleiding genoten: (u kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- GLO
- MULO
- LBGO/LBO
- HAVO
- VWO
- IMEAO
- KWEEKSCHOOL
- ADEK/HBO
- Anders.....

Enquêteformulier deel 1: Competentie - ontwikkeling

		Zeer mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Mee oneens	Zeer mee oneens
1	Ik kan innovatief werken op de werkvloer					
2	Ik kan voor een uitdagende en stimulerende leeromgeving organiseren					
3	Ik ben optimaal geïnformeerd over de ontwikkeling binnen de afdeling waar ik werkzaam ben					
4	Ik ben optimaal geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het bedrijf					
5	Ik ondersteun nieuwe initiatieven					
6	Ik behaal dagelijks mijn werkresultaten					
7	Ik kan de behaalde resultaten verantwoorden					
8	Ik help de kwaliteit van het werksysteem bewaken					
9	Ik maak optimaal gebruik van consultaties.					
10	Ik volg alle trainingen die aangeboden worden					
11	Ik werk voortdurend aan mijn eigen ontwikkeling					
12	Door te werken heb ik mijn studie niet kunnen afronden					
13	Ik wens wel verder te studeren					
14	Hetgeen ik gestudeerd heb, kan ik praktisch volledig toepassen					
15	Studeren is een middel om zich zelf te ontwikkelen					
16	Studie zorgt voor een zekere mate van garantie in de toekomst					
17	Ik doe vaak aan zelfreflectie					
18	Ik kan mijn sterke en zwakke punten inzien					
19	Ik werk eraan om mijn zwakke punten te verbeteren					
20	Ik kan moreel verantwoord handelen					
21	Ik kan verantwoord professioneel handelen					
22	Ik heb een goede samenwerkingsband met mijn collega's					
23	Ik kan de positieve beeldvorming van de organisatie bevorderen					
24	Ik vind dat de juiste medewerkers zijn geplaatst om de taken uit te voeren					
25	Ik probeer een netwerkrelatie op te bouwen en te onderhouden					
26	Ik maak degelijk gebruik van diverse bronnen en informatiekkanalen					

27	Ik kan hoofd- en bijzaken onderscheiden					
28	Ik herken (mogelijke) problemen in een vroeg stadium					
29	Ik probeer een probleem vanuit verschillende invalshoeken te analyseren en de oplossingsrichtingen te verkennen					
30	Ik kan collega's inspireren, motiveren en mobiliseren					
31	Ik toon een oprechte en geïnteresseerde belangstelling voor een ander					
32	Ik kan effectief communiceren en presenteren					
33	Ik kan een klimaat scheppen waarin mijn collega's zich gemotiveerd, gestimuleerd en gewaardeerd voelen					
34	Ik durf medewerkers aan te spreken op hun functioneren en hun verantwoordelijkheden					
35	Ik kan competentiegericht werken					
36	Ik kan resultaatgericht werken					
37	Teamspirit en samenwerken zijn van eminent belang om de doelen te realiseren					
38	Ik kan doelen, prioriteiten, planning en werkprocedures (vast)stellen					
39	Kennis, vaardigheden, attitudes versterken, zorgen ervoor dat ik beter kan functioneren					
40	Ik durf wel aan te geven aan mijn meerdere, dat er behoefte is voor training/bijscholing					
41	Ik probeer graag mijn kennis te vergroten					
42	Ik help anderen graag in hun werkzaamheden					
43	Ik vind mijzelf leergierig					
44	Ik heb voornemens om mij verder te ontwikkelen					
45	Ik doe aan "Life Long Learning"					

Enquêteformulier deel 2: Loopbaanontwikkeling

		Zeer mee eens	Mee eens	Niet eens/ niet oneens	Mee oneens	Zeer mee oneens
1	Ik vind dat er voor elk werknemer groei mogelijkheden gecreëerd moeten worden					
2	Elke organisatie dient een loopbaan beleid te hebben					
3	Groei moet op alle fronten (Horizontaal, verticaal of diagonaal) mogelijk zijn					
4	Loopbaangroei moet afhankelijk zijn van het aantal dienstjaren					
5	Loopbaangroei moet afhankelijk zijn van scholingsniveau, prestatie op de werkvloer en positieve beoordeling					
6	Beoordeling dient jaarlijks plaats te vinden					
7	Het SZF heeft wel een loopbaan beleid					
8	Personeelsleden worden optimaal op de hoogte gesteld omtrent een open sollicitatie					
9	Er vinden eerder verschuivingen plaats in functies i.p.v. extern iemand te zoeken					
10	Ik vind dat de juiste mensen op de juiste werkplek geplaatst zijn					
11	Ik hou niet van roulerend werken					
12	Ik sta open voor nieuwe uitdagingen					
13	Bij elk groei merk ik een professionele verandering bij mijzelf					
14	Ik denk dat loopbaan gestimuleerd moet worden vanuit de organisatie					
15	Loopbaan groei is individueel gericht					
16	Het werkniveau moet ge-upgrade worden					
17	Ik ben niet bereid om meer verantwoordelijkheden op mijzelf te nemen					
18	Ik hoef geen loopbaan groei te maken, maar wil wel meer verdienen					
19	Ik ben niet bereid om uit te geven om verder te studeren					
20	Ik ga niet verder studeren want groei is een automatisme					

Enquêteformulier deel 3:

Openvragen over Competentie – en loopbaanontwikkeling

1. Welke factoren zorgen voor een belemmering om zich verder te ontwikkelen/verder studeren?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Heeft u interesse voor een loopbaan ontwikkeling binnen deze organisatie? Motiveer uw antwoord

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Zijn er volgens u genoeg competentie versterkende mogelijkheden binnen dit bedrijf? Motiveer uw antwoord

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Zijn er volgens u loopbaan mogelijkheden binnen SZF? Motiveer uw antwoord

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Welke motiverende factoren spelen een rol bij u voor de groei in uw loopbaan?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. Draagt de organisatie genoeg bij qua bijscholing/training? Motiveer uw antwoord

.....
.....

.....
.....
.....
.....

7. Welke belemmeringen ondervindt u voor uw loopbaan groei?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Wordt u loopbaan begeleid door uw meerdere? Motiveer uw antwoord

.....
.....
.....
.....
.....

9. Vindt u dat uw krachten gewaardeerd en beloond worden? Motiveer uw antwoord

.....
.....
.....
.....
.....

10. Wat zou u willen veranderen bij uzelf om beter te functioneren?

.....
.....
.....
.....
.....