***Actief aan de slag met Loopbaanontwikkeling***

“Develop a passion for learning. If you do, you will never cease to grow.”– Anthony J. D’Angelo



*Milena Grigorjan*

*Studentnummer: 3930491*

*Datum: 03-02-2023*

*Fontys Hogescholen Tilburg*

*Gemeente Vught*

*Praktijkbegeleider: Luuk Matheeuwsen*

*Afstudeerbegeleider: Anouk Schul*

**Titelblad**

Titel: Actief aan de slag met loopbaanontwikkeling

Auteur: Milena Grigorjan

Studentnummer: 3930491

Onderwijsinstelling: Fontys Hogescholen Tilburg

Studie: Human Resource Management

Studiejaar: Jaar 4, 2022-2023

Module: Afstudeerscriptie

Afstudeerbegeleider: Anouk Schul

Praktijkorganisatie: Gemeente Vught

Afdeling: HR

Praktijkbegeleider: Luuk Matheeuwsen

Datum: 03-02-2023

Plaats: Helvoirt

# **Samenvatting**

Allerlei invloeden zorgen ervoor dat ‘werk’ drastisch kan veranderen. Denk aan de coronacrisis. In een korte tijd moesten alle werknemers en werkgevers in Nederland hun werkwijze veranderen. Door allerlei invloeden van buitenaf moeten medewerkers tijdens hun loopbaan continu nieuwe vaardigheden opdoen om optimaal inzetbaar te blijven. ‘Leven lang ontwikkelen’ is daarom een trend binnen de overheidsinstellingen en zo ook bij de gemeente Vught. Op dit moment heeft de gemeente Vught een meer reactieve aanpak als het gaat om de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Vanwege het belang van leven lang ontwikkelen wil de gemeenten een proactieve aanpak aannemen en meer sturen op de urgentie van ‘leven lang ontwikkelen’. De gemeente Vught heeft onvoldoende inzicht in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op het actief leer- en ontwikkelgedrag van de medewerkers. Daarom wil de gemeente Vught inzicht krijgen in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op het actieve gedrag van haar medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling om aan de hand van de inzichten het thema ‘leven lang ontwikkelen’ levendig te houden en de medewerkers op een laagdrempelige wijze te stimuleren om zichzelf voortdurend de blijven ontwikkelen.

Uit de theorie is naar voren gekomen dat de factoren vermogen, houding, cultuur en faciliteiten met bijbehorende bouwstenen invloed hebben op het actieve gedrag van medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Deze factoren en bijbehorende bouwstenen zijn als uitgangspunt genomen om het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling te meten.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de factoren vermogen en houding succesfactoren zijn als het gaat om het actieve gedrag ten aanzien van de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Op de factoren cultuur en faciliteiten is lager gescoord dan op de factoren vermogen en houding. Echter kunnen deze factoren geen faalfactoren genoemd worden, omdat deze ook aanwezig zijn bij de medewerkers. De factoren cultuur en faciliteiten hebben echter meer aandacht nodig, zodat de medewerkers actiever aan de slag zullen gaan met hun loopbaanontwikkeling. Met name de bouwstenen *mogen, geïnformeerd zijn* en *hulp en vertrouwen krijgen* die horen bij de factoren cultuur en faciliteiten hebben meer aandacht nodig. Ook is uit de resultaten gebleken dat op de indicatoren: ‘ontwikkelingen organisatie’, ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’, ‘gewenst gedrag’, ‘ontwikkeldoelen stellen’, ‘hobbels’, ‘proactief’, ‘tijd hebben’, ‘maatschappelijke ontwikkelingen’, ‘nodige competenties’, ‘organisatie’, ‘stimuleren’ en ‘coachend leidinggeven’ in vergelijking met andere indicatoren binnen de factor lager wordt gescoord. Deze indicatoren vallen onder de factoren vermogen, houding, cultuur en faciliteiten.

# **Voorwoord**

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat gaat over actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de succes- en faalfactoren zijn die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de gemeente Vught. Het betreft een afstudeeronderzoek in het vierde leerjaar aan Fontys Hogescholen te Tilburg.

Dit onderzoek is tot stand gekomen met behulp van de feedback en tips van Anouk Schul en Joep Verhaar. Hiervoor wil ik Anouk en Joep bedanken. Ook wil ik Rianne Wolberink-van Aanholt bedanken die de tijd heeft genomen om met mij te sparren over het onderwerp loopbaanontwikkeling.

Ook wil ik mijn praktijkbegeleider Luuk Matheeuwsen bedanken die altijd betrokken is geweest met dit onderzoek en feedback gaf op mijn stukken. Daarnaast wil ik mijn twee andere praktijkbegeleiders bedanken: Danique Peters en Noor Zoontjens die altijd de tijd hebben genomen om mij te helpen met dit onderzoek. Daarnaast wil ik Patricia van Lindt bedanken voor het delen van haar visie op loopbaanontwikkeling binnen de gemeente Vught.

Verder wil ik mijn medestudenten bedanken die mij hebben voorzien van feedback.

Als laatste wil ik de respondenten bedanken voor het invullen van de enquête. Op basis van hun antwoorden zijn de resultaten en de conclusie tot stand gekomen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Milena Grigorjan

Helvoirt, februari 2023

Inhoudsopgave

[Samenvatting 2](#_Toc126260095)

[Voorwoord 3](#_Toc126260096)

[1. Inleiding 7](#_Toc126260097)

[1.1 Leven lang ontwikkelen 7](#_Toc126260098)

[1.2 Overheidsinstellingen 8](#_Toc126260099)

[1.3 Gemeente Vught 9](#_Toc126260100)

[1.4 Leeswijzer 11](#_Toc126260101)

[2. Theoretische kader 12](#_Toc126260102)

[2.1 Loopbaanontwikkeling 12](#_Toc126260103)

[2.2 Deci & Ryan 12](#_Toc126260104)

[2.3 Theory of planned behavior 13](#_Toc126260105)

[2.4 AMO-model 14](#_Toc126260106)

[2.5 Eigen regie op ontwikkeling 14](#_Toc126260107)

[2.5.1 Vermogen 15](#_Toc126260108)

[2.5.2 Houding 15](#_Toc126260109)

[2.5.3 Cultuur 16](#_Toc126260110)

[2.5.4 Faciliteiten 16](#_Toc126260111)

[2.6 Self-Efficacy Theory 19](#_Toc126260112)

[2.7 Loopbaancompetenties Marinka Kuijpers 20](#_Toc126260113)

[2.7.1 Motievenreflectie 20](#_Toc126260114)

[2.7.2 Kwaliteitenreflectie 20](#_Toc126260115)

[2.7.3 Werkexploratie 20](#_Toc126260116)

[2.7.4 Loopbaansturing 20](#_Toc126260117)

[2.7.5 Netwerken 21](#_Toc126260118)

[2.8 Career adaptability 21](#_Toc126260119)

[2.9 Conclusie 21](#_Toc126260120)

[3. Conceptueel model 23](#_Toc126260121)

[4. Methodische verantwoording 24](#_Toc126260122)

[4.1 Type onderzoek 24](#_Toc126260123)

[4.2 Procedure en respondenten 24](#_Toc126260124)

[4.3 Meetinstrumenten 26](#_Toc126260125)

[4.3.1 Meetinstrument: vermogen 26](#_Toc126260126)

[4.3.2 Meetinstrument: houding 27](#_Toc126260127)

[4.3.3 Meetinstrument: cultuur 27](#_Toc126260128)

[4.3.4 Meetinstrument: faciliteiten 27](#_Toc126260129)

[4.3.5 Demografische gegevens 27](#_Toc126260130)

[4.4 Betrouwbaarheid en validiteit 28](#_Toc126260131)

[4.4.1 Betrouwbaarheid 28](#_Toc126260132)

[4.4.2 Validiteit 29](#_Toc126260133)

[4.5 Analyses 29](#_Toc126260134)

[5. Resultaten 30](#_Toc126260135)

[5.1 Overzichtstabel 30](#_Toc126260136)

[5.1.1 Factor vermogen 32](#_Toc126260137)

[5.1.2 Factor houding 35](#_Toc126260138)

[5.2.3 Factor cultuur 36](#_Toc126260139)

[5.2.4 Factor faciliteiten 37](#_Toc126260140)

[5.3 Bivariate analyses 41](#_Toc126260141)

[5.3.1 Samenhang tussen vermogen en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling 41](#_Toc126260142)

[5.3.2 Samenhang tussen houding en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling 42](#_Toc126260143)

[5.3.3 Samenhang tussen cultuur en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling 42](#_Toc126260144)

[5.3.4 Samenhang tussen faciliteiten en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling 43](#_Toc126260145)

[5.4. Analyse achtergrond variabelen 44](#_Toc126260146)

[5.4.1 Samenhang tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling 44](#_Toc126260147)

[5.4.2 Verschil tussen mannen en vrouwen 44](#_Toc126260148)

[5.4.3 Verschil tussen afdelingen 45](#_Toc126260149)

[5.4.4 Verschil tussen opleidingsniveaus 45](#_Toc126260150)

[5.4.5 Verschil tussen salarisschalen 45](#_Toc126260151)

[5.4.6 Verschil tussen dienstjaren 46](#_Toc126260152)

[6. Conclusie 46](#_Toc126260153)

[6.1 In hoeverre heeft de factor vermogen invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? 47](#_Toc126260154)

[6.2 In hoeverre heeft de factor houding op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? 47](#_Toc126260155)

[6.3 In hoeverre heeft de factor cultuur invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? 48](#_Toc126260156)

[6.4 In hoeverre heeft de factor faciliteiten invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? 48](#_Toc126260157)

[6.5 Samenhang tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. 49](#_Toc126260158)

[6.6 Verschil tussen mannen en vrouwen 49](#_Toc126260159)

[6.7 Verschil tussen afdelingen 49](#_Toc126260160)

[6.8 Verschil tussen opleidingsniveaus 50](#_Toc126260161)

[6.9 Verschil tussen salarisschalen 50](#_Toc126260162)

[6.10 Verschil tussen dienstjaren 50](#_Toc126260163)

[6.11 Welke succes- en faalfactoren hebben invloed op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? 50](#_Toc126260164)

[6.12 Conceptueel model 50](#_Toc126260165)

[7. Discussie 51](#_Toc126260166)

[7.1 Betrouwbaarheid 51](#_Toc126260167)

[7.2 Validiteit 51](#_Toc126260168)

[7.3 Generaliseerbaarheid 52](#_Toc126260169)

[7.3 Enquêtetool 52](#_Toc126260170)

[7.4 Theorie en resultaten 52](#_Toc126260171)

[7.5 Innovatieve waarde 52](#_Toc126260172)

[7.6 Aanbeveling vervolgonderzoek 53](#_Toc126260173)

[Literatuurlijst 54](#_Toc126260174)

[Bijlagen 58](#_Toc126260175)

[Bijlage 1: Enquête 58](#_Toc126260176)

[Bijlage 2: Codeboek 60](#_Toc126260177)

# **Inleiding**

## **1.1 Leven lang ontwikkelen**

Maatschappelijke, economische en allerlei andere invloeden zorgen ervoor dat ‘werk’ drastisch kan veranderen. Alles is onzeker, dat is de enige zekerheid. Daarom is duurzame inzetbaarheid een continu aandachtspunt voor zowel werknemers als werkgevers. Juist nu door allerlei invloeden van buitenaf moeten mensen tijdens hun loopbaan continu nieuwe vaardigheden leren om optimaal inzetbaar te blijven.

Vanwege vergrijzing moeten tegelijkertijd veel mensen langer blijven werken. Om tot een doorbraak in het zogenaamde ‘leven lang ontwikkelen’ te komen zijn er twee sleutels. Dit zijn ‘eigen regie’ en een ‘positieve leercultuur’. Hierbij is gedragsverandering vaak nodig. Voor succesvolle gedragsverandering zijn tonen van eigenaarschap en het vermogen om eigen regie te nemen belangrijke eigenschappen (SER, 2020).

Een heel bijzondere en onvoorziene gebeurtenis was de coronacrisis. Deze crisis heeft het belang van leven lang ontwikkelen benadrukt. In een korte tijd moesten alle werknemers en werkgevers in Nederland hun werkwijze veranderen. Dit vraagt om aanpassing en flexibiliteit van zowel werkgevers als werknemers. De mensen hebben in een rap tempo geleerd om vaker hun handen te wassen en thuis te werken (HRpraktijk, 2020). Leren en ontwikkelen is tegenwoordig één van de meest fundamentele uitdagingen voor veel organisaties. En dit staat dan ook hoog op de agenda van organisaties. Wereldwijd geeft 79% procent van CEO’s aan dat een gebrek aan belangrijke vaardigheden bij hun werknemers een bedreiging is voor de wendbaarheid en groei van hun organisaties (HRpraktijk, 2022).

Daarnaast zorgt ook de krappe arbeidsmarkt ervoor dat leren en ontwikkelen cruciaal is. Doordat het moeilijk is om aan nieuw personeel te komen, is het van belang niet te kritisch te zijn als het aankomt op werving van personeel. Vervolgens is het belangrijk om de nieuwe medewerkers de mogelijkheid te bieden om de voor de functie nodige vaardigheden en kennis op te doen. Door de krappe arbeidsmarkt is het van belang om te kijken of de persoon past bij de cultuur van de organisatie en of hij of zij de ambitie en de competenties heeft om zichzelf bij de organisatie te ontwikkelen (olympia, z.d.).

Omdat leren en ontwikkelen steeds belangrijker wordt, heeft het kabinet €1,2 miljard gestoken is het versterken van een leer- en ontwikkelcultuur (Rijkersoverheid, 2022). De inzet op leren en ontwikkelen voor volwassenen is van belang om zo de Nederlandse werknemers toekomstbestendig te maken en om de kenniseconomie te beschermen. Leven lang ontwikkelen heeft veel voordelen voor werkenden. Ze heeft het invloed op persoonlijke groei, waardering en flexibiliteit op de arbeidsmarkt en meer plezier in het werk. Ook heeft leven lang ontwikkelen voordelen voor werkgevers. Zo draagt het bij aan het vinden van gekwalificeerde medewerkers, het behoud van de huidige medewerkers en het vergroten van productiviteit. Ondanks dat leren en ontwikkelen steeds belangrijker wordt, is cursusdeelname van volwassenen tussen 2017 en 2021 gedaald van 54% naar 51%. Het kabinet wil samen met werkenden, werkzoekenden, publieke en private sectoren etc. ervoor zorgen dat leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend wordt voor iedereen (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022).

## **1.2 Overheidsinstellingen**

Overheidsinstellingen vinden het ook belangrijk om meer aandacht te besteden aan het concept van ‘leven lang ontwikkelen’ en het vergroten van brede en duurzame inzetbaarheid. Dit omdat voortdurend blijven ontwikkelen bijdraagt aan goed inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt en wendbaar zijn (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022).

Een van de belangrijkste thema’s in 2021 voor gemeenten was duurzaamheid. Hoewel het een belangrijke thema is, maakten gemeenten in 2021 minder opleidingskosten dan begroot (aeno, 2021). De gemiddelde opleidingskosten per medewerker in gemeenten waren begroot op €1.068. Echter werd er €874 uitgegeven per medewerker. De oorzaak hiervan ligt vermoedelijk aan de beperkende maatregelen als gevolg van de coronapandemie (aeno, 2021). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat in 2020 slechts een kwart van de gemeenten verder gaat dan de cao-afspraken over loopbaanontwikkeling (aeno, 2012). Er zijn een aantal belemmeringen die de gemeenten ervaren om proactief aan de slag te gaan met loopbaanontwikkeling. Ten eerste blijkt volgens A&O fonds gemeenten (2021) dat een aantal gemeenten geen duidelijke visie of strategie hebben voor loopbaanontwikkeling. Zo is er geen helder beeld waar de gemeenten, waarin de visie en strategie ontbreken heen willen met de ontwikkeling van medewerkers. Dit maakt het lastig om erover te communiceren. De tweede belemmering is mobiliteit (aeno, 2021). Sommige gemeenten geven aan dat er binnen die gemeenten te weinig doorgroeimogelijkheden zijn voor de medewerkers. De derde belemmering speelt bij leidinggevenden en medewerkers. Het hoger management van sommige gemeenten draagt het belang van loopbaanontwikkeling niet voldoende uit naar de leidinggevenden en medewerkers. Hierdoor geven leidinggevenden hier minder prioriteit aan en weten medewerkers hierdoor vaak onvoldoende welke mogelijkheden er zijn en spreken hierover niet met hun leidinggevenden (aeno, 2021). De laatste belemmering speelt bij loopbaanprofessionals. Zo zijn er verschillen op de manier waarop er aandacht aan loopbaanontwikkeling wordt besteed. Zo wordt er bij sommige gemeenten een strategisch adviseur ingezet op het gebied van loopbaan en ontwikkeling en bij de andere gemeenten is het de HR-adviseur die alles rondom loopbaan en ontwikkeling ‘erbij’ doet (aeno, 2021).

Dat leven lang ontwikkelen belangrijk is binnen de overheid komt ook doordat overheidsprofessionals steeds meer te maken krijgen met digitalisering. Digitale veiligheid moet binnen de organisatie gewaarborgd worden. Door de snelle ontwikkelingen is flexibiliteit en leven lang ontwikkelen vereist. Als medewerker moet je immers je kennis en vaardigheden up-to-date houden (digitaleoverheid, z.d.).

A&O fonds gemeenten (2022) concludeert dat niet meer het diploma, maar de vaardigheden van medewerkers de instroom, doorstroom en uitstroom bepalen. Het doel is dat loopbaanontwikkeling de norm wordt. De medewerkers moeten zich dus verantwoordelijk voelen en werken aan hun loopbaanontwikkeling. Hierin is effectieve ondersteuning van de organisatie, HR, en leidinggevenden van belang.

## **1.3 Gemeente Vught**

De gemeente Vught is zich eveneens ervan bewust dat leven lang ontwikkelen een belangrijk aandachtspunt is en heeft dit ook hoog op het lijstjes staan. De medewerkers moeten immers mee kunnen bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen om wendbaar te blijven. Om te kunnen blijven ontwikkelen is actief gedrag van de medewerkers van belang. De gemeente Vught vindt dan ook dat een groot deel van de verantwoordelijkheid bij de medewerker zelf ligt om zijn of haar ontwikkeling voortdurend te initiëren. Het gaat immers over investering in jezelf. De leidinggevende heeft hierin een ondersteunende rol.

Gemeente Vught is een middelgrote gemeente met ongeveer 300 medewerkers. Onder de gemeente Vught vallen de plaatsen Vught, Helvoirt en Cromvoirt. De gemeente telt ruim 31.000 inwoners (Bezoekvught, z.d.). Het doel van de gemeente Vught is, net zoals van alle andere gemeenten in Nederland, om ervoor te zorgen dat de inwoners er goed kunnen leven en werken. De gemeente houdt zich bezig met verschillende taken. Zo houdt de gemeente onder andere bij wie er in de gemeente wonen, geeft officiële documenten uit, geeft uitkeringen, is verantwoordelijk voor de huisvesting van scholen, legt straten, wegen en voetpaden etc. (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.).

De medewerkers van de gemeente Vught krijgen ruime faciliteiten om zichzelf voortdurend te ontwikkelen. Zo wordt bijvoorbeeld een vitaliteitsweek georganiseerd waarin verschillende workshops en lezingen worden aangeboden in het kader van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast heeft de gemeente de “Vught Academy”. Dit is een digitaal platvorm waarin medewerkers verschillende e-learnings, trainingen en workshops kunnen volgen en opleidingen kunnen aanvragen. Zo bouwen de medewerkers hun eigen opleidings-portfolio op (L. Matheeuwsen, persoonlijke communicatie, 26 september 2022).

Wanneer een opleiding noodzakelijk is of 100% aansluit op de functie van de medewerker, wordt het volledig vergoed door de gemeente. Als de opleiding in het kader van iemands loopbaan(ontwikkeling) is of gericht is op een toekomstige functie binnen de organisatie, wordt deze ook volledig vergoed. Om de opleidingen, cursussen en workshops te vergoeden krijgt de gemeente Vught een opleidingsbudget voor haar medewerkers. Ook hebben de medewerkers een individueel keuze budget (IKB) van 17,05% van hun bruto maandsalaris. Deze kan voor verschillende dingen worden ingezet, zoals verlof maar ook voor opleidingen of cursussen die niet aansluiten op de functie van de medewerkers (L. Matheeuwsen, persoonlijke communicatie, 26 september 2022).

Binnen de gemeente Vught zijn zowel de medewerker als de gemeente verantwoordelijk voor de duurzame inzetbaarheid en het loopbaanperspectief van de medewerkers. Het doel van de gemeente is de positie van de werknemer op de interne en externe arbeidsmarkt te verbeteren. Wel verwacht de gemeente dat de medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen in hun loopbaanontwikkeling, hier actief mee aan de slag gaat en ze hierbij ondersteund worden door hun leidinggevende (P. van Lindt, persoonlijke communicatie, 15 oktober 2022).

Zoals eerder vermeld is ‘lang leven ontwikkelen’ een trend binnen de overheidsinstellingen, waarin actief loopbaangedrag en een positieve leescultuur van belang zijn. Wanneer medewerkers hier actief mee bezig zijn, blijven ze zichzelf ontwikkelen waardoor ze kunnen inspelen op de veranderende vraag vanuit de arbeidsmarkt en uiteindelijk flexibel en duurzaam inzetbaar zijn. De gemeente Vught is hiervan bewust, maar heeft nu een meer reactieve aanpak als het gaat om de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Wanneer er aanvragen komen vanuit de medewerkers en leidinggevenden reageert de HR hierop. Vanwege het belang van leven lang ontwikkelen wil de gemeente een proactieve aanpak aannemen en meer sturen op de urgentie van ‘leven lang ontwikkelen’. Hiermee wil de gemeente Vught bijdragen aan het hogere doel (D. Peters, persoonlijke communicatie, 3 november, 2022). Daarnaast blijkt uit vooronderzoek dat er medewerkers zijn die niet op de hoogte zijn van de mogelijkheden die de gemeente Vught biedt ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Door deze interne ontwikkelingen is het van belang om te kijken naar de factoren die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van leren en ontwikkelen.

De gemeente Vught heeft onvoldoende inzicht in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op het actieve leer- en ontwikkelgedrag van de medewerkers. Wanneer de medewerkers actief bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling heeft het veel voordelen voor de medewerkers zelf, hun leidinggevenden en managers en de gemeente Vught als organisatie. Ze werken namelijk aan hun eigen geluk en gezondheid en leveren een duurzame bijdrage aan de organisatie en de samenleving (aeno, 2022). De medewerkers zijn daarnaast breed en duurzaam inzetbaar en hebben ze actuele kennis en vaardigheden die ze direct naar hun werk kunnen vertalen. Daarnaast hebben de managers en leidinggevenden een team dat zich continu ontwikkelt en wendbaar en flexibel is waardoor en snel ingespeeld kan worden op maatschappelijke ontwikkelingen.

Uiteindelijk dragen de ontwikkelingen ertoe bij dat de gemeente Vught zich beter kan toeleggen op haar ultieme doel: nog beter inzetten voor haar inwoners. Ook zal de gemeente hierdoor bijdragen aan het hoger doel: de trend van ‘leven lang ontwikkelen’ binnen de overheid. De gemeente Vught wil de thema ‘leven lang ontwikkelen’ levendig houden en de medewerkers op een laagdrempelige manier stimuleren om hier actief mee aan de slag te gaan (P. van Lindt, persoonlijke communicatie, 15 oktober 2022).

Voor de gemeente Vught is het daarom belangrijk om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Op basis van dat inzicht kan er meer aandacht besteed worden aan de factoren die de medewerkers missen in het tonen van actief gedrag ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Wanneer dit inzicht duidelijk wordt, kan er een meer proactieve aanpak ingezet worden vanuit de gemeente Vught en kunnen de ontbrekende factoren gefaciliteerd worden.

Om inzicht te krijgen in de succes- en faalfactoren is de volgende hoofdvraag opgesteld:

**Welke succes- en faalfactoren hebben invloed op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld:

* In hoeverre heeft de factor *vermogen* invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?
* In hoeverre heeft de factor *houding* invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?
* In hoeverre heeft de factor *cultuur* invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?
* In hoeverre heeft de factor *faciliteiten* invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?

Kennisdoel: Inzicht krijgen in de succes- en faalfactoren die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling.

Praktijkdoel: Naar aanleiding van het inzicht in de succes- en faalfactoren advies uitbrengen over welke factoren een proactieve aanpak nodig hebben en hoe de thema ‘leven lang ontwikkelen’ levendig gehouden kan worden en de medewerkers op een laagdrempelige wijze gestimuleerd kunnen worden om zichzelf voortdurend te blijven ontwikkelen.

## **1.4 Leeswijzer**

In *hoofdstuk 2* zijn verschillende theoretische invalshoeken beschrevene die invloed hebben op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling bij medewerkers.

In *hoofdstuk 3* in het conceptueel model zijn de verschillende factoren die invloed hebben op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling van medewerkers inzichtelijk gemaakt aan de hand van het theoretische kader.

In *hoofdstuk 4* in de methodische verantwoording is beschreven wat voor type onderzoek is uitgevoerd, de procedure en de respondenten, de gebruikte meetinstrumenten, betrouwbaarheid en validiteit en als laatste de analyses.

In *hoofdstuk 5* zijn de resultaten van het onderzoek verwerkt.

In *hoofdstuk 6* in zijn de hoofdvraag en de deelvragen beantwoord aan de hand van de resultaten.

In *hoofdstuk 7* zijn alle mogelijke beperkingen van het onderzoek beschreven.

# **Theoretische kader**

Om te onderzoeken welke succes- en faalfactoren invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling is het ten eerste van belang om te kijken naar de bestaande theorieën die betrekking hebben op de loopbaanontwikkeling van medewerkers. In dit hoofdstuk komen de theoretische beschouwingen over verschillende invalshoeken aan bod ten aanzien van loopbaanontwikkeling.

## **2.1 Loopbaanontwikkeling**

Om te beginnen is het belangrijk om het woord loopbaanontwikkeling te definiëren. In de literatuur zijn veel definities voor het begrip ‘loopbaanontwikkeling’ te vinden. Volgens Egan, Upton en Lynhan (2006) is loopbanontwikkeling een voortdurend proces van planning en acties als het gaat om werk en levensdoelen. In deze definitie is ontwikkeling een continue verwerving en gebruikmaking van vaardigheden. Ook wordt loopbaanontwikkeling in deze definitie gezien als het resultaat van iemands individuele loopbaanplanning en de ondersteuning en de ruimte voor diverse mogelijkheden vanuit de organisatie. Ook Caluwe en Vermaak (2006) hebben een definitie van loopbaanontwikkeling. Loopbaanontwikkeling wordt door Caluwe en Vermaak (2006) gezien als het zoeken, vinden en vaststellen van individuele doelen. Kuijpers en Draaisma (2020) zien loopbaanontwikkeling weer als het sturen van de persoonlijke ontwikkelingen in de context van een veranderende arbeidsmarkt. Het valt op dat de Kuijpers en Draaisma (2020) en Caluwe en Vermaak (2006) naar loopbaanontwikkeling kijken vanuit het individu en Egan et al. (2006) zowel vanuit het individu alsmede de organisatie. Volgens Egan et al. (2006) moet loopbaanontwikkeling niet alleen gezien worden als een individuele verantwoordelijkheid of verantwoordelijkheid vanuit de organisatie, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. In dit onderzoek wordt loopbaanontwikkeling gezien als een continue verwerving en gebruikmaking van kennis en vaardigheden waarin er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is vanuit het individu én de organisatie.

## **2.2 Deci en Ryan**

Beschouwingen rondom het zich actief inzetten voor loopbaanontwikkelingen zijn sterk verankerd in de zelfbeschikkingstheorie van Deci en Ryan (2000). Deze theorie gaat ervan uit dat er drie psychologische basisbehoeften zijn die invloed hebben op het gedrag van mensen. Deci en Ryan (2000) concluderen dat invulling van de psychologische basisbehoeftes invloed uitoefent op het realiseren van doelen en het boeken van gewenste uitkomsten. De eerste basisbehoefte is het ervaren van ruimte en vrijheid om een bepaalde activiteit naar eigen beschouwing uit te kunnen voeren en zelfstandig te kunnen handelen (autonomie). De tweede basisbehoefte gaat over het ervaren van competentie. Het gaat hierbij over het vertrouwen hebben in eigen kunnen en goed kunnen functioneren. De derde en tevens de laatste basale behoefte is verbondenheid. Bij verbondenheid gaat het om het gevoel van verbinding ervaren met anderen. Een mens is een sociale wezen en heeft behoefte om bij de omgeving te horen. Wanneer alle drie de factoren aanwezig zijn, voelt een individu een intrinsieke gedrevenheid om in actie te komen. Bij intrinsieke gedrevenheid komt de motivatie vanuit de persoon zelf, omdat de persoon de activiteit interessant vindt en de moeite waard vindt om aan de activiteit te beginnen. Het is van belang dat de factoren autonomie, competentie en verbondenheid gelijktijdig aanwezig zijn, wil een individu in actie komen (Deci & Ryan, 2000).

Naast intrinsieke motivatie, dat ontstaat door het vervullen van drie psychologische basisbehoeften, bestaat ook extrinsieke motivatie. Bij deze vorm van motivatie komt het gemotiveerd gedrag bij een persoon van buitenaf. Dit kan bijvoorbeeld gaan om een beloning dat wordt gegeven nadat een activiteit voltooid word. Echter heeft deze vorm van motivatie nadelen. Zo wordt het gemotiveerd gedrag niet meer vertoond wanneer de beloning die eraan vastzit wegvalt. De motivatie wordt in dit geval vermindert of verdwijnt (Deci & Ryan, 2000).

Recent aan de theorie van Deci & Ryan (2000) is de vierde basisbehoefte ‘purpose’ toegevoegd. Purpose gaat over de behoefte om nuttig bezig te zijn en ergens aan bij te dragen wat de moeite waard is. Het gaat over het werken aan een hoger doel. Zo kan er voldoening uitgehaald worden uit extrinsieke doelen, zoals status of salaris. Maar de zingeving die ervaren wordt is sterker wanneer bijvoorbeeld salaris ingezet kan worden voor een intrinsiek essentieel doel (Steenveld, 2022). Vertaald naar de context van loopbaanontwikkeling is het van belang dat medewerkers hun werk zinvol vinden en hiermee bijdragen aan een hoger doel in hun loopbaanontwikkeling.

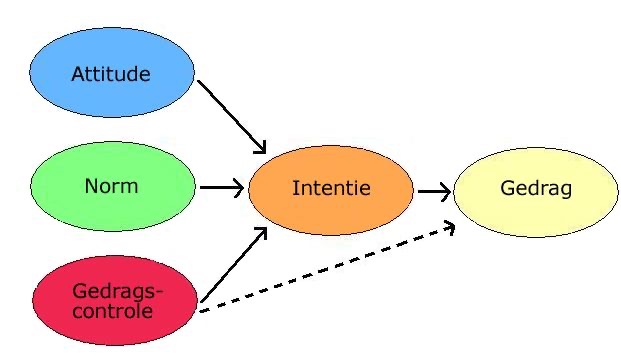
## **2.3 Theory of planned behavior**

Ook Ajzen (1991) heeft een model ontwikkeld om vanuit het psychologisch perspectief het gedrag van individuen te verklaren. Het model is gebaseerd op zijn ‘Theory of Planned Behavior’. De theorie stelt dat bewust gedrag voortkomt uit de intentie om het gedrag te vertonen. In dit model zijn de verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten van gedrag, de invloed van groepsdruk op gedrag van mensen en de mogelijkheden van mensen het gewenste gedrag te vertonen verwerkt. Dit model gaat ervan uit dat er motivationele aspecten ten grondslag liggen aan de intentie van een persoon om een bepaald gedrag te vertonen. De drie aspecten volgens Ajzen (1991) zijn: attitude towards behavior (attitude), subjective norm (subjectieve norm) en perceived behavioral control (gedragscontrole).

Het eerste aspect gaat over in hoeverre een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht voor het vertonen van bepaald gedrag. Het tweede aspect gaat over de druk vanuit de omgeving om het gedrag wel of niet te vertonen. Een persoon zal bewust het gedrag vertonen wanneer hij of zij denk dat het gedrag als normaal wordt beschouwd door anderen. Hierbij spelen sociale normen een rol. Het derde aspect gaat over of een persoon erin gelooft in staat te zijn om het gedrag succesvol uit te voeren en of dat er omgevingsfactoren zijn die het gedrag kunnen belemmeren of bevorderen. Het gaat hierbij niet om het kunnen van een persoon, maar of dat een persoon het denkt te kunnen. De drie aspecten zijn bepalend voor de intentie van een persoon om een bepaald gedrag te vertonen. De persoon handelt vervolgens vanuit de wil om een bepaald gedrag te vertonen Ajzen (1991). Vertaald naar loopbaanontwikkeling gaat het dus erom dat medewerkers positieve uitkomsten verwachten bij het vertonen van actief loopbaangedrag, aangemoedigd en ondersteund worden door de omgeving om bezig te zijn met loopbaanontwikkeling en dat de medewerkers erin geloven dat ze leeractiviteiten succesvol uit kunnen voeren. Wanneer deze aspecten aanwezig zijn, zullen de medewerkers actief loopbaangedrag vertonen. Dit is schematisch weergegeven in figuur 2.1.

**Figuur 2.1**

*Model Ajzen: gepland gedrag*



*Opmerking.* Overgenomen uit *Van weerstand naar veranderingsbereidheid* (p.33) door A.J. Cozijnsen en E.E. Metselaar, 1997, Holland Business Publications. Copyright 1997, Holland Business Publications.

## **2.4 AMO-model**

In het AMO-model zijn factoren opgenomen die invloed hebben op het gedrag van medewerkers. Dit zijn vermogen, motivatie en mogelijkheden. De prestaties van medewerkers zijn afhankelijk van de drie factoren. Met prestaties wordt in dit onderzoek verwezen naar de loopbaanontwikkeling van medewerkers. De eerste factor gaat over het beschikken van vaardigheden en bekwaamheden om continu te blijven ontwikkelen. De tweede factor gaat over voldoende interesse hebben en gestimuleerd worden om te werken aan loopbaanontwikkeling. De laatste factor in het AMO-model is mogelijkheden. Hierbij gaat het om mogelijkheden en de juiste ondersteuningen krijgen om continu vaardigheden op te doen en deze in te zetten in het werk. Bij ondersteuning kan er onder andere gedacht worden aan het verstrekken van informatie en tijd, aanmoedigen en urgentie van leren en ontwikkelen benadrukken (Appelbaum, Bailey & Berg, 2000). In de context van loopbaanontwikkeling betekent het dus dat medewerkers de juiste vaardigheden hebben om zich continu te blijven ontwikkelen, hier voldoende interesse in hebben en gestimuleerd worden en de mogelijkheden hebben om actief te werken aan hun loopbaanontwikkeling.

## **2.5 Eigen regie op ontwikkeling**

Van Vuuren, Marcelissen en Lub (2016) hebben het model ‘eigen regie op gezondheid’ ontwikkeld, waarin factoren en bouwstenen zijn opgenomen die invloed hebben op eigen regie op vitaliteit. Zie figuur 2.2. Volgens Vos et al. (2021) kan er met dit model een vertaalslag gemaakt worden naar de context van loopbaanontwikkeling, omdat het uitganspunt van dit model eigen regie is. In dit model is de dynamiek van een medewerker zichtbaar die zelf in beweging komt in een organisatie. In dit model zijn zowel beïnvloedende factoren op ‘het in staat zijn richting te geven aan loopbaanontwikkeling’ op individueel niveau opgenomen alsmede ‘beïnvloedende factoren op organisatieniveau’. De factoren die invloed hebben op het zich actief inzetten voor loopbaanontwikkeling zijn: vermogen, houding, cultuur en faciliteiten (Vos, et al., 2021). De eerste twee factoren zijn op individueel niveau en de derde en vierde factor is op organisatieniveau. Hieronder worden de factoren en daarbij horende bouwstenen toegelicht.

### **2.5.1 Vermogen**

Onder vermogen vallen de bouwstenen: *kunnen* en *bewust zijn* (Vos et al., 2021). Bij *kunnen* gaat het om het vermogen hebben om zelfstandig een leeractiviteit in gang te zetten. Hierbij is het van belang om een koppeling te maken tussen de behoefte en daarbij realistische doelen te stellen, een stappenplan te maken en deze tussentijds bij te kunnen sturen om ervoor te zorgen dat de genomen stappen uiteindelijk leiden tot gewenst gedrag. In deze bouwsteen zitten elementen van doeloriëntatie en reflectie op de activiteit en de uitkomst van de activiteit. Bij doeloriëntatie gaat het om het vermogen om na te gaan wat iemand wil leren en waarin iemand zich wil ontwikkelen. Bij reflectie op de activiteit staat de vraag centraal of de leeractiviteit geleid heeft tot het beoogd gerag en of het gedrag ook in praktijk gebracht kan worden (Vos et al., 2021). Reflectie op een leeractiviteit zorgt voor onder andere het vermogen om na te gaan welke leerstrategieën passen bij de eigen voorkeuren in leren en ontwikkelen. Verder leidt het stellen van specifieke, uitdagende en haalbare persoonlijke ontwikkeldoelen tot meer toewijding en inspanning. Daarnaast gaat het bij deze bouwsteen over een koppeling kunnen maken tussen de maatschappelijke ontwikkelingen en de nodige kennis en vaardigheden ten aanzien van de functie van een medewerker (Vos et al., 2021).

Bij de bouwsteen *bewust zijn* gaat het erover dat medewerkers zich continu ervan bewust zijn wat het belang is van loopbaanontwikkeling. Het gaat bij deze bouwsteen als het ware om de urgentie onder ogen zien. Ook gaat het over het hebben van inzicht in de ontwikkelingen binnen de arbeidsmarkt en de organisatie en hoe deze ontwikkelingen in relatie tot inzicht in eigen vaardigheden en kennis zijn. Daarnaast is bij deze bouwsteen van belang om inzicht te hebben over eigen vaardigheden (Vos et al., 2021). Verder spreken Kuijpers en Draaisma (2021) in dit kader over het onderzoeken van mogelijkheden, eisen en ontwikkelingen in het werk (werkexploratie).

### **2.5.2 Houding**

Onder de factor houding vallen de bouwstenen *willen* en *durven*. Bij de bouwsteen *willen* gaat het om intrinsiek gemotiveerd zijn om in actie te komen en jezelf te ontwikkelen. In de theorie van Deci en Ryan (2000) is benadrukt dat intrinsieke motivatie cruciaal is voor het willen ondernemen van leeractiviteiten. Door intrinsieke motivatie te hebben is het makkelijker om een gedrag vol te houden (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, 2009). Ook van Dam, van der Heijden en Schyns (2006) benadrukken in hun theorie dat motivatie van belang is bij het aangaan van leeractiviteiten.

De bouwsteen *durven* gaat over het vertrouwen hebben in eigen kunnen om een gedrag (leeractiviteit) succesvol te kunnen blijven uitvoeren. Wanneer medewerkers het vertrouwen hebben dat ze de hobbels die ze tijdens een leeractiviteit tegen komen, zullen overbruggen, zijn ze eerder geneigd om aan de slag te gaan met een leeractiviteit en deze ook succesvol af te ronden. Het hebben van vertrouwen in eigen kennis en kunde komt ook terug in de theorie van van Dam et al. (2006). Ook in de goal-setting-theorie van Locke & Latham (2006) komt het element durven terug. De theorie gaat ervan uit dat hoge mate van zelfeffectiviteit eraan bijdraagt dat er door medewerkers uitdagende en specifieke doelen worden behaald en hierdoor beter gepresteerd wordt. De bouwsteen *durven* versterkt de kans op het succesvol ondernemen van een leeractiviteit (Locke & Latham, 2006). Bij deze bouwsteen wordt een proactieve houding aangenomen (Vos et al., 2021).

### **2.5.3 Cultuur**

De bouwsteen *mogen* valt onder de factor cultuur. Het gaat bij deze bouwsteen over het ervaren van ruimte en mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Zo moeten medewerkers het gevoel hebben dat ze het gewenste gedrag kunnen laten zien en hier controle over hebben (Vos et al., 2021). De aanwezigheid van mogelijkheden en middelen, het ervaren van die mogelijkheden en hiermee omgaan is bepalend voor het hebben van gevoel van controle. Zo moeten medewerkers bijvoorbeeld voldoende tijd hebben om leeractiviteiten te ondernemen (Vos, Sanders, Graafland, Thole & Bosma, 2020). Volgens Vos (2020) is een positieve houding ten opzichte van leren en deelnemen aan leeractiviteiten te bereiken wanneer er sprake is van een leer- en ontwikkelcultuur binnen een organisatie. Volgens van Dam et al. (2006) is het ook van belang om fouten te mogen maken en bereid te zijn om deze fouten te benoemen en te delen om hierover openlijk te communiceren. Daarnaast is het van belang om het handelen te onderzoeken wanneer een afgesproken norm niet wordt gehaald. Wanneer er geregeld onderzoek wordt gedaan naar de omstandigheden waarin fouten worden gemaakt, worden er vaardigheden en kennis verzameld om deze fouten te voorkomen (Leicher, Mulder & Bauer, 2013).

### **2.5.4 Faciliteiten**

De bouwstenen die vallen onder de factor faciliteiten zijn *geïnformeerd zijn, mogelijkheden krijgen en hulp en vertrouwen krijgen*.

*Geïnformeerd zijn* gaat gepaard met de bouwsteen weten en gaat over op de hoogte zijn over wat er op de organisatie afkomt, hoe het werk zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat de gevolgen zijn voor de medewerkers, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau. Een voorbeeld hiervan zijn technologische ontwikkelingen die invloed hebben op andere competenties en ontwikkelingen in functies. De belangrijke rol hierin ligt bij de organisatie om de medewerkers op de hoogte te houden van maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op hun werk. Zo moet de organisatie ervoor zorgen dat de informatie gedeeld wordt en dat alle medewerkers de informatie meekrijgen. Het is hierbij van belang om de medewerkers te betrekken om voor bewustwording te zorgen, draagvlak te creëren en de urgentie te benadrukken (Vos et al., 2021).

*Mogelijkheden krijgen* gaat over ruimte creëren binnen een organisatie om de medewerkers in staat te stellen om aan hun loopbaanontwikkeling te werken. Hierbij gaat het niet alleen om middelen als geld en tijd, maar ook bijvoorbeeld voldoende autonomie door onder andere verantwoordelijkheden te delegeren. De relatie tussen autonomie en loopbaanontwikkeling is dat wanneer de medewerkers gewend zijn autonoom te werken, zij ook eerder actief bezig zullen zijn met hun loopbaanontwikkeling. Daarnaast wordt leren bevorderd wanneer medewerkers de mogelijkheid hebben om zelf initiatieven te nemen, te kiezen en te experimenteren binnen hun werk (van Dam et al. 2006). Naast autonomie moet er ook voldoende uitdaging zijn (Schaufeli &Bakker, 2004). Dit draagt bij aan zich eigenaar voelen binnen werk en steeds beter willen worden in hetgeen wat iemand doet (Karasek en Theorell, 1990). Volgens van Dam et al. (2006) heeft een gat tussen kennis en vaardigheden van een medewerker en kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, invloed op het leergedrag van een medewerker. Het werk daagt een medewerker op deze manier uit om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en meer kennis op te doen om het werk beter uit te kunnen oefenen.

De laatste bouwsteen binnen de factor faciliteiten is *hulp en vertrouwen krijgen*. Deze bouwsteen gaat over de waardering en steun die de medewerkers ervaren bij hun loopbaanontwikkeling door hun collega’s en leidinggevende. Binnen de organisaties moet er een positieve leer- en ontwikkelomgeving zijn waarin medewerkers het gevoel hebben dat leren en ontwikkelen gewaardeerd wordt. Hoewel het belangrijk is dat medewerkers op verschillende niveaus hulp en vertrouwen krijgen, spelen op de werkvloer de directe leidinggevenden bij deze bouwsteen een grote en belangrijke rol. De leidinggevenden moeten in staat zijn om coachend leiderschap te bieden en de medewerkers te ondersteunen en te stimuleren om met hun loopbaanontwikkeling actief bezig te zijn (Vos, et al., 2021). Dit kunnen de leidinggevenden doen door bijvoorbeeld doelen te stellen en feedback te geven (van Dam et al., 2006).

In tabel 2.1 is te zien welke bouwstenen onder welke factoren vallen en op welke niveau ze zijn.

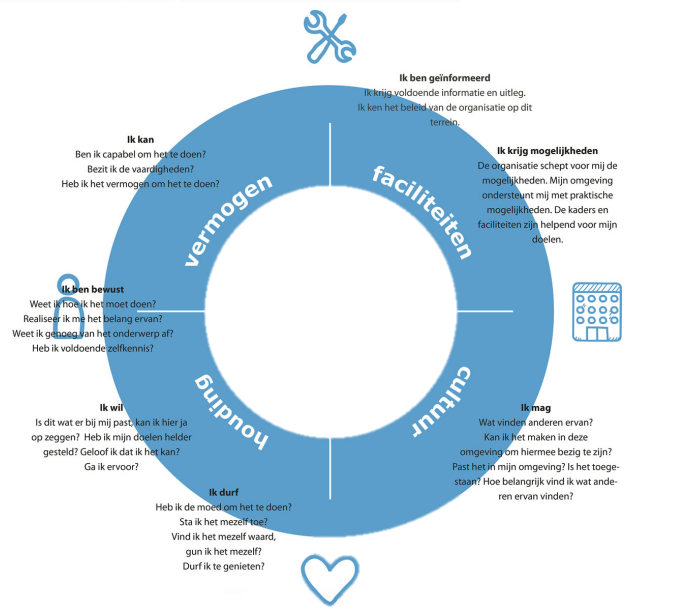
**Tabel 2.1**

*Factoren en bouwstenen van eigen regie*

|  |  |
| --- | --- |
| **Bouwsteen eigen regie** | **Beïnvloedende bouwsteen op organisatieniveau** |
| Bewust zijn (Vermogen) | Geïnformeerd zijn (Faciliteiten) |
| Willen (Houding) |  |
| Kunnen (Vermogen) | Hulp en vertrouwen krijgen (Faciliteiten) |
| Durven (Houding) |  |
| Mogen (Cultuur) (op organisatieniveau) | Mogelijkheden krijgen (Faciliteiten) |

**Figuur 2.2**

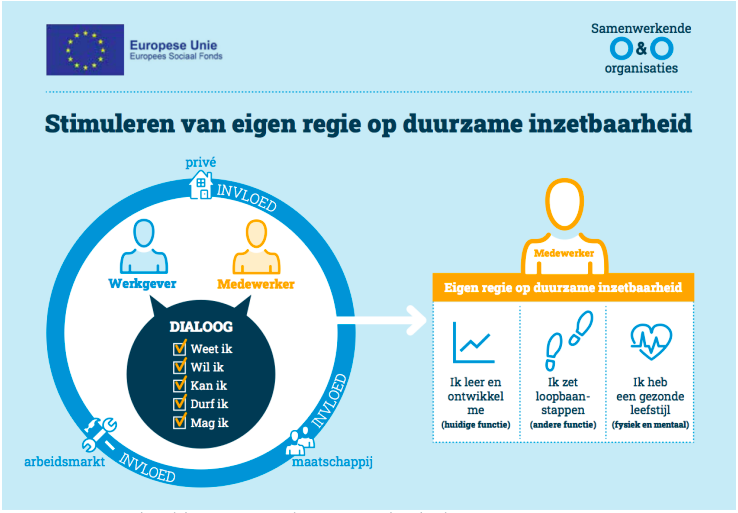
*Eigen regie model*

Opmerking. Overgenomen uit *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox* door T. van Vuuren, M. Lub, L. Mientjes, 2016 (<https://www.innovatiefinwerk.nl/sites/innovatiefinwerk.nl/files/field/bijlage/tinka_van_vuuren_-_tvhrm_2016.pdf>) Copyright 2016, Zilveren Kruis.

De bouwstenen komen ook terug in het model van Vos, Sanders en Graafland (2020) dat gaat over eigen regie op duurzame inzetbaarheid. Zie het model in figuur 2.3 De bouwstenen weten, willen, kunnen, durven en mogen hebben volgens van Vos et al. (2020) invloed op eigen regie op leren en ontwikkelen, loopbaanstappen zetten en een gezond leefstijl leiden. In dit onderzoek wordt eigen regie op leren en ontwikkelen onderzocht. Om deze reden wordt eigen regie op het zetten van loopbaanstappen en een gezond leefstijl leiden buiten beschouwing gelaten.

**Figuur 2.3**

*Model eigen regie op duurzame inzetbaarheid*



*Opmerking.* Overgenomen uit *5 x 2 x 3 voor eigen regie! O&O organisaties samen sterkt voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid* door M. Vos, J. Sanders, M. Graafland, J. Thole, A. Bosma, 2020 (<https://samenwerkendeoeno.nl/wp-content/uploads/2020/07/Whitepaper-OO-Model-Stimuleren-eigen-regie-op-duurzame-inzetbaarheid-1.pdf>) Copyright z.d., O&O organisaties.

## **2.6 Self-Efficacy Theory**

Het hebben van vertrouwen in eigen kennis en kunde wordt in de Self-efficacy theorie van Bandura (1997) beschreven. Zo gaat de theorie vanuit dat mensen sneller gemotiveerd zijn om een bepaald gedrag te vertonen als ze zichzelf bekwaam genoeg vinden om bijvoorbeeld een leeractiviteit succesvol af te ronden. Dit wordt ook wel zelfeffectiviteit genoemd. In de context van actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling betekent het dus dat medewerkers actiever aan hun loopbaanontwikkeling zullen werken wanneer ze zichzelf bekwaam genoeg vinden om leeractiviteiten te ondernemen. Wanneer mensen met een hoge zelfeffectiviteit een bepaalde taak succesvol afronden bestaat een grote kans dat ze in de toekomst een nog uitdagend doel zullen kiezen en hiermee aan de slag gaan (Bandura, 1997). Wanner mensen niet slagen in het behalen van een bepaalde doelstelling of bijvoorbeeld het succesvol afronden van een leeractiviteit kan dit de zelfeffectiviteit verminderen. Hierdoor wordt de kans voor het behalen van een volgend doel door de verlaagde motivatie lastiger.

Hoewel de definitie van zelfeffectiviteit veel lijkt op het begrip zelfvertrouwen, hebben de twee begrippen een andere definitie. Zelfvertrouwen gaat namelijk over het ‘gevoel’ over jezelf en zelfeffectiviteit gaat over het vertrouwen hebben in het doen. Echter kan zelfvertrouwen wel een bijdrage leveren aan zelfeffectiviteit van een persoon (Bandura 1997). Volgens Bandura (1997) zijn er vier bronnen van zelfeffectiviteit: 1) meesterschap ervaringen, 2) sociale ervaringen, 3) verbale ervaringen en 4) psychologische toestand.

De eerste bron is meesterschap ervaringen (Bandura, 1997). Dit gaat over, zoals al eerder vermeld dat zelfeffectiviteit wordt verhoogd wanneer bijvoorbeeld leeractiviteiten succesvol worden afgerond. Sociale ervaringen gaat over dat zelfeffectiviteit verhoogd kan worden door vergelijkbare mensen te zien die voor een vergelijkbare leeractiviteit slagen. De derde bron is verbale overtuiging. Wanneer iemand aangemoedigd wordt door zijn of haar omgeving draagt dit bij aan een verhoogde zelfeffectiviteit. Hierdoor wordt er vertrouwen ontwikkeld dat de volgende leeractiviteit ook gaat lukken. De laatste bron is psychologische toestand. Zelfeffectiviteit van een persoon kan beïnvloed worden door hoe iemand zich op dat moment voelt over zijn of haar vaardigheden (Bandura, 1997).

## **2.7 Loopbaancompetenties Marinka Kuijpers**

Volgens Kuijpers (2003) zijn er vijf loopbaancompetenties van belang om zelf invloed uit te oefenen op loopbaanontwikkeling. Dit zijn motievenreflectie, kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Deze competenties kunnen geleerd worden. Hoe meer loopbaanondersteuning mensen krijgen in hun werk, hoe meer ze bezig zijn met de competenties.

### **2.7.1 Motievenreflectie**

Motievenreflectie gaat over bewustwording over dingen die een persoon werkelijk belangrijk vindt in zijn of haar werk, wat degene voeldoening geeft en wat er voor een persoon nodig is om prettig te kunnen werken. Hierin is het nadenken over bijvoorbeeld teleurstelling, frustratie of succes in het werk en de achterliggende waarden van belang om bewustwording te creëren over wat werk betekent in het leven van een persoon en wat iemand hierin wil betekenen voor anderen (Kuijpers, 2003).

### **2.7.2 Kwaliteitenreflectie**

De tweede loopbaancompetentie is kwaliteitenreflectie. Bij kwaliteitenreflectie gaat het om onderzoeken wat je wel en niet kunt en hoe dit gebruikt kan worden voor loopbaanontwikkeling. Door dit te doen wordt er een bewustwording gecreëerd over eigen eigenschappen en vaardigheden en hoe deze vertaald kunnen worden naar kwaliteiten om wensen en doelen in leren en werk te verwezenlijken (Kuijpers, 2003).

### **2.7.3 Werkexploratie**

De derde competentie is werkexploratie. Bij deze competentie gaat het om het onderzoeken van waarden, eisen, ontwikkelingen en mogelijkheden in werk en leerervaringen die nodig zijn hiervoor. Het gaat over het onderzoeken naar welke werkzaamheden en omgevingen aasluiten bij persoonlijke waarden, ambities en kwaliteiten. Het kan hierbij gaan om verdieping in werk, maar ook ander werk, dat past bij de motieven en kwaliteiten van een persoon (Kuijpers, 2003).

### **2.7.4 Loopbaansturing**

Loopbaansturing gaat over eigen werk en leren beïnvloeden op een manier die bij een persoon en zijn of haar toekomst past. Het gaat hierbij om begeleiding organiseren, onderhandelen over werk of studie om dit voor elkaar te krijgen en te ontwikkelen om kansen te vergoten in de toekomst voor passend werk (Kuijpers, 2003).

### **2.7.5 Netwerken**

De vijfde en laatste competentie is netwerken. Bij deze loopbaancompetentie gaat het om het opbouwen en onderhouden van contacten gericht op eigen loopbaanontwikkeling. Door middel van contacten is het makkelijker om op de hoogte te zijn en te blijven van ontwikkelingen en werkmogelijkheden. Ook het krijgen van feedback kan versterkt worden door netwerkcontacten. Om effectief netwerkcontacten op te bouwen is het van belang om zicht te hebben op welke contacten van belang kunnen zijn voor de loopbaanontwikkeling van een persoon. Het is hierbij van belang om steeds nieuwe contacten te werven en zelf ook iets voor de contacten te betekenen (Kuijpers, 2003).

## **2.8 Career adaptability**

Volgens Savickas (2005) komt actief loopbaangedrag voort uit het hebben van veel career adaptability. Om inzetbaar te blijven In de snel veranderende arbeidsmarkt is aanpassingsvermogen een belangrijke voorwaarden (Savickas, 2005). Dit wordt career adaptability genoemd. Het gedrag dat voortkomt uit career adaptability bestaat uit vier C’s (Savickas, 2005).

* Career control: Het hebben van besef over controle van eigen loopbaan en het uitoefenen van invloed in eigen werksituatie. Hierdoor komt besluitvaardigheid tot stand wat uiteindelijk bijdraagt aan het bepalen van een richting in eigen loopbaan en het nemen van verantwoordelijkheid binnen het werk (Savickas, 2005).
* Career curiosity: Het hebben van belangstelling in jezelf en de omgeving. Dit heeft als gevolg het ontdekken van eigen talenten, het ontdekken van eigen interesses en dingen die je belangrijk vindt in het werk en het zoeken naar waar loopbaankansen liggen. Dit wordt geuit in het bijvoorbeeld vragen van feedback en netwerken (Savickas, 2005).
* Career concern: Het hebben van besef dat het van belang is om je voor te bereiden op de toekomst. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van een loopbaanvisie en deze omzetten in concrete plannen en doelen. Dit wordt geuit door bijv. ontwikkelplannen maken en deze intern bespreken met collega’s of leidinggevende, nieuwe taken oppakken en nieuwsgierig blijven over het vakgebied (Savickas, 2005).
* Career confidence: Vertrouwen en geloven in eigen kunnen om beslissingen te maken die juist zijn voor je loopbaan en de nodige vaardigheden om loopbaandoelen waar te maken. Dit wordt geuit in het vertrouwen hebben in eigen skills en het in staat zijn een andere baan succesvol uit te voeren (Savickas, 2005).

Wanneer er proactief loopbaangedrag wordt getoond heeft dit gevolg op het hebben van succes in loopbaan, werk vinden dat passend is bij de persoon en beter om kunnen gaan met veranderingen binnen de loopbaan (Savickas, 2005).

## **2.9 Conclusie**

Wat opvalt in alle theorieën die beschreven zijn in het theoretisch kader, is dat loopbaanontwikkeling wordt beïnvloed op zowel individueel niveau als op organisatieniveau. Beide niveaus zijn cruciaal voor loopbaanontwikkeling volgens de theorie. Wel is het zo dat er in bepaalde theorieën nadruk gelegd wordt op beide niveaus en bij de andere theorieën wordt er niet al te veel aandacht aan besteed aan het organisatieniveau. Zo wordt er in de theorie van van Vos et al. (2016) veel aandacht besteed op de organisatieniveau en in de career construction- theorie van Savickas (2005) wordt de nadruk vooral op de individu gelegd. In tabel 2.2 is het literatuuronderzoek weergegeven dat ingedeeld is op individueel niveau en organisatieniveau.

**Tabel 2.2**

*Het literatuuronderzoek ingedeeld op individueel niveau en organisatieniveau.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Individueel niveau** | **Organisatieniveau** |
| Zelfbeschikkingstheorie van Deci & Ryan (2000) | AMO-model van Appelbaum et al. (2000) |
| Theory of planned behavior van Ajzen (1991) | Eigen regie model van van Vuuren et al. (2016) en eigen regie model op duurzame inzetbaarheid van Vos et al. (2020). |
| Loopbaancompetenties van Kuijpers (2003) | Self-efficacy theorie van Bandura (1997). |
| Career adaptabilily van Savickas (2005) |  |

Wat ook opvalt is dat de theorie van Deci en Ryan (2000) veel overeenkomsten heeft met de loopbaancompetenties van Kuijpers (2003). Zo gaat kwaliteitenreflectie over wat een persoon goed kan en waarin iemand zichzelf kan verbeteren en gaat dus over competentie ervaren. Motievenreflectie is vergelijkbaar met autonomie, omdat loopbaanontwikkeling tot stand komt op basis van motievenreflectie en werkexploratie en netwerken kan vergeleken worden met verbondenheid, omdat beide competenties verbondenheid versterken.

Ook in andere modellen komen vrijwel alle factoren terug vanuit de theorie van Deci en Ryan (2000). Hieruit kan een conclusie getrokken worden dat motivatie een cruciaal aspect is in loopbaanontwikkeling.

Voor verder onderzoek naar de succes-en faalfactoren die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling, wordt het model van Van Vuuren et al. (2016) meegenomen, waarin de factoren vermogen, houding, cultuur en faciliteiten zijn opgenomen. Ook wordt het eigen regie model op duurzame inzetbaarheid van Vos et al. (2020) meegenomen. Dit model gaat ook over eigen regie op het zetten van loopbaan stappen en het leiden van een gezond leestijl. Deze aspecten worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat dit onderzoek over eigen regie op leren en ontwikkelen gaat. Er is voor deze modellen gekozen omdat in de andere theorieën in het theoretische kader de factoren uit het model van Van Vuuren et al. (2016) en de bouwstenen uit het model van Vos et al. (2020) terugkomen. Zo laat de theorie van Deci en Ryan zien dat houding een belangrijk factor is als het gaat om het ondernemen van leeractiviteiten. Daarnaast laat de Theory van planned behavior van Ajzen (1991) zien dat het gedrag van medewerkers wordt beïnvloed door drie factoren attitude, norm en gedragscontrole. Attitude en gedragscontrole vallen onder de factor houding en de factor norm valt in de factor cultuur van het model van van Vuuren et al. (2016). In het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) komt de factor vermogen terug die ook is opgenomen in het model van Van Vuuren et al. (2016). De tweede factor motivatie valt onder de factor houding en de laatste factor mogelijkheden valt onder de factor faciliteiten. Aangezien er meerdere theorieën zijn die de factoren die opgenomen zijn in het model van van Vuuren et al. (2016) en de bouwstenen in het model van Vos et al. (2020) ondersteunen, worden deze modellen daarom als leidraad genomen en samengevoegd. Aan de hand van de factoren uit het model en bijbehorende bouwstenen wordt onderzocht wat de succes- en faalfactoren zijn in het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien hun loopbaanontwikkeling. Door deze factoren te onderzoeken zal er een beeld worden gecreëerd van de succes- en faalfactoren.

# **Conceptueel model**

Vermogen

Actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling

Houding

Cultuur

Faciliteiten

# **Methodische verantwoording**

In de methodische verantwoording is beschreven welk type onderzoek is uitgevoerd en welke procedure is nagegaan. Er is informatie te lezen over de respondenten en de meetinstrumenten die gebruikt zijn. Ook zijn de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven.

## **4.1 Type onderzoek**

Het type onderzoek dat uitgevoerd is, is een kwantitatief surveyonderzoek. Het onderzoek is door middel van een online enquête uitgevoerd. Bij dit soort onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een (half)gestructureerde enquête. De vragen staan van tevoren vast en er is geen ruimte voor flexibiliteit. De antwoorden van de respondenten vormen de basis voor de dataset die wordt gebruikt voor kwantitatieve analyses (Verhoeven, 2022). De voordelen van een surveyonderzoek zijn: gegevens verzamelen bij grote groepen personen, respondenten kunnen op zelfgekozen tijd en in eigen tempo de enquête invullen en de resultaten van de enquête zijn vrijwel direct zichtbaar. De nadelen van een surveyonderzoek zijn: de context waarin respondenten antwoorden geven blijven onbekend en er is vaak een veelal laag respons (Verhoeven, 2022).

Er is voor kwantitatief onderzoek gekozen vanwege diverse redenen. Ten eerste kan er door middel van een enquête een grote groep respondenten bereikt worden. Zo kan onderzocht worden wat de succes- en faalfactoren zijn ten aanzien van actief aan de slag gaan met loopbaanontwikkeling binnen de gehele organisatie. Ten tweede zijn factoren die invloed hebben op het actieve gedrag van medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling meerdere malen onderzocht in het verleden. Deze factoren zijn dus reeds bekend en kunnen door middel van een enquête in kaart gebracht worden. Door deze factoren te onderzoeken middels een surveyonderzoek kan er in kaart gebracht worden welke factoren er al aanwezig zijn en welke factoren nog (deels) ontbreken. Als laatste is dit type onderzoek ook passend bij de hoofdvraag, omdat, zoals eerder vermeld, de factoren met bijbehorende bouwstenen die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling bekend zijn vanuit de theorie. Derhalve kan er aan de hand van een surveyonderzoek getoetst worden welke succes- of faalfactoren er aanwezig zijn onder de medewerkers in het kader van actief aan de slag gaan met loopbaanontwikkeling. Tevens wordt een surveyonderzoek gebruikt om verklarende en beschrijvende onderzoeksvragen te beantwoorden. Dit is het geval in dit onderzoek. Aan de hand van de uitkomsten kan er advies gegeven worden dat passend is bij het praktijkdoel. De enquête in dit onderzoek waarborgt de anonimiteit.

## **4.2 Procedure en respondenten**

De onderzoekspopulatie bestaat uit 234 medewerkers van de gemeente Vught. Alle medewerkers die in dienst zijn bij de gemeente Vught zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen met uitzondering van het college van burgemeester en wethouders (B&W) en de directie. Dit is gedaan in overleg met de organisatie, omdat het college van B&W ander soort werk doet en het bestuur vormt van de gemeente. Gemeente Vught heeft ook medewerkers die zijn gedetacheerd. Omdat zij een andere werkgever hebben, worden zij ook niet meegenomen in dit onderzoek. Binnen dit onderzoek is er geen sprake van een steekproef, omdat alle medewerkers uitgenodigd zijn om de enquête in te vullen (Verhoeven, 2022). De gehele populatie is meegenomen in dit onderzoek in samenspraak met de organisatie om zo veel mogelijk meningen en inzichten van de medewerkers te verzamelen. Zo kan er een beeld geschetst worden over de gehele organisatie. Wanneer er een steekproef uitgevoerd zou worden, zou er een beperkt beeld geschetst worden. Ook is de gehele populatie meegenomen in het onderzoek om de anonimiteit te waarborgen. Omdat de gemeente Vught een middelgrote gemeente is, kan er bij een steekproef afgeleid worden om welke medewerker het gaat. Dit kan leiden tot sociaal wenselijke antwoorden wat een negatieve invloed heeft op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Aan dit onderzoek moeten er minstens 146 medewerkers deelnemen. Dit is berekend met in achtneming van 5% foutmarge en 95% betrouwbaarheidsniveau. In tabel 4.1 het overzicht van de onderzoekspopulatie te zien. In tabel 4.2 is het overzicht van het respons te zien.

**Tabel 4.1**

*Overzicht van de onderzoekspopulatie*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Afdeling** | **Aantal medewerkers** | **Aantal medewerkers in %** | **Aantal mannen** | **Aantal mannen in %** | **Aantal vrouwen** | **Aantal vrouwen in %** |
| Directiestaf | 9 | 3,9 | 3 | 33,3 | 6 | 66,7 |
| Stafafdeling | 52 | 22,2 | 23 | 44,2 | 29 | 55,8 |
| Afdeling ontwikkeling | 38 | 16,2 | 21 | 55,3 | 17 | 44,7 |
| Afdeling dienstverlening | 135 | 57,7 | 32 | 23,7 | 103 | 76,3 |

**Tabel 4.2**

*Overzicht van het respons*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Afdeling** | **Aantal medewerkers** | **Aantal medewerkers in %** | **Aantal mannen** | **Aantal mannen in %** | **Aantal vrouwen** | **Aantal vrouwen in%** |
| Directiestaf | 9 | 100 | 3 | 33,3 | 6 | 66,7 |
| Stafafdeling | 17 | 32,7 | 10 | 58,8 | 7 | 41,1 |
| Afdeling ontwikkeling | 24 | 63,2 | 14 | 58,3 | 8 | 33,3 |
| Afdeling dienstverlening | 58 | 43 | 15 | 25,9 | 42 | 72,4 |

Hieronder wordt toegelicht welke methodische stappen zijn gezet om het onderzoek uit te voeren. Als eerste zijn de vragen in een Word document opgesteld waarna het is verwerkt in Google Forms, zie bijlage 1. Er is voor dit programma gekozen, omdat het een gebruiksvriendelijk programma is. Alle vragen staan op één pagina en met één klik worden de gegeven antwoorden opgeslagen. Omdat het programma gebruiksvriendelijk is, kunnen de respondenten zonder enige belemmeringen de enquête invullen en wordt afhaakgedrag zoveel mogelijk voorkomen wat ten goede is aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Ten tweede is voor dit programma gekozen omdat het een gratis programma is. In tabel 4.3 Is opgenomen welke stappen in welke week zijn genomen om zo veel mogelijk respondenten te verzamelen. Ook is te zien hoeveel respons er in de weken binnen is gekomen. In week 52 is de enquête gesloten met in totaal 108 responsen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar.

**Tabel 4.3**

*Overzicht van de genomen stappen voor het verzamelen van respondenten.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Genomen stappen** | **Week** | **Respons** |
| Intranet bericht met introductietekst en link naar de enquête. | Week 48 | 39 |
| Intranet bericht opnieuw geplaatst als reminder. | Week 49 | 55 |
| Medewerkers mondeling informeren over de enquête en verzoeken om deze in te vullen. | Week 50 | 60 |
| Een mail verstuurd over het onderzoek naar alle afdelingen vanuit de adjunct-directeur. | Week 51 | 108 |

## **4.3 Meetinstrumenten**

Door middel van de enquête worden de factoren inzichtelijk gemaakt die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. De enquête is opgesteld aan de hand van de theoretische inzichten (hoofdstuk 2). De vragen van de enquête zijn gebaseerd op de vier factoren uit het eigen regie model. Met dit model is vanuit de theorie een vertaalslag gemaakt in het kader van actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. De factoren die gemeten zijn, zijn: vermogen, houding, cultuur en faciliteiten. Deze factoren bepalen in hoeverre medewerkers zich actief inzetten voor hun loopbaanontwikkeling. Doordat er een aantal vragen per factor zijn opgenomen, kunnen de deelvragen beter beantwoord worden waardoor ook de hoofdvraag beantwoord kan worden. Er is gekozen om geen bestaande vragenlijst te gebruiken, omdat er geen bestaande vragenlijsten zijn die het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling meten.

### **4.3.1 Meetinstrument: vermogen**

De eerste factor vermogen is gemeten aan de hand van bouwstenen *kunnen* en *bewust zijn*. Bij deze factor is gekeken of de medewerkers in staat zijn om een actie in gang te zetten. Het gaat hierbij om het vermogen om een koppeling te maken tussen de behoeften en hierbij realistische doelen stellen. Daarnaast gaat het erom of de medewerkers zich ervan bewust zijn wat het belang en urgentie is van loopbaanontwikkeling. Zie in bijlage 2 welke vragen bij deze factor horen.

### **4.3.2 Meetinstrument: houding**

De tweede factor houding is gemeten aan de hand van bouwstenen *willen* en *durven*. Het gaat hierbij om het hebben van intrinsieke motivatie om in actie te komen en leeractiviteiten te ondernemen. Ook gaat het bij deze factor over het vertrouwen hebben in eigen kunnen om een gedrag succesvol te kunnen blijven uitvoeren. Hierdoor wordt de kans op succesvol ondernemen van een leeractiviteit versterkt. Zie in bijlage 2 welke vragen bij deze factor horen.

### **4.3.3 Meetinstrument: cultuur**

De derde factor cultuur is gemeten aan de hand van de bouwsteen *mogen.* Het gaat hierbij dat de medewerkers het gevoel hebben dat ze het gewenste gedrag kunnen laten zien. Ook gaat het hierbij over het ervaren van ruimte en mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Deze factor is op organisatieniveau. Zie in bijlage 2 welke vragen bij deze factor horen.

### **4.3.4 Meetinstrument: faciliteiten**

De laatste factor is faciliteiten. Deze factor is gemeten aan de hand van bouwstenen *geïnformeerd zijn, mogelijkheden krijgen* en *hulp en vertrouwen krijgen*. Het gaat hierbij over de informerende rol van de organisatie, ruimte creëren voor de medewerkers om ze in staat te stellen om aan hun loopbaanontwikkeling te werken en waardering en steun geven aan de medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling. Deze factor is ook op organisatieniveau. Zie in bijlage 2 welke vragen bij deze factor horen.

### **4.3.5 Demografische gegevens**

De vragen in de enquête zijn gemeten op een 7-punts Likertschaal waarin 1 helemaal oneens is, 4 neutraal en 7 helemaal mee eens is. Er is voor een 7-punts Likertschaal gekozen, omdat er zo meer spreiding in data verkregen kan worden, waardoor er een meer genuanceerd beeld van de resultaten wordt gecreëerd. Daarnaast worden door middel van een 7-punts Likertschaal zo veel mogelijk neutrale antwoorden voorkomen, omdat er in deze schaal meer rek is in de antwoordmogelijkheden. Er is gekozen voor een oneven Likertschaal, omdat de respondenten zo niet ‘gedwongen’ worden om of positieve of negatieve antwoorden te geven. Hierdoor bestaat de kans dat de respondenten afhaken. Ook zal hierdoor een weinig genuanceerd beeld geschetst worden. Verder worden in de enquête de vragen afwisselend positief en negatief geformuleerd. Op deze manier wordt voorkomen dat de respondenten automatisch hetzelfde antwoorden geven op de vragen (Bhandari, 2021). Wel zijn in de negatieve vragen de woorden als ‘niet’ of ‘onvoldoende’ dikgedrukt, zodat de vragen niet per ongeluk verkeerd gelezen zouden worden. In de enquête zijn eerst een aantal algemene vragen opgenomen ten behoeve van demografische gegevens. Deze vragen gaan over leeftijd, geslacht, afdeling, opleidingsniveau, aantal dienstjaren en salarisschaal. Er zijn geen uitgebreide analyses uitgevoerd met deze achtergrondvragen, omdat deze later voor het advies gebruikt gaan worden. In bijlage 2 is terug te vinden welke vragen op welke niveau gemeten zijn. Er is één open vraag opgenomen in de enquête waarin de medewerkers die nog iets willen delen over het onderwerp, maar hetgeen in de enquête niet voor is gekomen, dit alsnog kunnen doen. De vraag over de leeftijd is een open vraag. De keuzemogelijkheden bij de vraag over het geslacht zijn man, vrouw en zeg ik liever niet. De laatste keuzemogelijkheid is opgenomen in overleg met de organisatie. Bij de vraag over het opleidingsniveau zijn er drie keuzemogelijkheden opgenomen. Dit zijn MBO, HBO en WO. Bij de vraag over de afdeling zijn de vier afdelingen van de gemeente Vught opgenomen. Dit zijn directiestaf, stafafdeling, afdeling ontwikkeling en afdeling dienstverlening. Bij de vraag over de salarisschaal zijn er drie keuzemogelijkheden. Dit zijn tot schaal 7, schaal 7 tot 10 en schaal 10 of hoger. De laatste algemeen vraag gaat over de lengte van het dienstverband. Hierbij zijn er drie keuzemogelijkheden. Dit zijn korter dan 5 jaar, tussen 5 en 10 jaar en langer dan 10 jaar. Zie tabel 4.4.

**Tabel 4.4**

*Overzicht van de algemene vragen en de keuzemogelijkheden.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Vraag** | **Keuzemogelijkheid** |
| Leeftijd | Open vraag |
| Geslacht | Man, vrouw, zeg ik liever niet |
| Opleidingsniveau | MBO, HBO, WBO |
| Afdeling | Directiestaf, stafafdeling, afdeling ontwikkeling, afdeling dienstverlening |
| Salarisschaal | Tot schaal 7, schaal 7 tot 10, schaal 10 of hoger |
| Lengte dienstverband | Korter dan 5 jaar, tussen 5 en 10 jaar, langer dan 10 jaar |
| Eventuele aanvullingen door de respondenten op de enquête. | Open vraag |

## **4.4 Betrouwbaarheid en validiteit**

Het is van belang dat het onderzoek zowel betrouwbaar als valide is. Hieronder wordt beschreven welke maatregelen genomen zijn om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen in dit onderzoek.

### **4.4.1 Betrouwbaarheid**

Er zijn diverse manieren gebruikt om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen. Om te beginnen zijn de enquêtevragen gebaseerd op de onderzochte literatuur. Dit verhoogt de betrouwbaarheid omdat de vragen aansluiten op de theorie van het onderwerp. Tevens is er gebruikt gemaakt van peer feedback (Verhoeven, 2022). Op de opgestelde enquête is feedback toegepast die bij de eerste versie van de enquête was gegeven. Hierdoor is ervoor gezorgd dat de enquête beter aansluit op de literatuur. Verder zijn fouten uit de enquête gehaald en moeilijke begrippen vervangen door makkelijkere begrippen door middel van feedback van buitenstaanders zonder voorkennis van het onderwerp. Verder is er gebruik gemaakt van standaardisering door middel van een Likertschaal (Verhoeven, 2022). De antwoordmogelijkheden op de vragen verlopen steeds in dezelfde oplopende of aflopende schaal. Dit maakt het gemakkelijk om de enquête in te vullen. Afhaakgedrag wordt hiermee voorkomen. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede. Verder is de betrouwbaarheid verhoogd door van tevoren aan te geven dat de enquête volledig anoniem is. Dit heeft ervoor gezorgd dat er geen sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Daarnaast zijn per factor meerdere stellingen opgenomen om de factoren beter in kaart te brengen. Ook is het doel van de enquête aan de medewerkers medegedeeld. Zo wisten de medewerkers waar de enquête voor dient. Ook is de betrouwbaarheid verhoogd door één enquête te gebruiken. Zo hebben alle respondenten dezelfde enquête ingevuld. Verder is de enquête als eerste als test afgenomen buiten de organisatie. Hierdoor zijn de fouten uit de enquête gehaald. Ook is de betrouwbaarheid verhoogd door de medewerkers de gelegenheid te geven om de enquête op gewenste tijd in te vullen waardoor er waarschijnlijk geen storende factoren aanwezig zijn.

### **4.4.2 Validiteit**

Ook zijn er diverse manieren gebruikt om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen. De enquête is opgesteld aan de hand van de onderzochte literatuur. Dit vergroot de validiteit, omdat er met de enquête die aan de hand van de onderzochte literatuur is opgesteld er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Ook is de validiteit gewaarborgd door meerdere stellingen op te nemen over elke factor. Hierdoor worden meerdere stukken van de constructie afgedekt. Verder is de validiteit gewaarborgd door de begrippen te definiëren die vaak voorkomen in de enquête. Dit zijn ‘loopbaanontwikkeling’ en ‘leeractiviteiten’. Dit zorgt ervoor dat iedereen dezelfde definitie hanteert bij het invullen van de enquête wat ervoor zorgt dat de enquête meer valide is. Tevens zijn er zowel negatieve als positieve vragen opgenomen en bij de negatieve vragen zijn de woorden als ‘niet’ en ‘onvoldoende’ dikgedrukt. Dit zorgt ervoor dat de respondenten de zin juist lezen en de negatieve woorden niet over het hoofd zien en onbewust antwoorden geven die ze niet wilden geven. Daarnaast zijn in de enquête moeilijke begrippen vervangen door iets makkelijkere begrippen, omdat de doelgroep varieert tussen mbo- en wo-niveau. Zo is bijvoorbeeld het begrip autonomie vervangen door zelfstandigheid. Verder is er gebruikt gemaakt van peer feedback (Verhoeven, 2022). Op de opgestelde enquête is feedback toegepast die bij de eerste versie van de enquête was gegeven. Hierdoor is ervoor gezorgd dat de enquête beter aansluit op de literatuur. Verder zijn fouten uit de enquête gehaald en moeilijke begrippen vervangen door makkelijkere begrippen door middel van feedback van buitenstaanders zonder voorkennis van het onderwerp.

## **4.5 Analyses**

Voor de analyses is er gebruikt gemaakt van Excel voor het verwerken van de ruwe data vanuit Google Forms. Er is een codeboek opgesteld dat terug te vinden is in bijlage 2.

In dit onderzoek zijn zowel univariate als bivariate analyses uitgevoerd. Bij univariate analyses wordt er gekeken naar één variabel. Bij bivariate analyses wordt er telkens naar twee variabelen gekeken (Verhoeven, 2022).

Met behulp van univariate analyses wordt de gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven. Aan de hand van de standaarddeviatie kan er uitspraak worden gedaan over de hoeveelheid spreiding die tussen de responsies van de respondenten zit. Bij een hoge standaarddeviatie is er veel spreiding en betekend het dat de responsies variëren (Verhoeven, 2028).

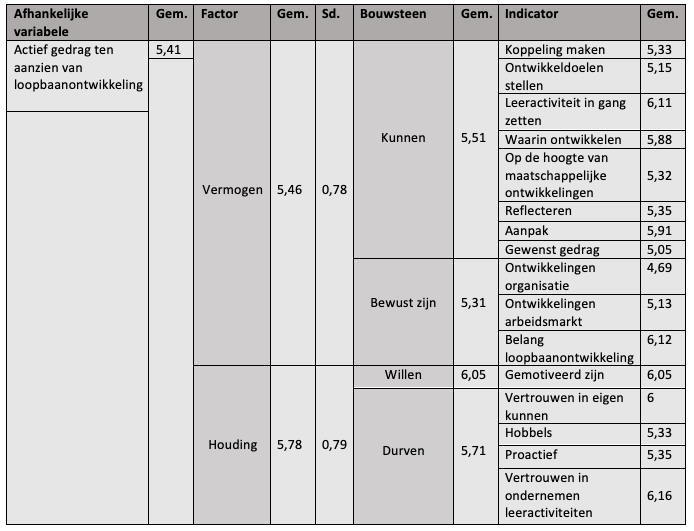
Bij bivariate analyses gaat het om het verband onderzoeken tussen twee variabelen. Met twee variabelen kan de Pearson r correlatiecoëfficiënt berekend worden. De correlatiecoëfficiënt geeft duidelijk aan of er een negatief of positief verband is tussen de variabelen en hoe sterk dat verband is (Verhoeven, 2022).

# **Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven die voortgekomen zijn uit de afgenomen enquête. Door middel van de resultaten kan er een conclusie gegeven worden op de hoofdvraag: Welke succes- en faalfactoren hebben invloed op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?Als eerst komt er een overzichtstabel waarin de factoren die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling zijn opgenomen. Vervolgens worden gemiddeldes met elkaar vergeleken en bivariate analyses weergegeven.

## **5.1 Overzichtstabel**

De vragen in dit onderzoek zijn gemeten op een 7-punts Likertschaal lopend van 1 (helemaal oneens) tot en met 7 (helemaal mee eens). Een hoge score betekent dat de factoren die invloed hebben op het actieve gedrag aanwezig zijn bij de medewerkers. In de overzichtstabel 5.1 zijn deze factoren samen met bijbehorende bouwstenen en indicatoren weergegeven. Links is de gemiddelde score van 5,41 op actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling onder de respondenten weergegeven. De score van 5,41 zit aan de bovenkant van de scores tussen neutraal en actief ten aanzien van loopbaanontwikkeling in. Hierbij is de standaarddeviatie 0,68. Het bereik loopt van 1 tot en met 7. De helft van het bereik is 3. Er is weinig spreiding in de scores omdat de standaarddeviatie van 0,68 dichter bij de 0 ligt dan bij de helft van het bereikt. De factoren die invloed hebben op het actieve gedrag zijn weergegeven in de derde kolom en bijbehorende bouwstenen in de zesde kolom. De indicatoren met bijbehorende gemiddeldes zijn weergegeven in de kolommen acht en negen.

**Tabel 5.1**

**Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving***Overzichtstabel actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=108)*

### **5.1.1 Factor vermogen**

De medewerkers van de gemeente Vught hebben een gemiddelde score van 5,46 op een 7-punts Likertschaal op de factor vermogen. Zie tabel 5.2. De score van 5,46 zit aan de bovenkant van de scores tussen neutraal en actief ten aanzien van loopbaanontwikkeling in. De standaarddeviatie is 0,78. Er is weinig spreiding aanwezig bij de scores omdat de standaarddeviatie van 0,78 dichter bij de nul ligt dan bij de helft van het bereik. Op de bouwstenen *kunnen* en *bewust zijn* wordt gemiddeld bijna gelijk gescoord. Op de indicator ‘leeractiviteiten in gang zetten’ waarbij de vraag hoort of de medewerkers in staat zijn zelfstandig leeractiviteiten in gang te zetten wordt met een gemiddelde van 6,11 hoog gescoord. Dit haalt de gemiddelde naar boven. Op de indicator ‘belang loopbaanontwikkeling’ wordt gemiddeld 6,12 gescoord. Op de indicator ‘waarin ontwikkelen’ wordt gemiddeld 5,88 gescoord en op de indicator ‘aanpak’ wordt gemiddeld 5,91 gescoord.

**Tabel 5.2**

*Factor vermogen (n=108)*

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving

Gemiddeld wordt het laagst gescoord op de indicator ‘ontwikkelingen organisatie’ waarbij de vraag hoort of de medewerkers inzicht hebben in de ontwikkelingen binnen de organisatie in relatie tot hun inzicht in eigen kennis en vaardigheden. In figuur 5.1 is te zien dat de 1 respondent volledig oneens is met deze indicator, zeven respondenten geven aan oneens te zijn, acht respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 31 respondenten geven aan neutraal te zijn, 28 respondenten geven aan enigszins eens te zijn, 26 respondenten geven aan mee eens te zijn en 5 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn.

**Figuur 5.1**

*Indicator ‘ontwikkelingen organisatie’ (n=108)*

De gemiddelde van deze indicator is 4,69. Op de indicator ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’ onder de bouwsteen *bewust zijn* wordt vergeleken met de indicator ‘belang loopbaanontwikkeling’ lager gescoord met een gemiddelde van 5,13. Bij de indicator ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’ hoort de vraag of de medewerkers inzicht hebben in wat de ontwikkelingen zijn op de arbeidsmarkt in relatie tot hun inzicht in eigen kennis en vaardigheden. In figuur 5.2 is te zien dat 2 respondenten volledig oneens zijn met deze indicator, vier respondenten geven aan oneens te zijn, drie respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 22 respondenten hebben neutraal gescoord op deze indicator, 26 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 40 respondenten geven aan mee eens te zijn en 11 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn.

**Figuur 5.2**

*Indicator ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’ (n=108)*

Ook wordt vergeleken met de andere indicatoren lager gescoord op de indicator ‘gewenst gedrag’ met een gemiddelde van 5,05. Bij deze indicator hoort de vraag of de leeractiviteiten die ondernomen worden leiden tot gewenst gedrag. In figuur 5.3 is te zien dat 1 respondent oneens is met deze indicator, vijf respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 29 respondenten hebben op deze indicator met neutraal beantwoord, 33 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 33 respondenten geven aan mee eens te zijn en 7 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn.

**Figuur 5.3**

*Indicator ‘gewenst gedrag’ (n=108)*

Als laatste wordt op de indicator ‘ontwikkeldoelen stellen’ met een gemiddelde van 5,15 lager gescoord vergeleken met de andere indicatoren onder de bouwsteen *kunnen*. Bij deze indicator hoor de vraag of de medewerkers specifieke, uitdagende en haalbare ontwikkeldoelen kunnen stellen. In figuur 5.4 is te zien dat 2 respondenten volledig oneens zijn met deze indicator, één respondent is oneens, negen respondenten zijn enigszins oneens, 15 respondenten hebben op deze indicator met neutraal beantwoord, 31 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn met deze indicator, 40 respondenten geven aan mee eens te zijn en 10 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.4**

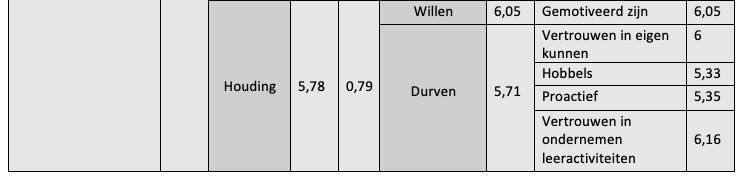
*Indicator ‘ontwikkeldoelen stellen’ (n=108)*

### **5.1.2 Factor houding**

Op de factor houding wordt gemiddeld 5,78 gescoord, zoals dat weergegeven is in tabel 5.3. Deze score ligt aan de bovenkant van de scores tussen neutraal en actief ten aanzien van loopbaanontwikkeling is. De spreiding is laag, vanwege de standaarddeviatie van 0,79. Deze ligt dichter bij de nul dan bij de helft van het bereik. Van de vier factoren wordt op de factor houding het hoogst gescoord. Dit haalt de gemiddelde van actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling naar boven. Op de bouwsteen *willen* wordt met een gemiddelde van 6,05 het hoogst gescoord van alle bouwstenen. Op de bouwsteen *durven* wordt ook hoog gescoord. Met een gemiddelde van 6,16 wordt het hoogst gescoord op de indicator ‘vertrouwen in ondernemen leeractiviteiten’ waarbij de vraag hoort of de medewerkers er vertrouwen in hebben leeractiviteiten succesvol te kunnen ondernemen. De indicator haalt de gemiddelde van de factor houding naar boven. Ook wordt hoog gescoord op de indicatoren ‘gemotiveerd zijn’ en ‘vertrouwen in eigen kunnen’ met gemiddeldes van 6,05 en 6.

**Tabel 5.3**

*Factor houding (n=108)*



Vergeleken met de indicatororen waarop hoog wordt gescoord, wordt op de indicatoren ‘hobbels’ en ‘proactief’ lager gescoord. Bij deze indicatoren horen de vragen of de medewerkers sneller aan een leeractiviteit beginnen, omdat ze mogelijke hobbels onderweg snel kunnen overbruggen en of de medewerkers een proactieve houding hebben ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. In figuur 5.5 is te zien dat op de indicator ‘hobbels’ 7 respondenten met oneens hebben beantwoord, 9 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 17 respondenten hebben neutraal beantwoord op deze indicator, 10 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 38 respondenten geven aan mee eens te zijn en 27 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.5**

*Indicator ‘hobbels’ (n=108)*

In figuur 5.6 is te zien 3 respondenten volledig oneens zijn met de indicator ‘proactief’, 1 respondent geeft aan oneens te zijn, 4 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 13 geven neutraal te zijn tegenover deze indicator, 30 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 40 respondenten geven aan mee eens te zijn en 17 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn.

**Figuur 5.6**

*Indicator ‘proactief’(n=108)*

### **5.2.3 Factor cultuur**

Op de factor cultuur wordt gemiddeld 5,19 gescoord. De score ligt aan de bovenkant van de scores tussen neutraal en actief ten aanzien van loopbaanontwikkeling in. De standaarddeviatie is 0,87. Dit betekent dat er een lage spreiding is. Van de vier factoren wordt op de factor cultuur het laagst gescoord. Op de indicator ‘tijd hebben’ dat gaat over de vraag of de medeweerkers voldoende tijd hebben om leeractiviteiten te ondernemen wordt met een gemiddelde van 4,31 ook het laagst gescoord van de indicatoren onder de bouwsteen *mogen*. Zie tabel 5.4. Deze indicator haalt de gemiddelde naar beneden. Op de indicatoren ‘gewenst gedrag’ en ‘fouten maken’ wordt hoog gescoord met gemiddeldes van 5,72 en 5,56.

**Tabel 5.4**

*Factor cultuur (n=108)*

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving

In figuur 5.7 is te zien dat 1 respondent volledig oneens is met de indicator ‘tijd hebben’, 15 respondenten geven aan oneens te zijn, 21 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 24 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 14 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 26 respondenten geven aan mee eens te zijn en 7 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn.

**Figuur 5.7**

*Indicator ‘tijd hebben’ (n=108)*

### **5.2.4 Factor faciliteiten**

De gemiddelde score op de factor faciliteiten is 5,23. Er is een lage spreiding, omdat de standaarddeviatie van 0,93 dichter bij de 0 ligt dan bij de helft van het bereik. Van alle bouwstenen wordt op de bouwsteen *geïnformeerd zijn* met een gemiddelde van 4,56 het laagst gescoord. Zie tabel 5.5. Dit haalt de gemiddelde van de factor faciliteiten naar beneden. Op de indicatoren ‘zelfstandigheid’, ‘ondersteund worden’ en ‘positieve leer- en ontwikkelomgeving’ wordt met gemiddeldes van 6,30, 5,79 en 5,54 hoog gescoord.

**Tabel 5.5**

*Factor faciliteiten (n=108)*

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving

Op de indicator ‘maatschappelijke ontwikkelingen’ onder de bouwsteen geïnformeerd zijn waarbij de vraag hoort of de medewerkers door de organisatie voldoende op de hoogte worden gebracht over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op hun werk, wordt met een gemiddelde van 4,48 het laagst gescoord. In figuur 5.8 is te zien dat 1 respondent volledig oneens is met deze indicator, 7 respondenten geven aan oneens te zijn, 11 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 35 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 31 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 14 respondenten geven aan mee eens te zijn en 8 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.8**

*Indicator ‘maatschappelijke ontwikkelingen’ (n=108)*

Op de indicator ‘nodige competenties’ dat gaat over de vraag of de medewerkers voldoende geïnformeerd worden door de organisatie over nodige competenties voor hun functie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen wordt lager gescoord vergeleken met anderen indicatoren. In figuur 5.9 is te zien 2 respondenten volledig oneens zijn met deze indicator, 9 respondenten geven aan oneens te zijn, 20 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 24 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 11 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 22 respondenten geven aan mee eens te zijn en 20 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.9**

*Indicator ‘nodige competenties’ (n=108)*

Op de indicator ‘organisatie’ dat gaat over de vraag of de medewerkers binnen de organisatie voldoende geïnformeerd worden over wat er op de organisatie afkomt, hoe het werk hierdoor zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat voor gevolgen dat heeft wordt gemiddeld 4,54 gescoord. In figuur 5.10 is te zien dat zien dat 3 respondenten volledig oneens zijn met deze indicator, 9 respondenten geven aan oneens te zijn, 15 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 24 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 22 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 27 respondenten geven aan mee eens te zijn en 8 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.10**

*Indicator ‘organisatie’ (n=108)*

Van alle bouwstenen onder de factor faciliteiten wordt het hoogst gescoord op de bouwsteen *mogelijkheden krijgen* met een gemiddelde van 5,64. Op de indicator ‘zelfstandigheid’ dat gaat over de vraag of de medewerkers veel zelfstandigheid ervaren in hun werk omdat ze onder andere verantwoordelijkheden krijgen wordt met een gemiddelde van 6,30 hoog gescoord.

Op de bouwsteen *hulp en vertrouwen krijgen* wordt net zoals op de factor faciliteiten gemiddeld 5,23 gescoord. Onder de bouwsteen *hulp en vertrouwen krijgen* is op de indicatoren ‘stimuleren’ en ‘leidinggeven’ lager gescoord vergeleken met andere indicatoren. Bij deze indicatoren gaat het om de vragen of de leidinggevenden de medewerkers stimuleren om bezig te zijn met hun loopbaanontwikkeling en of de leidinggevenden een coachend stijl van leidinggeven hebben. Op de indicatoren wordt gemiddeld 4,79 en 4,81 gescoord. In figuur 5.11 is te zien dat met de indicator ‘stimuleren’ 3 respondenten volledig oneens zijn, 6 respondenten geven aan oneens te zijn, 12 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 17 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 32 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 28 respondenten geven aan mee eens te zijn en 10 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator.

**Figuur 5.11**

*Indicator ‘stimuleren’ (n=108)*

In figuur 5.12 is te zien dat zien 4 respondenten volledig oneens zijn met de indicator ‘leidinggeven’, 12 respondenten geven aan oneens te zijn, 5 respondenten geven aan enigszins oneens te zijn, 20 respondenten geven aan neutraal te zijn tegenover deze indicator, 24 respondenten geven aan enigszins mee eens te zijn, 24 respondenten geven aan mee eens te zijn en 19 respondenten geven aan volledig mee eens te zijn met deze indicator. Zoals al eerder vermeld zitten de factoren faciliteiten en cultuur op organisatieniveau. Op beide factoren wordt gemiddeld lager gescoord dan op de factoren vermogen en houding die op individueel niveau zijn.

**Figuur 5.12**

*Indicator ‘leidinggeven’ (n=108)*

## **5.3 Bivariate analyses**

### **5.3.1 Samenhang tussen vermogen en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling**

Om inzichtelijk te maken of er een verband bestaat tussen de factor vermogen en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Met de uitkomst van 0,85 is er sprake van een sterke positieve samenhang tussen vermogen en actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Dit is te zien aan de stijgende trendlijn in figuur 5.13. Dit betekent dat naarmate de medewerkers onder andere het vermogen hebben om zelfstandig leeractiviteiten in gang te zetten en continu ervan bewust zijn wat het belang is van loopbaanontwikkeling zij actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**Figuur 5.13**

*Samenhang tussen vermogen en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=108)*

### **5.3.2 Samenhang tussen houding en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling**

Om te achterhalen of de factor houding invloed heeft op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. De correlatiecoëfficiënt (r) die is berekend is 0,73. Er is sprake van een sterke positieve samenhang. Dit is te zien aan de stijgende trendlijn in figuur 5.14. Dit wil zeggen dat naarmate de medewerkers onder andere intrinsiek gemotiveerd zijn om in actie te komen om zichzelf te ontwikkelen en het vertrouwen hebben in eigen kunnen om leeractiviteiten succesvol te blijven uitvoeren, zij actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**Figuur 5.14**

*Samenhang tussen houding en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=108)*

### **5.3.3 Samenhang tussen cultuur en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling**

De correlatiecoëfficiënt (r) van 0,84 is berekend om inzichtelijk te maken of er een verband bestaat tussen de factor cultuur en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Er is sprake van een sterke positieve samenhang. Dit is te zien in figuur 5.15 aan de stijgende trendlijn. Dit betekent dat naarmate de medewerkers onder andere ruimte en mogelijkheden ervaren om te leren en te ontwikkelen zij actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**Figuur 5.15**

*Samenhang tussen cultuur en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=108)*

### **5.3.4 Samenhang tussen faciliteiten en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling**

Een correlatiecoëfficiënt (r) van 0,84 laat zien dat er een sterke positieve samenhang is tussen de factor faciliteiten en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Dit is te zien aan de stijgende trendlijn in figuur 5.16. Dit wil zeggen dat naarmate de medewerkers onder andere op de hoogte zijn van ontwikkelingen binnen de organisatie en de arbeidsmarkt, ze in staat worden gesteld binnen de organisatie om aan hun loopbaanontwikkeling te werken en het gevoel hebben dat leren en ontwikkelen wordt gewaardeerd binnen de organisatie door hun leidinggevende en collega’s, zij actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**Figuur 5.16**

*Samenhang tussen faciliteiten en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=108)*

## **5.4. Analyse achtergrond variabelen**

### **5.4.1 Samenhang tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling**

Om te zien of er een verband is tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling is de correlatiecoëfficiënt (r) berekend. Met de uitkomst van 0,02 is er sprake van een zwakke positieve samenhang. Dit is te zien aan de kleine stijging van de trendlijn in figuur 5.17. Dit betekent dat naarmate de leeftijd toeneemt, het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling minimaal toeneemt.

**Figuur 5.17**

*Samenhang tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=107)*

### **5.4.2 Verschil tussen mannen en vrouwen**

De gemiddelde score van mannen op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling is 5,30. Vrouwen scoren gemiddeld 5,51. Zie figuur 5.17. Het verschil tussen de gemiddeldes in klein.

**Figuur 5.17**

*Gemiddeldes van mannen en vrouwen op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling (n=107)*

### **5.4.3 Verschil tussen afdelingen**

Om inzicht te krijgen of er verschillen zijn tussen afdelingen op het hebben van actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling zijn de gemiddeldes berekend. Zie tabel 5.18. De gemiddeldes liggen vrij dicht bij elkaar. Stafafdeling scoort gemiddeld het hoogst met een gemiddelde van 5,62 en afdeling dienstverlening scoort het laagst met een gemiddelde van 5,33.

**Figuur 5.18**

*Gemiddeldes van afdelingen (n=108)*

### **5.4.4 Verschil tussen opleidingsniveaus**

Om in kaart te brengen of er verschillen zijn tussen het opleidingsniveau van de medewerkers als het gaat om het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling zijn de gemiddeldes berekend. Deze zijn te zien in tabel 5.19. De gemiddeldes liggen dicht bij elkaar. Wel is te zien dat hoe hoger het opleidingsniveau hoe hoger de gemiddelde is.

**Figuur 5.19**

*Gemiddeldes van opleidingsniveaus van medewerkers (n=108)*

### **5.4.5 Verschil tussen salarisschalen**

In tabel 5.20 zijn de gemiddeldes opgenomen van de salarisschalen om in kaart te brengen of er verschillen zijn op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling tussen medewerkers met verschillende salarisschalen. De hoogste gemiddelde van 5,54 wordt gescoord door medewerkers met schaal 10 of hoger. De laagste gemiddelde van 4,48 wordt gescoord door medewerkers tot schaal 7. Het verschil tussen de gemiddeldes van medewerkers met schaal 7 tot 10 en schaal 10 of hoger is vrij klein.

**Figuur 5.20**

*Gemiddeldes van salarisschalen van medewerkers (n=108)*

### **5.4.6 Verschil tussen dienstjaren**

Om de mogelijke verschillen in kaart te brengen tussen de aantal dienstjaren van de medewerkers en het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling zijn de gemiddeldes berekend die te zien zijn in tabel 5.21. De hoogste gemiddelde van 5,47 wordt gescoord door medewerkers die korter dan 5 jaar in dienst zijn. De laagste gemiddelde van 5,21 wordt gescoord door de medewerkers die tussen 5 en 10 jaar in dienst zijn. De gemiddeldes liggen dicht bij elkaar.

**Figuur 5.21**

*Gemiddeldes van dienstjaren (n=108)*

# **Conclusie**

In dit hoofdstuk staan de interpretaties van verbanden die uit de resultaten naar voren zijn gekomen. De hoofdvraag van dit onderzoek, zoals ook in de inleiding vermeld luidt als volgt: Welke succes- en faalfactoren hebben invloed op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling? Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er gekeken naar de aanwezigheid van de factoren: vermogen, houding, cultuur en faciliteiten. De antwoorden van de factoren zijn gevormd aan de hand van bijbehorende bouwstenen en indicatoren per factor.

## **6.1 In hoeverre heeft de factor vermogen invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**

Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers van de gemeente Vught vrij hoog scoren op de factor vermogen. Op de bouwstenen *kunnen* en *bewust zijn* wordt ook vrij hoog gescoord. Dit betekent dat bij de medewerkers de factor vermogen aanwezig is. Dit lijkt erop te wijzen dat de medewerkers onder andere het vermogen hebben om zelfstandig leeractiviteiten in gang te zetten en continu ervan bewust te zijn wat het belang is van loopbaanontwikkeling. Hoewel er hoog wordt gescoord op de factor, valt het wel op dat op er op sommige indicatoren lager wordt gescoord dan op de anderen. Zo wordt er vrij hoog gescoord op de indicatoren ‘leeractiviteiten in gang zetten’, ‘waarin inwikkelen’ en ‘aanpak’. Ook valt het op dat er lager wordt gescoord op de indicatoren ‘ontwikkeldoelen stellen’ en ‘gewenst gedrag’. Deze indicatoren vallen onder de bouwsteen kunnen. Dit lijkt erop te duiden dat de medewerkers zelfstandig in staat zijn leeractiviteiten in gang te zetten, weten waarin ze zich willen ontwikkelen en wat ze willen leren en bij zichzelf na kunnen gaan welke aanpak van leren en ontwikkelen bij hun past, maar de medewerkers voor zichzelf niet optimaal specifieke, uitdagende en haalbare persoonlijke doelen kunnen stellen en dat wellicht hierdoor de ondernomen leeractiviteiten niet optimaal leiden tot gewenst gedrag.

Onder de bouwsteen *bewust zijn* valt het op dat er vrij hoog wordt gescoord op de indicator ‘belang loopbaanontwikkeling’, maar dat er lager wordt gescoord op de indicatoren ‘ontwikkelingen organisatie’ en ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’. Dit zou kunnen betekenen dat de medewerkers bewust zijn van het belang van loopbaanontwikkeling, maar niet optimaal inzicht hebben in wat de ontwikkelingen binnen de organisatie en de arbeidsmarkt zijn in relatie tot hun inzicht in eigen kennis en vaardigheden.

Uit de resultaten komt ook naar voren dat de factor vermogen effect heeft op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Dit betekent dat naarmate medewerkers hoog scoren op de factor vermogen, zij actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**In hoeverre heeft de factor houding op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers vrij hoog scoren op de factor houding. Het valt op dat van de vier factoren op de factor houding het hoogst wordt gescoord. Van alle bouwstenen wordt het hoogst gescoord op de bouwsteen *willen*. Dit betekent dat de medewerkers gemotiveerd zijn om leeractiviteiten te ondernemen. Op de bouwsteen *durven* wordt ook vrij hoog gescoord. Dit betekent dat de medewerkers onder andere het vertrouwen hebben in eigen kunnen om leeractiviteiten succesvol te blijven uitvoeren. Het valt op dat er op de indicatoren ‘gemotiveerd zijn’, ‘vertrouwen in ondernemen leeractiviteiten’ en ‘vertrouwen in eigen kunnen’ aanzienlijk hoger wordt gescoord dan op de indicatoren ‘hobbels’ en ‘proactief. Dit lijkt erop te duiden dat de medewerkers gemotiveerd zijn om leeractiviteiten te ondernemen en vertrouwen in eigen kunnen om leeractiviteiten succesvol te kunnen blijven uitvoeren. Echter niet optimaal een proactieve houding hebben ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling en minder snel aan leeractiviteiten beginnen, omdat ze mogelijke hobbels onderweg niet snel kunnen overbruggen.

Uit de resultaten blijkt dat de factor houding effect heeft op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Dit wil zeggen dat hoe hoger de factor houding aanwezig is hoe actiever medewerkers aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

**6.3 In hoeverre heeft de factor cultuur invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers redelijk hoog scoren op de factor cultuur. Het valt wel op dat van de vier factoren het laagst wordt gescoord op de factor cultuur. De bouwsteen die bij de factor hoort is *mogen*. Bij deze bouwsteen gaat het onder andere om het ervaren van ruimte en mogelijkheden om te leren en te ontwikkelen. Het laagst wordt gescoord op de vraag of de medewerkers voldoende tijd hebben om leeractiviteiten te ondernemen. Door deze indicator wordt het gemiddelde van de factor cultuur verlaagd. Het valt ook op dat er op de indicatoren ‘gewenst gedrag’ en ‘fouten maken’ hoog wordt gescoord. Dit zou kunnen betekenen dat de medewerkers het gevoel hebben het gewenste gedrag ten aanzien van leren en ontwikkelen te kunnen laten zien en hier zelf controle over hebben en fouten mogen maken en hier openlijk over kunnen communiceren, maar niet voldoende tijd hebben om leeractiviteiten te ondernemen.

Uit de resultaten komt ook naar voren dat dat de factor cultuur effect heeft op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Hoe hoger de medewerkers scoren op de factor cultuur hoe actiever zij aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling. In dit geval gaan ze dus redelijk actief aan de slag met hun loopbaanontwikkeling.

## **6.4 In hoeverre heeft de factor faciliteiten invloed op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**

Op de factor faciliteiten wordt redelijk hoog gescoord. Onder de factor faciliteiten vallen de bouwstenen *geïnformeerd zijn, mogelijkheden krijgen* en *hulp en vertrouwen krijgen*. Van de drie bouwstenen wordt het laagst gescoord op de bouwsteen *geïnformeerd zijn*. Bij deze bouwsteen gaat het onder andere over op de hoogte zijn over wat er op de organisatie afkomt, hoe het werk zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat de gevolgen zijn voor de medewerkers, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau. Op de vraag dat gaat over of de medewerkers door de organisatie voldoende op de hoogte worden gebracht over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op hun werk wordt het laagst gescoord. Ook wordt lager gescoord op de indicatoren ‘nodige competenties’ en organisatie’. Het hoogst wordt gescoord op de bouwsteen *mogelijkheden krijgen*. Bij deze bouwsteen gaat het over het creëren van ruimte binnen de organisatie om de medewerkers in staat te stellen om aan hun loopbaanontwikkeling te werken. Bij de bouwsteen *mogelijkheden krijgen* wordt op de vraag of de medewerkers voldoende zelfstandigheid ervaren in hun werk wordt zeer hoog gescoord. Dit zou mogelijk kunnen betekenen dat de medewerkers veel zelfstandigheid ervaren in hun werk, maar dat ze niet optimaal door de organisatie geïnformeerd worden over nodige competenties voor hun functie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, niet optimaal binnen de organisatie geïnformeerd worden wat er op de organisatie afkomt, hoe hun werk hierdoor zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat voor gevolgen dat heeft voor de medewerkers en de medewerkers niet optimaal door de organisatie op de hoogte worden gebracht over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op hun werk. Door de indicatoren waarop lager is gescoord wordt de gemiddelde op de factor faciliteiten verlaagd. En de medewerkers dus hierdoor minder actief aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

Op de bouwsteen *hulp en vertrouwen krijgen* wordt even hoog gescoord als op de factor faciliteiten. Bij deze bouwsteen gaat het onder andere over de waardering en steun die de medewerkers ervaren bij hun loopbaanontwikkeling door hun collega’s en leidinggevende. Het valt op dat op de indicatoren ‘positieve leer- en ontwikkelomgeving’ en ‘ondersteund worden’ hoger wordt gescoord dan op de indicatoren ‘stimuleren’ en ‘coachend leidinggeven’. Dit zou mogelijk kunnen betekenen dat de medewerkers een positieve leer- en ontwikkelomgeving ervaren waarin ze het gevoel hebben dat leren en ontwikkelen wordt gewaardeerd en ze door hun leidinggevende ondersteund worden bij leeractiviteiten, maar de leidinggevenden de medewerkers niet optimaal stimuleren om bezig te zijn met hun loopbaanontwikkeling en de medewerkers niet optimaal een coachend stijl van leidinggeven ervaren vanuit hun leidinggevenden.

Uit de resultaten blijkt ook dat de factor faciliteiten effect heeft op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Opvallend is dat op de factoren faciliteiten en cultuur die op organisatieniveau zijn lager wordt gescoord dan op de factoren vermogen en houding die op individueel niveau zijn.

## **6.5 Samenhang tussen leeftijd en actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling.**

Uit de resultaten blijkt dat er een zwakke positieve samenhang is tussen de leeftijd en het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Dit wil zeggen dat naarmate de leeftijd toeneemt binnen de organisatie, het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling minimaal stijgt. De samenhang is echter heel zwak.

## **6.6 Verschil tussen mannen en vrouwen**

Uit de resultaten blijkt dat de vrouwen actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling dan mannen. Het verschil is echter niet groot.

## **6.7 Verschil tussen afdelingen**

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de medewerkers van de stafafdeling het actiefst aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling. Van alle afdelingen gaan de medewerkers van de afdeling dienstverlening het minst actief aan de slag met hun loopbaanontwikkeling.

## **6.8 Verschil tussen opleidingsniveaus**

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers met een wo-opleidingsniveau het actiefst aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling en de medewerkers met een mbo-niveau het minst actief. De verschillen zijn echter niet groot.

## **6.9 Verschil tussen salarisschalen**

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers met een lagere salarisschaal aanzienlijk minder actief aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling dan medewerkers met een hoger salarisschaal.

## **6.10 Verschil tussen dienstjaren**

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat medewerkers die tot 5 jaar in dienst zijn het actiefst aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling. De medewerkers die tussen 5 en 10 jaar in dienst zijn gaan het minst actief aan de slag met hun loopbaanontwikkeling. Het verschil is echter niet groot.

## **6.11 Welke succes- en faalfactoren hebben invloed op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling?**

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de factoren vermogen en houding aanzienlijk succesfactoren zijn die invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. De factoren cultuur en faciliteiten zijn minder aanwezig bij de medewerkers dan de factoren vermogen en houding, maar deze kunnen geen faalfactoren genoemd worden. Wel vallen deze factoren op vergeleken met de factoren vermogen en houding. Deze factoren hebben een negatieve invloed op de gemiddelde van actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Uit de resultaten is gebleken dat beide factoren invloed hebben op het actieve gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Dit betekent dat wanneer op deze factoren hoger wordt gescoord, de medewerkers actiever aan de slag zullen gaan met hun loopbaanontwikkeling. De bouwstenen *mogen, geïnformeerd zijn* en *hulp en vertrouwen krijgen* halen de gemiddeldes van de factoren naar beneden. Ook is uit de resultaten gebleken dat op de indicatoren: ‘ontwikkelingen organisatie’, ‘ontwikkelingen arbeidsmarkt’, ‘gewenst gedrag’, ‘ontwikkeldoelen stellen’, ‘hobbels’, ‘proactief’, ‘tijd hebben’, ‘maatschappelijke ontwikkelingen’, ‘nodige competenties’, ‘organisatie’, ‘stimuleren’ en ‘coachend leidinggeven’ vergeleken met de andere indicatoren binnen de factor lager wordt gescoord.

## **6.12 Conceptueel model**

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de vier factoren vermogen, houding, cultuur en faciliteiten invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. De factoren vermogen en houding zijn optimaal aanwezig. De factoren cultuur en faciliteiten vallen op, omdat ze vergeleken met de factoren vermogen en houding niet optimaal aanwezig zijn. Als deze factoren optimaal aanwezig zouden zijn, zouden de medewerkers actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling. Het conceptueel model veranderd niet, omdat alle verbanden blijven bestaan.

# **Discussie**

In dit hoofdstuk worden mogelijke beperkingen van het onderzoek beschreven, aanbevelingen gedaan voor een vervolgonderzoek en wordt de innovatieve waarde van het onderzoek beschreven.

## **7.1 Betrouwbaarheid**

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. De onderzoekspopulatie is bevraagd aan de hand van een online enquête. Van de 234 medewerkers hebben 108 medewerkers een respons gegeven. Aan dit onderzoek hadden er minstens 146 medewerkers deel moeten nemen om te spreken van een betrouwbaar onderzoek. Dit is berekend met in achtneming van 5% foutmarge en 95% betrouwbaarheidsniveau. Wanneer er meer medewerkers deel hadden genomen aan dit onderzoek, kon er gesproken worden van een betrouwbaar onderzoek. Voor een vervolgonderzoek zou er, wanneer er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd zou worden, gebruikt gemaakt kunnen worden van een steekproef in plaats van de gehele populatie meenemen in het onderzoek.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is ook verlaagd omdat er slechts één onderzoeksmethode gebruikt is. Er is alleen maar een enquête afgenomen. Een enquête geeft geen dieptegang in het onderwerp. Wanneer er verschillende onderzoeksmethodieken gecombineerd zouden worden, zou de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd kunnen worden. Voor een vervolgonderzoek zouden er verschillende onderzoeksmethodieken gecombineerd kunnen worden.

Tevens is de betrouwbaarheid verlaagd omdat de enquête toegankelijk was voor alle medewerkers van de gemeente Vught. Ook de medewerkers die door de gemeente Vught ingehuurd worden en dus niet in dienst zijn bij de gemeente. Hoewel er duidelijk aangegeven is dat het onderzoek alleen bedoeld is voor de medewerkers die op contract werken bij de gemeente Vught, kan het zijn dat de enquête ook ingevuld is door de medewerkers die door de gemeente Vught worden ingehuurd. Dit verlaagt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Voor een vervolgonderzoek zou de enquête persoonlijk naar de onderzoekspopulatie verzonden kunnen worden.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is ook gedaald doordat er geen uitgebreide analyses zijn gedaan met de achtergrondvariabelen. Hoewel dit niet is gedaan, omdat deze achtergrondvariabelen bij het advies gebruikt gaan worden, zouden de uitgebreide analyses wellicht een uitgebreider inzicht geven in de doelgroepen en zo de betrouwbaarheid verhogen.

## **7.2 Validiteit**

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een online enquête. De enquête is gebaseerd op de theoretische inzichten uit het theoretische kader. De vragen uit de enquête zijn niet eerder gebruikt of getest. Dit heeft invloed op de validiteit van het onderzoek. De validiteit zou hoger zijn geweest wanneer er gebruik zou worden gemaakt van een bestaande en betrouwbare enquête, omdat er beter gemeten zou worden wat er gemeten moet worden. Omdat er geen bestaande enquête beschikbaar was over specifiek dit onderwerp is ervoor gekozen om een enquête samen te stellen uit de inzichten van het theoretische kader.

De validiteit van dit onderzoek kan ook verlaagd zijn, omdat er een aantal lange vragen opgenomen zijn in de enquête. Het kan zijn dat deze vragen onduidelijk waren voor de respondenten. Voor een vervolgonderzoek zouden de lange vragen verkort kunnen worden.

Hoewel de vragenlijst anoniem af is genomen, kan de validiteit verlaagd zijn door sociaal wenselijke antwoorden. Er zijn een aantal achtergrond vragen opgenomen in de enquête zoals een vraag over de leeftijd van de medewerkers en hun geslacht. Hoewel bij de vraag over de leeftijd de medewerkers niet per se hun leeftijd in hoefden te vullen en bij de vraag over het geslacht de optie ‘zeg ik liever niet’ aan konden vinken, kan het zijn dat de medewerkers sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven, omdat ze wellicht dachten dat er op basis van de achtergrond vragen achterhaald kan worden om welke medewerkers het gaat.

## **7.3 Generaliseerbaarheid**

De resultaten van dit onderzoek zijn generaliseerbaar. De gehele onderzoekspopulatie is meegenomen in dit onderzoek. De respondenten van dit onderzoek zijn dus niet uitgekozen en hierdoor is de kans groot dat de resultaten toegepast kunnen worden op de gehele populatie en niet alleen op de respondenten. Ook hebben medewerkers van alle afdelingen deelgenomen aan dit onderzoek. Ook om deze reden zijn de resultaten van dit onderzoek generaliseerbaar.

## **7.3 Enquêtetool**

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de enquêtetool Google Forms. Deze enquêtetool voldoet niet aan de AVG. In een vervolgonderzoek zou er gebruikt kunnen worden van een ander enquêtetool die wel voldoet aan de AVG.

## **7.4 Theorie en resultaten**

Voor het opstellen van de enquête van het onderzoek is gebruik gemaakt van het model van van Vuuren et al. (2016) en het eigen regie model op duurzame inzetbaarheid van Vos et al. (2020). Volgens deze modellen hebben de factoren vermogen, houding, cultuur en faciliteiten met bijbehorende bouwstenen invloed op het actieve gedrag van medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de vier factoren invloed hebben op het actieve gedrag van de medewerkers van de gemeente Vught. Wanneer de medewerkers hoog scoren op de factor, scoren ze ook hoog op het actieve gedrag ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. De theoretische aspecten zijn ondersteund door de uitkomsten van het praktijkonderzoek. Hierdoor is het niet nodig om de theorieën te herzien.

## **7.5 Innovatieve waarde**

Dit onderzoek heeft een innovatieve waarde op de organisatie gehad. Binnen de organisatie worden bijna geen onderzoeken gedaan aan de hand van een online enquête. Het onderwerp actief gedrag ten aanzien van loopbaanontwikkeling is ook niet eerder door middel van cijfers en tabellen en grafieken in kaart gebracht binnen de organisatie. De inzichten zijn daarom nieuw voor de organisatie als het gaat om dit onderwerp. Hierdoor is nu inzichtelijk gemaakt welke factoren er optimaal aanwezig zijn en welke factoren, bouwstenen en indicatoren nog extra aandacht nodig hebben. Aan de hand van deze inzichten kan de gemeente Vught ervoor zorgen dat de nog deels ontbrekende bouwstenen en factoren op een laagdrempelige wijze, zoals staat in het praktijkdoel, gefaciliteerd worden, zodat de medewerkers actiever aan de slag gaan met hun loopbaanontwikkeling.

## **7.6 Aanbeveling vervolgonderzoek**

Voor een vervolgonderzoek zou het interessant zijn om door middel van een kwalitatief onderzoek de factoren, bouwstenen en indicatoren waarop lager is gescoord te onderzoeken. Door middel van interviews kunnen er diepgaande inzichten worden verzameld over de betreffende factoren, bouwstenen en indicatoren en de behoeftes van de medewerkers ten aanzien hiervan in kaart gebracht worden.

# **Literatuurlijst**

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(2), 179–211. <https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t>

A&O fonds Gemeenten. (2021). *De blik vooruit! Van reactief naar proactief loopbaanbeleid in de gemeentelijke sector.* [White paper]. Geraadpleegd op 5 oktober 2022, van

<https://www.aeno.nl/uploads/De-blik-vooruit-Van-reactief-naar-proactief-loopbaanbeleid-in-de-gemeentelijke-sector.pdf>

A&O fonds Gemeenten. (2021, oktober). *Loopbaanontwikkeling*. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://www.aeno.nl/loopbaanontwikkeling-instrumenten>

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). Manufacturing advantage: Why highperformance work systems pay off. London: ILR Press.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY: Freeman

Bhandari, P. (2021, 10 mei). *Likertschalen ontwerpen en analyseren voor je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/likertschalen/>

*Coronacrisis maakt belang leven lang leren duidelijk*. (2020, 13 mei). HR Praktijk. Geraadpleegd op 1 oktober 2022, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/coronacrisis-maakt-belang-leven-lang-leren-duidelijk>

De Caluwe, L. I. A., & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige. Compleet herziene versie. Kluwer.

Digitale Overheid. (z.d.). *Leren en ontwikkelen Leren en ontwikkelen*. Geraadpleegd op 6 oktober 2022, van <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/leren-en-ontwikkelen/>

*Dorpskernen Vught, Helvoirt en Cromvoirt*. (z.d.). Bezoek Vught. Geraadpleegd op 12 oktober 2022, van <https://www.bezoekvught.nl/waar-te-gaan/dorpskernen>

Egan, T. M., Upton, M. G., & Lynham, S. A. (2006). Career development: Load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories, and prospects for HRD-related theory building. Human Resource Development Review, 5(4), 442-477.

Karasek, R.A., & Theorell. T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York (N.Y.): Basic Books.

Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling* [Proefschrift]. Universiteit van Twente.

Leicher, V., Mulder, R. H., & Bauer, J. (2013). Learning from errors at work: A replication study in elder care nursing. Vocations and Learning, 6 (2), 207-220.

*“Leren en ontwikkelen staat hoog op de agenda van zowel CEO’s als HR én medewerkers”*. (2022, 7 september). HR Praktijk. Geraadpleegd op 5 oktober 2022, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/leren-en-ontwikkelen-staat-hoog-op-de-agenda-van-zowel-ceos-als-hr>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. Current directions in psychological science, 15(5), 265-268. [https://doi.org/10.1111/j.1467- 8721.2006.00449.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-%208721.2006.00449.x).

Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Holland Business Publications.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.). *Taken van een gemeente*. Gemeenten | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/taken-gemeente>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2022, 23 september). *Kabinet steekt 1,2 miljard euro in versterken leer- en ontwikkelcultuur*. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 5 oktober 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2022/09/23/kabinet-steekt-1.2-miljard-euro-in-versterken-leer-en-ontwikkelcultuur>

Olympia, A. D. (z.d.). *Hoe opleiden de krapte op de arbeidsmarkt kan beperken*. gelderlander.nl. Geraadpleegd op 6 oktober 2022, van <https://www.gelderlander.nl/home/hoe-opleiden-de-krapte-op-de-arbeidsmarkt-kan-beperken~a098d7f6/>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Samenwerkende O&O organisaties. (2020). *5 x 2 x 3 eigen regie! O&O organisaties samen sterk voor meer eigen regie op duurzame inzetbaarheid.* [White paper]. Geraadpleegd op 18 december 2022, van [https://samenwerkendeoeno.nl/wpcontent/uploads/2020/07/Whitepaper-OO- Model-Stimuleren-eigen-regie-op-duurzame-inzetbaarheid-1.pdf](https://samenwerkendeoeno.nl/wpcontent/uploads/2020/07/Whitepaper-OO-%09Model-Stimuleren-eigen-regie-op-duurzame-inzetbaarheid-1.pdf)

Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 42–70). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315.

SER. (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling*. [White paper]. Geraadpleegd op 6 oktober 2022 van [https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige- publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf](https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-%09publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf)

Steeneveld, M. (2022). *Autonomie verbondenheid competentie purpose: leidinggeven aan mensen met de kennis van nu*. Boom. <https://www.boompsychologie.nl/media/30/autonomie_verbondenheid_competentie_purpose_inkijkex.pdf>

Techyourfuture. (2020). *Lang Leven Leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt.* [White paper]. Geraadpleegd op 20 september 2022 van, <https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/Lang_Leve_Leren_Menno_Vos.pdf>

Van Dam, K., van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Gedrag en organisatie, 19(1), 53-68.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag &Organisatie*, *22*(4), 316-329. Geraadpleegd op 14 oktober 2022, van [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009\_VandenBroeckVansteenk iste\_GO.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenk%09iste_GO.pdf)

Van Vuuren, T., Lub, M. & Marcelissen, F. (2016). Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid: Een noodzakelijke paradox. *Tijdschrift voor HRM*, *9*, 1–18. <https://tijdschriftvoorhrm.nl/eigen-regie-gezondheid/>

Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken* (6e druk). Amsterdam: Boom.

Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., van Nispen, I. & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, *24*(2), 61–80. <https://doi.org/10.5117/thrm2021.2.vos>

# **Bijlagen**

## **Bijlage 1: Enquête**

1. Wat is jouw leeftijd?
2. Wat is je geslacht
3. Wat is jouw hoogst afgeronde opleiding?
4. Ik val onder… (afdelingen)
5. In welke salarisschaal zit je?
6. Hoelang ben je in dienst?
7. Ik kan een koppeling maken tussen de behoefte ten aanzien van leren en ontwikkelen en daarbij realistische doelen stellen, een stappenplan maken en deze tussentijds bij sturen.
8. Ik kan specifieke, uitdagende en haalbare persoonlijke ontwikkeldoelen stellen.
9. Ik ben niet zelfstandig in staat om een leeractiviteit in gang te zetten.
10. Ik kan bij mezelf nagaan wat ik wil leren en waarin ik mezelf wil ontwikkelen.
11. Ik ben op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen en weet welke leeractiviteiten ik moet ondernemen ten aanzien van mijn functie.
12. Ik ben in staat om te reflecteren op mijn leeractiviteiten (heeft hetgeen wat ik leer tot gewenst gedrag geleid en kan ik het in praktijk brengen?)
13. Ik kan bij mezelf nagaan welke aanpak in leren en ontwikkelen bij mij past (bijv. lezingen bijwonen, opleidingen volgen, van collega's leren).
14. De leeractiviteiten die ik onderneem leiden tot gewenst gedrag.
15. Ik heb inzicht in wat de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn in relatie tot mijn inzicht in eigen kennis en vaardigheden.
16. Ik heb inzicht in wat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn in relatie tot mijn inzicht in eigen kennis en vaardigheden.
17. Ik ben me niet bewust van het belang van loopbaanontwikkeling.
18. Ik ben niet gemotiveerd om leeractiviteiten te ondernemen.
19. Ik vertrouw in mijn eigen kunnen om leeractiviteiten succesvol te kunnen blijven uitvoeren.
20. Ik begin minder snel aan een leeractiviteit omdat ik mogelijke hobbels onderweg niet snel kan overbruggen.
21. Ik heb een proactieve houding ten aanzien van mijn loopbaanontwikkeling.
22. Ik heb er geen vertrouwen in dat ik een leeractiviteit succesvol kan ondernemen.
23. Ik heb het gevoel dat ik het gewenst gedrag ten aanzien van leren en ontwikkelen kan laten zien en dat ik hier zelf controle over heb.
24. Ik ervaar mogelijkheden om leeractiviteiten te ondernemen in termen van aanwezigheid van tijd/middelen en zelfstandigheid.
25. Ik heb onvoldoende tijd om leeractiviteiten te ondernemen.
26. Ik mag fouten maken binnen mijn werk en kan hier openlijk over communiceren.
27. Wanneer er fouten worden gemaakt is er ruimte om te onderzoeken naar de omstandigheden waarin de fouten worden gemaakt om kennis en vaardigheden te verzamelen om deze fouten te voorkomen.
28. Ik word door de organisatie onvoldoende geïnformeerd over nodige competenties voor mijn functie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen.
29. Ik word binnen de organisatie voldoende geïnformeerd over wat er op de organisatie afkomt, hoe mijn werk hierdoor zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat voor gevolgen dat voor mij heeft.
30. Ik word door de organisatie voldoende op de hoogte gebracht over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op mijn werk.
31. Ik ervaar veel zelfstandigheid in mijn werk, omdat ik onder andere verantwoordelijkheden krijg.
32. Ik heb onvoldoende uitdaging in mijn werk.
33. Ik krijg van de organisatie voldoende middelen (bijv. tijd) om aan de slag te gaan met mijn loopbaanontwikkeling.
34. Ik heb de mogelijkheid om zelf initiatieven te nemen, te kiezen en te experimenteren binnen mijn werk.
35. Ik word niet voldoende in staat gesteld om aan mijn loopbaanontwikkeling te werken.
36. Ik word door mijn leidinggevende niet ondersteund bij leeractiviteiten.
37. Ik krijg waardering van mijn collega’s en mijn leidinggevende wanneer ik leeractiviteiten onderneem.
38. Er is een positieve leer- en ontwikkelomgeving waarin ik het gevoel heb dat leren en ontwikkelen wordt gewaardeerd.
39. Mijn leidinggevende stimuleert mij om bezig te zijn met mijn loopbaanontwikkeling.
40. Ik krijg vertrouwen om loopbaanstappen en ontwikkeling in gang te zetten.
41. Mijn leidinggevende heeft een coachend stijl van leidinggeven.

## **Bijlage 2: Codeboek**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabele** | **Bouwsteen** | **Vraag/stelling** | **Antwoordcode** | **Meetniveau** |
| LFT | - | Wat is jouw leeftijd? | Open vraag | - |
| GSL | - | Wat is je geslacht | Man, vrouw, zeg ik liever niet | Nominaal |
| OPL | - | Wat is jouw hoogst afgeronde opleiding? | MBO, HBO, WO | Ordinaal |
| AFD | - | Ik val onder… | Directiestaf, stafafdeling, afdeling ontwikkeling, afdeling dienstverlening | Nominaal |
| SCH | - | In welke salarisschaal zit je? | Tot schaal 7, schaal 7 tot 10, schaal 10 of hoger | Interval |
| DIE | - | Hoelang ben je in dienst? | Korter dan 5 jaar, tussen 5 en 10 jaar, langer dan 10 jaar | Ordinaal |
| VG1 | Kunnen | Ik kan een koppeling maken tussen de behoefte ten aanzien van leren en ontwikkelen en daarbij realistische doelen stellen, een stappenplan maken en deze tussentijds bij sturen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG2 | Kunnen | Ik kan specifieke, uitdagende en haalbare persoonlijke ontwikkeldoelen stellen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG3 | Kunnen | Ik ben niet zelfstandig in staat om een leeractiviteit in gang te zetten. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG3HER | Kunnen | Ik ben niet zelfstandig in staat om leeractiviteiten in gang te zetten.  (Gehercodeerd) |  |  |
| VG4 | Kunnen | Ik kan bij mezelf nagaan wat ik wil leren en waarin ik mezelf wil ontwikkelen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG5 | Kunnen | Ik ben op de hoogte van maatschappelijke ontwikkelingen en weet welke leeractiviteiten ik moet ondernemen ten aanzien van mijn functie. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG6 | Kunnen | Ik ben in staat om te reflecteren op mijn leeractiviteiten (heeft hetgeen wat ik leer tot gewenst gedrag geleid en kan ik het in praktijk brengen?) | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG7 | Kunnen | Ik kan bij mezelf nagaan welke aanpak in leren en ontwikkelen bij mij past (bijv. lezingen bijwonen, opleidingen volgen, van collega's leren). | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG8 | Kunnen | De leeractiviteiten die ik onderneem leiden tot gewenst gedrag. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG9 | Bewust zijn | Ik heb inzicht in wat de ontwikkelingen binnen de organisatie zijn in relatie tot mijn inzicht in eigen kennis en vaardigheden. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG10 | Bewust zijn | Ik heb inzicht in wat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn in relatie tot mijn inzicht in eigen kennis en vaardigheden. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG11 | Bewust zijn | Ik ben me niet bewust van het belang van loopbaanontwikkeling. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| VG11HER | Bewust zijn | Ik ben me niet bewust van het belang van loopbaanontwikkeling.  (Gehercodeerd) |  |  |
| VGTOTAAL | Totaalscore op alle vragen van VG |  |  |  |
| VGGEM | Gemiddelde score op VG |  |  |  |
| HD1 | Willen | Ik ben niet gemotiveerd om leeractiviteiten te ondernemen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| HD1HER | Willen | Ik ben niet gemotiveerd om leeractiviteiten te ondernemen.  (Gehercodeerd) |  |  |
| HD2 | Durven | Ik vertrouw in mijn eigen kunnen om leeractiviteiten succesvol te kunnen blijven uitvoeren. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| HD3 | Durven | Ik begin minder snel aan een leeractiviteit omdat ik mogelijke hobbels onderweg niet snel kan overbruggen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| HD3HER | Durven | Ik begin minder snel aan een leeractiviteit omdat ik mogelijke hobbels onderweg niet snel kan overbruggen.  (Gehercodeerd) |  |  |
| HD4 | Durven | Ik heb een proactieve houding ten aanzien van mijn loopbaanontwikkeling. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| HD5 | Durven | Ik heb er geen vertrouwen in dat ik een leeractiviteit succesvol kan ondernemen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| HD5HER | Durven | Ik heb er geen vertrouwen in dat ik een leeractiviteit succesvol kan ondernemen  (Gehercodeerd) |  |  |
| HDTOTAAL | Totaalscore op alle vragen van HD |  |  |  |
| HDGEM | Gemiddelde score op HD |  |  |  |
| CT1 | Mogen | Ik heb het gevoel dat ik het gewenst gedrag ten aanzien van leren en ontwikkelen kan laten zien en dat ik hier zelf controle over heb. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| CT2 | Mogen | Ik ervaar mogelijkheden om leeractiviteiten te ondernemen in termen van aanwezigheid van tijd/middelen en zelfstandigheid. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| CT3 | Mogen | Ik heb onvoldoende tijd om leeractiviteiten te ondernemen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| CT3HER | Mogen | Ik heb onvoldoende tijd om leeractiviteiten te ondernemen.  (Gehercodeerd) |  |  |
| CT4 | Mogen | Ik mag fouten maken binnen mijn werk en kan hier openlijk over communiceren. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| CT5 | Mogen | Wanneer er fouten worden gemaakt is er ruimte om te onderzoeken naar de omstandigheden waarin de fouten worden gemaakt om kennis en vaardigheden te verzamelen om deze fouten te voorkomen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| CTTOTAAL | Totaalscore op alle vragen van CT |  |  |  |
| CTGEM | Gemiddelde score op CT |  |  |  |
| FT1 | Geïnformeerd zijn | Ik word door de organisatie onvoldoende geïnformeerd over nodige competenties voor mijn functie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT1HER | Geïnformeerd zijn | Ik word door de organisatie onvoldoende geïnformeerd over nodige competenties voor mijn functie als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen.  (Gehercodeerd) |  |  |
| FT2 | Geïnformeerd zijn | Ik word binnen de organisatie voldoende geïnformeerd over wat er op de organisatie afkomt, hoe mijn werk hierdoor zal veranderen, wanneer de verandering plaatsvindt en wat voor gevolgen dat voor mij heeft. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT3 | Geïnformeerd zijn | Ik word door de organisatie voldoende op de hoogte gebracht over maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op mijn werk. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT4 | Mogelijkheden krijgen | Ik ervaar veel zelfstandigheid in mijn werk, omdat ik onder andere verantwoordelijkheden krijg. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT5 | Mogelijkheden krijgen | Ik heb onvoldoende uitdaging in mijn werk. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT5HER | Mogelijkheden krijgen | Ik heb onvoldoende uitdaging in mijn werk. (Gehercodeerd) |  |  |
| FT6 | Mogelijkheden krijgen | Ik krijg van de organisatie voldoende middelen (bijv. tijd) om aan de slag te gaan met mijn loopbaanontwikkeling. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT7 | Mogelijkheden krijgen | Ik heb de mogelijkheid om zelf initiatieven te nemen, te kiezen en te experimenteren binnen mijn werk. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT8 | Mogelijkheden krijgen | Ik word niet voldoende in staat gesteld om aan mijn loopbaanontwikkeling te werken. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FTHER | Mogelijkheden krijgen | Ik word niet voldoende in staat gesteld om aan mijn loopbaanontwikkeling te werken.  (Gehercodeerd) |  |  |
| FT9 | Hulp en vertrouwen krijgen | Ik word door mijn leidinggevende niet ondersteund bij leeractiviteiten. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FTHER | Hulp en vertrouwen krijgen | Ik word door mijn leidinggevende niet ondersteund bij leeractiviteiten.  (Gehercodeerd) |  |  |
| FT10 | Hulp en vertrouwen krijgen | Ik krijg waardering van mijn collega’s en mijn leidinggevende wanneer ik leeractiviteiten onderneem. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT11 | Hulp en vertrouwen krijgen | Er is een positieve leer- en ontwikkelomgeving waarin ik het gevoel heb dat leren en ontwikkelen wordt gewaardeerd. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT12 | Hulp en vertrouwen krijgen | Mijn leidinggevende stimuleert mij om bezig te zijn met mijn loopbaanontwikkeling. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT13 | Hulp en vertrouwen krijgen | Ik krijg vertrouwen om loopbaanstappen en ontwikkeling in gang te zetten. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FT14 | Hulp en vertrouwen krijgen | Mijn leidinggevende heeft een coachend stijl van leidinggeven. | 1 = volledig oneens, 2 = oneens, 3 = enigszins oneens, 4 = neutraal, 5 = enigszins mee eens, 6 = mee eens, 7 = volledig mee eens | Interval |
| FTTOTAAL | Totaalscore op alle vragen van FT |  |  |  |
| FTGEM | Gemiddelde score op FT |  |  |  |