

Over employability

onderzoek naar de employability van de medewerkers documentaire informatievoorziening binnen het Ministerie van Defensie

Scriptie in het kader van de Master Bestuurskunde, AOM
Yolande van Dam-Kooij, 290091

Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Inhoud

	Woord vooraf	4
	Leeswijzer	6
1.	Oriëntatie op onderwerp en probleem	8
1.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	8
1.2	Inleiding	8
1.3	Aanleiding scriptieonderzoek en afbakening	9
1.4	Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	10
1.5	Aandacht voor employability	12
1.6	Rol van de overheid	14
1.7	Employability binnen Defensie	15
1.8	Focus op de DIV-medewerker	16
1.9	Aanleiding, doelstelling en probleemstelling	17
1.9.1	Aanleiding	17
1.9.2	Doelstelling	18
1.9.3	Probleemstelling	18
2.	Theoretisch kader	21
2.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	21
2.2	Recapitulatie	21
2.3	Employability en de werknemer	22
2.4	Employability en de werkgever: het beleid	32
2.5	Resumerend	35
3.	De DIV-medewerker	38
3.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	38
3.2	De context	38
3.3	De functie	40
3.4	Oude en nieuwe competenties	41
4.	Onderzoeksopzet	43
4.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	43
4.2	Het proces	43
4.3	De onderzoekspopulatie	44
4.4	De respondenten	46
4.5	De enquête	49
4.6	Gereedmaken van de data voor analyse	53
4.7	Representativiteit van het onderzoek	54
5.	Analyse en resultaten	56

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

5.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	56
5.2	Analyse van de employability van groepen medewerkers	56
5.3	Het psychologisch contract en de werkbeleving	64
5.4	Aanvullende analyses	70
5.5	Samenvatting van de resultaten	74
6.	Conclusies en aanbevelingen	77
6.1	Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?	77
6.2	Centrale vraag en de deelvragen	77
6.3	Conclusies	78
6.4	Aanbevelingen	83
	Ten slotte	87
7.	Literatuur- en bronnen	88
8.	Bijlagen	91
8.1	Bijlage 1: Organisatiestructuur Ministerie van Defensie	92
8.2	Bijlage 2: elektronische enquête	93

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Woord vooraf

Waarom een scriptie over 'employability', maar vooral; waarom een scriptie over 'de employability van de medewerker documentaire informatievoorziening (DIV)' binnen Defensie? Is dit geen vreselijk saai onderwerp? Zijn er binnen Defensie geen spannender vraagstukken voorhanden om als scriptieonderwerp te nemen? Deze vragen zijn me de afgelopen periode meerdere malen gesteld. En mijn antwoord op de laatste twee vragen is volmondig: nee! De 'DIV' is zeker geen saai vakgebied, en hoezo 'niet spannend'? Het is maar hoe je het bekijkt; er gebeuren momenteel genoeg 'spannende zaken' binnen het vakgebied.

Ongeveer vijftien jaar geleden ben ik 'per ongeluk' in het vakgebied DIV terechtgekomen. Ik heb me vaak verwonderd, in het bijzonder over het stoffige imago van de DIV, dat mijns inziens eigenlijk heel onterecht is. En ik heb me opgewonden over de geringe mate van waardering die de medewerkers DIV van de organisatie kregen. De DIV verdient beter...Want wat ik vooral in die vijftien jaar geleerd heb: DIV is een boeiend vakgebied, en er werken zeer veel vakbekwame mensen binnen de DIV!

Gelukkig begint het tij te keren: informatie wordt meer en meer gezien als een productiefactor en voorwaarde voor een efficiënte bedrijfsvoering. DIV komt hiermee op de agenda. Om de bedrijfsvoering optimaal te kunnen ondersteunen is namelijk actuele, volledige en betrouwbare informatie nodig, en deze informatie moet op elk moment toegankelijk zijn. En hier komt dan de DIV in beeld: de DIV heeft een grote rol in het op orde te krijgen én te houden van de informatie binnen een organisatie.

Een goede informatiehuishouding is niet alleen van belang voor de bedrijfsvoering, het is minstens zo belangrijk voor de (juridische) verantwoording. Voor overheidsorganisaties is het van belang dat men zich kan verantwoorden aan burger en maatschappij, kortom: over het handelen van de overheid. Voor de minister is het van cruciaal belang dat hij of zij zich kan verantwoorden aan de Kamer. Ook hiervoor is een goede informatievoorziening nodig.

Het belang van een goede DIV en kwalitatief goed DIV personeel wordt dan ook meer en meer onderkend. Dit betekent een opwaardering van het vakgebied. Dit betekent ook dat er meer verlangd zal worden van de DIV. De DIV moet met zijn tijd meegaan, en dat doet het ook, schoorvoetend. Nieuwe werkwijzen doen ook hier hun intrede, en de DIV medewerker zal zich deze werkwijzen eigen moeten maken om mee te kunnen blijven doen.

Ook binnen Defensie zien we deze ontwikkeling. Als beleidsadviseur DIV ben ik getuige, of soms zelfs mede-initiator van de ontwikkelingen in het vakgebied.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Ik zie daarnaast ook de consequenties van deze nieuwe ontwikkelingen voor de DIV-medewerkers. Een vraag die zich dan opdringt is of de DIV-medewerker binnen Defensie deze nieuwe ontwikkelingen aankan; is hij of zij flexibel genoeg om in te springen op de nieuwe ontwikkelingen? En zo nee, hoe moet de organisatie hier dan mee omgaan? Door praktische ondersteuning op de werkplek? Of misschien juist door een gericht HRM-beleid?

Dit zijn vragen die mij bezighouden. Want: we kunnen als beleidsmedewerkers dan wel geniaal DI-beleid ontwikkelen en allerlei nieuwe werkwijzen introduceren, het personeel is een belangrijke factor in het al dan niet slagen van de implementatie. Hoe staat het dus met hun employability? En hoe kunnen we de employability, vanuit beleidsperspectief, optimaliseren?

Tot zover mijn redenen voor de keuze van dit onderwerp. Het onderwerp was leuk om te bestuderen. Het onderzoek soms moeizaam. Vooral het 'SPSS'en' viel mij vaak zwaar...ik had het namelijk nooit eerder gedaan.

Gelukkig heb ik, met name met betrekking tot de analyse van de data, veel steun gehad van mijn scriptiebegeleider Bram Steijn. Bram, dank voor je geduld en opbouwende kritiek! Ook dank aan de tweede lezer van de scriptie, mevrouw Sandra Groeneveld; de suggesties voor verbetering kwamen goed van pas.

Natuurlijk wil ik ook mijn gezin, familie, vrienden, kennissen en collega's bedanken voor hun oprechte belangstelling en steun. Het ministerie van Defensie wil ik bedanken voor het feit dat ik in staat gesteld werd deze studie te volgen.

Als laatste een speciaal woord van dank voor mijn zoon Stephan: jij was het die alle data voor mij inklopte in SPSS. Jij was het ook die met me meedacht als ik vast kwam te zitten. En vooral: jij was het die met me meelas en de layout voor je rekening nam. Steef: je bent een kanjer. Heel veel dank!

Yolande van Dam-Kooij
Delft, augustus 2007

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Leeswijzer

Na het 'Woord vooraf' volgt in hoofdstuk 1 de 'Inleiding'.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de ontwikkelingen die in de laatste decennia van de vorige eeuw hebben plaatsgevonden, zoals globalisering en technologisering, en de invloed hiervan op de organisaties.

Na een definitie van het begrip 'employability' wordt de scope van de scriptie aangegeven. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van de scriptie is onderwerp van de daarop volgende paragraaf.

Na een korte schets over de ontwikkelingen met betrekking tot de term 'employability' komt vervolgens de rol van de overheid met betrekking tot employability aan bod, waarbij ingegaan wordt op zowel rijksbrede initiatieven als op de positie van employability binnen Defensie. Hierna wordt ingezoomd op de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie, het onderwerp van studie binnen deze scriptie. Tot slot van het hoofdstuk worden de centrale vraag en de deelvragen geponeerd.

Hoofdstuk 2 beschrijft het theoretisch kader van deze scriptie. Hierbij wordt aangegeven welke theorieën, modellen en ideeën gebruikt zijn en ook de motivering voor de keuze, in relatie tot het onderwerp, zal indien mogelijk weergegeven worden. Er wordt in dit hoofdstuk een tweedeling gemaakt: allereerst wordt ingegaan op de theoretische kaders die betrekking hebben op employability van de individuele werknemer, daarna wordt ingegaan op het employabilitybeleid, en komt dus het gezichtspunt van de werkgever met betrekking tot employability aan de orde.

In hoofdstuk 3 komt allereerst een stukje institutionele context aan bod: de organisatorische ontwikkelingen binnen Defensie worden beknopt weergegeven, evenals de organisatorische inbedding van de DIV-werkzaamheden binnen het DienstenCentrum Documentaire informatie. Vervolgens komt de te onderzoeken groep nader aan de orde: naast een beknopte beschrijving van de functie van DIV-medewerker, wordt op hoofdlijnen ingegaan op de huidige en toekomstige competenties.

Hoofdstuk 4 gaat in op het empirisch onderzoek en de opzet ervan. Aan bod komen het onderzoeksproces, de onderzoekspopulatie, de methode van onderzoek, de respondenten en de representativiteit van het onderzoek;

In hoofdstuk 5 worden de analyse en de resultaten weergegeven. Aan de hand van onder andere de deelvragen wordt een beschrijving gegeven van de analyses die uitgevoerd zijn.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

In hoofdstuk 6 komen de conclusies aan bod. De verschillende deelvragen en de centrale vraag worden beantwoord. Vervolgens wordt een aantal aanbevelingen voor de Beleidsverantwoordelijke Documentaire Informatievoorziening binnen Defensie gedaan.

Na de literatuur en bronnenlijst wordt afgesloten met een tweetal bijlagen.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

1. Oriëntatie op onderwerp en probleem

1.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

Dit eerste hoofdstuk van de scriptie is een inleidend hoofdstuk, waarin het onderwerp en de probleemstelling worden geïntroduceerd en de context wordt geschetst waarbinnen het onderwerp een rol speelt.

Allereerst wordt ingegaan op de ontwikkelingen die in de laatste decennia van de vorige eeuw hebben plaatsgevonden, zoals globalisering en technologisering, en de invloed hiervan op organisaties in het algemeen. Vervolgens wordt een definitie van het begrip 'employability' gegeven en wordt de reikwijdte van de scriptie aangegeven. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van de scriptie is onderwerp van de daarop volgende paragraaf.

Na een korte inleiding over de ontwikkelingen met betrekking tot de term 'employability' komt de rol van de overheid met betrekking tot dit onderwerp aan bod, waarbij ingegaan wordt op zowel rijksbrede initiatieven als op de wijze waarop employability binnen Defensie gestalte krijgt. Hierna wordt nader ingegaan op de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie, het onderwerp van studie binnen deze scriptie. Tot slot van het hoofdstuk worden de aanleiding voor het onderzoek in de scriptie, het doel en probleemstelling aangegeven.

1.2 Inleiding

De wereld om ons heen is steeds meer in beweging. 'Turbulentie' lijkt hét kernbegrip te zijn om de situatie vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw tot nu te beschrijven (Steijn, 2003). Vanaf die periode zijn er namelijk ingrijpende ontwikkelingen gaande. Horn (2005) noemt enkele van deze ontwikkelingen, waaronder globalisering, individualisering, technologisering, maar ook vergrijzing en ontgroening. Deze ontwikkelingen kunnen niet los van elkaar gezien worden, bovendien beïnvloeden ze elkaar (Horn, 2005, p.13).

Naarmate de wereld meer, en steeds sneller, in beweging is, wordt het voor organisaties moeilijker om daarop in te springen en de ontwikkelingen bij te houden. De tijd om zich aan te passen wordt steeds korter. Er wordt van organisaties een hoge mate van flexibiliteit verlangd, maar niet elke organisatie kan hieraan op korte termijn voldoen. Volgens Horn lijkt *continue* organisatieontwikkeling een antwoord te zijn om tegemoet te komen aan de steeds veranderende eisen van de omgeving (Horn, 2005, p.19). Om deze flexibiliteit binnen organisaties te bevorderen kunnen verscheidene instrumenten ingezet worden. Nieuwe organisatiestructuren kunnen ingevoerd

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

worden, evenals andere productieconcepten, maar ook bijvoorbeeld een gericht HRM-beleid kan in belangrijke mate bijdragen tot een hogere flexibiliteit van de organisatie.

Óf een organisatieverandering slaagt hangt voor een deel samen met het personeel dat in staat moet zijn om de veranderingen te volgen. De medewerkers dienen over de juiste kennis, vaardigheden en attitudes te beschikken. Voor de organisatie is het belangrijk dat de medewerkers in veranderende situaties inzetbaar zijn, voor de medewerkers is het belangrijk dat zij aan de veranderende eisen kunnen voldoen. Het versterken van de *employability*, of te wel: ‘het vermogen van individuen om werk te verkrijgen dan wel te behouden’ (Gaspersz, 1998, p.9) is hierbij een must.

In het bedrijfsleven is het belangrijk dat men flexibel is, en kan concurreren met de markt. Maar ook voor de overheid is het belangrijk dat men zich steeds flexibeler op gaat stellen. Ook hier hebben immers begrippen als efficiency, effectiviteit en marktconform werken hun intrede gedaan. Ook de ambtenaar van nu zal zich moeten bekommeren om zijn of haar employability-gehalte. Wat employability nu precies is, en welke factoren bepalend zijn voor de employability zal in de komende hoofdstukken binnen deze scriptie nader verduidelijkt worden.

1.3 Aanleiding scriptieonderzoek en afbakening

Het thema van de scriptie is employability, met betrekking tot een afgebakende doelgroep. In de scriptie zal namelijk ingezoomd worden op de employability van de DIV-medewerker binnen het ministerie van Defensie.

De aanleiding voor de keuze van dit thema is als volgt. Momenteel is de omgeving waarin de DIV-medewerker binnen Defensie werkzaam is aan grote veranderingen onderhevig. Ook de eisen die de omgeving aan de DIV-medewerker stelt veranderen in een snel tempo; er wordt een flexibele houding van de DIV-er verwacht, en ook de werkwijze binnen de DIV verandert om aan de vraag van de omgeving te kunnen voldoen. Kan de DIV-medewerker deze veranderingen aan? Voor de organisatie is het van belang om te weten of hoe het gesteld is met de employability van het DIV-personeel en welke maatregelen getroffen moeten worden om de employability te kunnen verhogen. In deze scriptie zal dit onderzocht worden.

Wanneer men de literatuur met betrekking tot employability bestudeert, wordt snel duidelijk dat employability in nauwe relatie staat met andere thema's. Metselaar en Boom (2003) maar ook Gaspersz en Ott (1996) leggen een relatie met mobiliteitsbeleid en het psychologisch contract, Horn (2005) gaat

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

nader in op de relaties tussen employability, competentie management en kennismanagement. Ook worden er in verschillende publicaties verwante thema's zoals bijvoorbeeld 'een leven lang leren' in verband gebracht met employability.

In deze scriptie staat employability centraal. Daar waar verbanden zijn met andere thema's zal dit aangegeven worden, maar deze thema's op zich zullen niet nader uitgewerkt worden.

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

De overheid moet bezuinigen. Reorganisaties, met daaraan gekoppelde taakstellingen zijn aan de orde van de dag. Daarnaast wordt er van de overheid verlangd dat er prestaties geleverd worden. Medewerkers moeten efficiënter en effectiever werken. Dienstencentra en shared services doen ook binnen de overheid hun intrede. Men moet, als overheid, als het ware kunnen concurreren met de markt.

Ook binnen het ministerie van Defensie, met zo'n 60.000 werknemers één van de grootste werkgevers binnen de rijksoverheid, zijn deze tendensen zichtbaar. Om te voldoen aan de taakstelling zijn in het nabije verleden grootscheepse reorganisatietrajecten ingezet. Hierbij staan begrippen als 'bestuurlijke vernieuwing' en 'verbetering van de doelmatigheid' centraal. De uiteindelijke doelen van de reorganisaties zijn:

- Het realiseren van een bezuinigingstaakstelling van 380 miljoen euro per jaar
- Het creëren van extra investeringsruimte
- Het ontstaffen en ontbureaucratiseren van de defensieorganisatie, o.a. door het laten verdwijnen van een bestuurslaag en verkleining van de staven van de krijgsmachtdelen.

Uiteindelijk moeten alle reorganisatiemaatregelen leiden tot een beter evenwicht tussen de omvang en middelen van de krijgsmacht én het budget dat beschikbaar is.

Het lijkt op het eerste gezicht dat de reorganisatie voornamelijk draait om financiële en personele bezuinigingsmaatregelen, toch is dit niet helemaal waar. Door de bestuursvernieuwing wordt een efficiëntere manier van werken geïntroduceerd. Er moet namelijk op een andere manier omgegaan worden met de beschikbare mensen en middelen. Defensie wil meer rendement halen uit het zittende personeel. Flexibel personeelsbeleid en betere inzetbaarheid zijn hierbij kernbegrippen.

Op een verantwoorde wijze omgaan met de veranderingen is niet alleen voor

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Defensie belangrijk, maar dient ook een maatschappelijk belang. Naar burger en maatschappij toont Defensie dat het zich wil ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte organisatie, waarbinnen medewerkers zich zodanig kunnen ontwikkelen dat ze inzetbaar blijven voor de organisatie of aantrekkelijk worden voor de externe arbeidsmarkt. Daarbij is het belangrijk dat de wederzijdse verwachtingen tussen individu en organisatie, het zogenaamde *psychologisch contract*, zodanig in balans zijn dat het tot een vruchtbare en voor beide partijen bevredigende samenwerking kan komen.

Naast het feit dat Defensie binnen de samenleving een belangrijke rol als werkgever heeft, heeft het ook een belangrijke rol als beleidsvoerend overheidsorgaan. Het beleid dat Defensie (uit)voert, staat in het teken van de drie hoofdtaken van Defensie:

- *Verdediging van het eigen en bondgenootschappelijke grondgebied, inclusief de Nederlandse Antillen en Aruba;*
- *Bescherming en bevordering van de internationale rechtsorde en stabiliteit;*
- *Ondersteuning van civiele autoriteiten bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp, zowel nationaal als internationaal.*

Het belang van de derde hoofdtaak van Defensie, de ondersteuning van civiele autoriteiten, is door de terroristische dreiging verder toegenomen en zal een steeds belangrijkere plaats in gaan nemen.

Het is van belang dat er draagvlak is voor het beleid dat Defensie voert, niet alleen bij de politiek maar ook bij de bevolking. Zo dient er bijvoorbeeld zowel een politiek als een maatschappelijk draagvlak te zijn voor deelname van Nederlandse militairen aan vredesoperaties. Draagvlak kan onder andere gecreëerd worden door als overheidsorganisatie zo transparant mogelijk te zijn. Nu is dit voor Defensie, in verband met veiligheidsoverwegingen, niet altijd mogelijk, maar er zal weldegelijk naar gestreefd worden.

De politiek en de samenleving moeten kunnen nagaan welke beslissingen er door Defensie genomen worden en waarom. Daarbij is een goede informatievoorziening van groot belang.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Als samenleving moeten we ervan uit kunnen gaan dat de informatie die verstrekt wordt ook actueel, volledig en juist is. Ook voor de verantwoording van het handelen van Defensie naar de politiek en samenleving is het van belang dat de informatievoorziening op orde is. Het Nederlands Instituut voor Oorlogsdocumentatie, NIOD, constateerde in hun rapport 'Srebrenica, een veilig gebied' dat de informatievoorziening binnen Defensie, ten tijde van de besluitvorming maar ook tijdens de val van de enclave, niet op orde was. Hierdoor konden de gebeurtenissen en besluitvorming niet goed gereconstrueerd worden. Ook recentelijk kwam de commissie Van den Berg, die de vermeende mishandelingen van Irakese gevangenen onderzocht, tot dezelfde conclusie. Informatie blijkt dus een essentiële factor te zijn om transparantie en controleerbaarheid van de overheid te kunnen bewerkstelligen.

Informatie dient beheerst en beheerd te worden. Hiervoor is voldoende en goed geschoold DIV-personeel nodig. Personeel dat moet kunnen inspringen op de toenemende vraag naar informatie. Defensie heeft er dus alle belang bij dat het werkt aan de employability van dit personeel. Niet alleen als werkgever, maar ook als beleidsmaker.

Employability is geen modewoord gebleken. De aandacht voor employability is na de hype eind jaren '90 en de daarop volgende jaren niet verbleekt. Wél heeft het een andere *vorm* gekregen. Het concept 'employability' is beschreven in talloze wetenschappelijke publicaties. Theorievorming heeft plaatsgevonden, modellen zijn ontwikkeld, aannames zijn gedaan, en verbanden met andere concepten zijn gelegd. De praktijk blijkt echter keer op keer weerbarstiger dan de theorie te zijn. Het is daarom zinvol om deze theorieën en modellen te toetsen aan de dagelijkse praktijk. De praktijk binnen het vakgebied 'DIV' in dit geval, met als te bestuderen doelgroep, zoals al eerder gezegd: de DIV-medewerker binnen Defensie.

1.5 Aandacht voor employability

Het woord 'employability' is een samentrekking van de Engelse begrippen employment (werk), ability (bekwaamheid, vermogen), capability (vermogen, capaciteit) en adaptability (aanpassingsvermogen) (Horn, 2005, p.72). Hiermee is het woord verklaard, maar is nog geen definitie gegeven.

De zoektocht naar een goede definitie leidt al snel naar J.Gaspersz en M.Ott, die een belangrijke rol gespeeld hebben bij het op de kaart zetten van het begrip 'employability'.

In hun boek '*Management van employability, nieuwe kansen in arbeidsrelaties*' (1996) definiëren ze employability als 'het vermogen om werk te verkrijgen' (Gaspersz & Ott, 1996, p.2).

Deze definitie wordt enigszins opgerekt in '*Employability, adviezen voor*

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

blijvende inzetbaarheid'(1998) waarin J.Gaspersz het voorwoord schrijft. Hierin wordt employability verwoord als 'het vermogen van individuen om werk te verkrijgen dan wel te behouden' (p.9). Bij deze laatste definitie wordt in deze scriptie aangesloten.

Employability, in de betekenis waarin het in deze scriptie wordt gebruikt, is een relatief nieuw thema. De *term* employability echter wordt al sinds de jaren zestig van de vorige eeuw gebruikt (Metselaar en Boom, 2003).

In de jaren zestig en zeventig had employability voornamelijk te maken met het creëren van werkgelegenheid. De overheid zette de employability-maatregelen in om werkgelegenheid te scheppen voor werkzoekenden.

Tijdens de jaren tachtig werden de employability-bevorderende maatregelen gebruikt om het personeel te behouden, terwijl in de jaren negentig en verder de focus verschoven is van organisaties naar het individu: het vergroten van de kans op betaald werk kwam centraal te staan. Kernbegrippen hierbij zijn 'zelfmanagement' en 'eigen verantwoordelijkheid' van de werknemer.

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw zijn er twee ontwikkelingen geweest die invloed hebben gehad op de groeiende interesse in employability: enerzijds vraagt de snel veranderende omgeving van organisaties dat zij flexibel inspelen op veranderingen, anderzijds hebben werknemers een andere kijk op hun loopbaan en ontwikkeling gekregen.

Veranderingen in de omgeving maken dat organisaties zich steeds flexibeler moeten opstellen om niet achter de feiten aan te lopen. Gevolg is dat er ook een verandering in de arbeidscontracten, arbeidsduur en arbeidstijd ontstaat, waardoor de zogenaamde *kwantitatieve flexibiliteit* (De Jonge en Geurts, 1997) verhoogd kan worden. De organisatie kan hierdoor personeel flexibel inzetten, al naar gelang de vraag.

Daarnaast wordt er sinds de jaren negentig door organisaties steeds meer aandacht besteed aan de *kwalitatieve of functionele flexibiliteit* (De Jonge en Geurts, 1997) door aan de inzetbaarheid van de medewerkers te werken.

Deze flexibele inzet van personeel betekent niet alleen flexibilisering van arbeidsduur en inhoud, maar ook flexibilisering van de arbeidsovereenkomst. De arbeidsrelaties veranderen.

"Veranderende arbeidsrelaties zijn niet alleen een gevolg van de opkomst van nieuwe productieconcepten. Zij vloeien ook voort uit de andere eisen die werknemers aan hun baan stellen"(Steijn, 2004, p. 41)

Nieuwe arbeidsrelaties en employability zijn nauw met elkaar verbonden. Voorheen was een vaste baan eerder regel dan uitzondering, momenteel zijn de arbeidscontracten vaak van tijdelijke aard. In plaats van life-time employment wordt life-time employability belangrijk. Er vindt daarbij een herdefiniëring van de rollen van werkgever en werknemer plaats: de werknemer neemt meer en meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen loopbaan

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

en daarmee zijn eigen werkzekerheid. Van de werkgever wordt verwacht dat hij aan zijn werknemers de mogelijkheden biedt om hun employability te verhogen.

1.6 Rol van de overheid

Employability lijkt, zoals in de vorige paragraaf al naar voren kwam, steeds meer een verantwoordelijkheid van de individuele werknemers te zijn geworden. Daar ligt dan ook de primaire verantwoordelijkheid voor scholing en employability. Niettemin speelt ook de overheid een rol bij employability-bevordering door middel van haar ondersteunende en stimulerende maatregelen op dit gebied.

Het doel van de overheid hierbij is een goed ontwikkelde en professionele arbeidspopulatie te creëren die een competitieve economie in Nederland mogelijk maakt. Uiteindelijk zijn de acties van de overheid op dit gebied erop gericht de werkgelegenheid in Nederland op peil te houden.

Enkele overheidsmaatregelen:

- In 1995 heeft de overheid het Nationale Actieprogramma 'Een leven lang leren' opgesteld. De Stichting van de Arbeid heeft dit actieprogramma uitgewerkt in een aantal nota's rond dit thema, waaronder, in 2001 de nota 'Werk maken van employabiliteitsbeleid' en in 2002 de nota 'Actieprogramma voor het Leven Lang ontwikkelen van competenties en kwalificaties'. Deze laatste nota heeft een Europees karakter en past in de visie van de Lissabon Strategie;
- Door middel van de wet Flexibiliteit en Zekerheid van 1999 biedt de overheid een betere rechtsbescherming van de mobiele werknemer die in een korte periode verschillende functies vervult, bij dezelfde of bij verschillende werkgevers. Door de wet wordt een beter evenwicht mogelijk tussen de flexibele organisatie enerzijds en de werkzekerheid van de werknemer anderzijds;
- Het Ministerie van Economische Zaken heeft een aantal beleidsinstrumenten ingezet die zich richten op het investeren in menselijk kapitaal. Door middel van maatregelen die te maken hebben met arbeidsmarkt, employability en scholing wil het Ministerie van Economische Zaken de kennis en vaardigheden van mensen 'optimaliseren en zo productief mogelijk inzetten in het economisch proces' (www.minez.nl). Op het gebied van scholing wordt nauw samengewerkt met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Enkele voorbeelden van de ingezette beleidsinstrumenten:

- Arbeidsradar, een instrument dat voor een bepaalde doelgroep de arbeidsmarkt onderzoekt;
 - Het keurmerk Investors in People (IiP), dat ingesteld is in 2000. Dit keurmerk, dat afkomstig is uit Engeland, biedt een praktisch kader om de strategische doelstellingen van de organisatie te koppelen aan de lopende of voorgenomen opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten;
 - Erkenning verworven competenties (EVC), dat is het zichtbaar maken van vaardigheden die niet door middel van opleiding verworven zijn;
 - Scholingsimpuls, een subsidieregeling voor brancheorganisaties die samen met scholingsaanbieders opscholingstrajecten voor hun medewerkers ontwikkelen;
- Het Ministerie van Sociale Zaken zet beleidsmaatregelen in op het gebied van sociale innovatie, zoals het Leven lang leren/employability, verminderen van regeldruk (deregulering Arbo en Arbeidstijdenwet), het '7-7 concept (flexibilisering arbeidstijden ten behoeve van optimalisering combinatie arbeid en zorg), ESF-financiering (Europees Sociaal Fonds) 2007-2013 gericht op het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de oprichting van een Centrum voor Sociale Innovatie.

1.7 Employability binnen Defensie

Ook het ministerie van Defensie heeft employabilitybevordering hoog in het vaandel staan. Vooral voor *militaire* werknemers, wel te verstaan. Op het gebied van employability-bevordering is namelijk een behoorlijke 'gap' te bespeuren tussen de militairen en de burgers, hoewel opgemerkt moet worden dat er wel ontwikkelingen gaande zijn om hier verandering in aan te brengen.

Het streven om de employability bij militaire werknemers te bevorderen wordt onder andere versterkt door de volgende aanleidingen:

In september 2003 bood de Staatssecretaris van Defensie een Personeelsbrief aan het parlement aan. Het thema van de brief was 'Verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen'. Twee elementen kwamen hierin aan bod: ten eerste het op een sociaal verantwoorde wijze verkleinen van het personeelsbestand, ten tweede het verbeteren van het personeelsbeleid.

Het *verkleinen* van het personeelsbestand was nodig om 'de kwaliteit en de inzetbaarheid van Defensie in de toekomst te garanderen (Personeelsbrief, 2003, p.1)'. Er moesten binnen enkele jaren 12.000 functies verdwijnen en door interne reorganisaties zouden er op termijn nog meer reducties plaatsvinden. In de Personeelsbrief worden de maatregelen geschetst die

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

nodig zijn om deze verkleining van het personeelsbestand te bewerkstelligen. Ondanks de personele reducties was het toch belangrijk dat Defensie zich zou blijven profileren als een aantrekkelijke werkgever. Dat zou bereikt kunnen worden door de kwaliteit van het personeelsbeheer verder te verbeteren.

Qua *verbetering* van het personeelsbeleid volgt Defensie de trends in het bedrijfsleven. Net zoals in het bedrijfsleven is er een ontwikkeling op het gebied van de herinrichting van het personele functiegebied te bespeuren: in 2006 is er bijvoorbeeld een shared services center HRM opgericht. Ook op andere functiegebieden, zoals facilitair management, wordt gekeken naar de mogelijkheden om 'shared' te opereren.

Daarnaast is er een tendens te zien die leidt tot verdergaande individualisering dan voorheen; medewerkers krijgen, binnen bepaalde grenzen, meer op elkaar afgestemde ontplooiingsmogelijkheden aangeboden. De verantwoordelijkheid voor de ontplooiing wordt daarbij steeds meer bij de medewerker zélf gelegd.

Het in 2007 ingevoerde flexibel personeelssysteem (FPS), dat uitsluitend betrekking heeft op het militaire deel van Defensie, zal moeten borgen dat de medewerker in hoge mate inzetbaar is, tijdens zijn militaire loopbaan, of daarna. Defensie wil, door het bieden van dit loopbaan en opleidingsbeleid, zich presenteren als een aantrekkelijke werkgever die zijn –militaire- personeel werkzekerheid, loopbaanperspectief, opleiding en ontplooiingsmogelijkheden biedt.

Helaas geldt dit flexibele personeelssysteem niet voor het burgerpersoneel van Defensie. Qua loopbaan-, opleidings- en employability-beleid is er dan ook een forse discrepantie tussen de militaire- en de burgermedewerkers te zien. Toch is er ook goed nieuws. In de zogenaamde 'Actualiseringsbrief' van 2 juni 2006 wordt een actualisering van de Prinsjesdagbrief 2003 gegeven. Door nieuwe ontwikkelingen was het nodig om het beleid aan te passen. Op het gebied van de samenstelling en kwaliteit van het personeelsbestand zal er voor het burgerpersoneel een intensivering van het mobiliteitsbeleid en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers plaats gaan vinden. In de Beleidsvisie 2008 wordt aangegeven dat er een beleidsstudie uitgevoerd zal worden waarbij onderzocht wordt op welke wijze de mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling van het burgerpersoneel kan worden versterkt en voor welk deel van het burgerpersoneel dit moet gelden. Waar mogelijk zal een samenhang met de invoering van het FPS worden aangebracht. De beleidstudie zal uiterlijk december 2007 gereed moeten zijn.

1.8 Focus op de DIV-medewerker

'Turbulentie' kenmerkt ook de situatie waarin het ministerie van Defensie zich bevindt. Grootscheepse reorganisatietrajecten vinden plaats, bestuurlijke vernieuwing laat zijn sporen achter. Kijken we naar het Ministerie van Defensie, dan zien we dat ook dit logge overheidsapparaat, dat het beste gekenmerkt

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

kan worden als een 'machine-bureaucratie' (Weber¹), moet inspelen op vragen van de omgeving. Vooral door de opkomst van de Dienstencentra is een koers ingezet waarin marktconform werken, doelmatigheid en doeltreffendheid kernwoorden zijn.

Niet alleen organisatorisch vinden er momenteel binnen Defensie grote veranderingen plaats, zoals in één van de volgende hoofdstukken nader verduidelijkt zal worden, maar ook met betrekking tot de productieconcepten zullen de ontwikkelingen niet stilstaan. Een voorbeeld hiervan is de veranderende werkwijze binnen de documentaire informatievoorziening. Defensie wil, evenals de overige ministeries, de omslag gaan maken van de huidige, voornamelijk papieren-, naar een digitale documentaire informatievoorziening. Deze nieuwe digitale manier van werken heeft gevolgen voor alle medewerkers binnen Defensie, maar met name voor de medewerkers binnen de DIV zal de nieuwe werkwijze grote gevolgen hebben. Een aantal van hun taken dreigt namelijk te gaan vervallen, andere (nieuwe) taken komen erbij. Om in de nabije toekomst uitvoering te kunnen geven aan de nieuwe, digitale werkwijze binnen Defensie, is voldoende, gemotiveerd en goed opgeleid personeel nodig. Het is echter de vraag of het huidige DIV- personeel binnen Defensie bereid is, én in staat is, om zich te ontwikkelen tot de 'nieuwe DIV-medewerker' of 'digiDIV-er'.

Documentaire informatievoorziening en archiefbeheer wordt als dienst aan de organisatie aangeboden. De DIV-medewerkers zullen in de nabije toekomst flexibel genoeg moeten zijn om de dienstverlening aan de klanten (intern en extern Defensie) naar behoren te kunnen leveren. Van de organisatie wordt verwacht dat deze door middel van flexibele contracten en arbeidsduur de personele inzet beter zal kunnen afstemmen op de vraag van de klant.

1.9 Aanleiding, doelstelling en probleemstelling

1.9.1 Aanleiding

Zoals al eerder aangegeven: in deze scriptie staat de employability van de DIV-medewerkers centraal.

¹ Max Weber ziet parallellen tussen mechanisering van de industrie en bureaucratische vormen van organisaties.

'a form of organization that emphasizes precision, speed, clarity, regularity and efficiency achieved through the creation of a fixed division of tasks, hierarchical supervision, and detailed rules and regulations (Artikel 'Mechanization Takes Command. Organizations as Machines, uit: G. Morgan: Images of Organizations, 1986. Reader Public Management en Organisatieontwikkeling, EUR, 2005,p.43)

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

De aanleiding voor de keuze voor dit onderwerp is ingegeven door de voorgenomen veranderingen waar de DIV-organisatie en de DIV-medewerkers mee te maken krijgen. Dit vraagt het nodige van de medewerkers binnen het vakgebied.

Wat het management wil weten is: kan en wil de DIV-medewerker zodanig veranderen dat hij of zij straks inzetbaar is én blijft voor de nieuwe digitale organisatie? En zo nee, wat kan het management hier dan aan doen om dit te verbeteren?

1.9.2 Doelstelling

Om hier uitspraken over te kunnen doen en om gericht en effectief employability beleid te kunnen ontwikkelen is het nodig om nader onderzoek te doen. In het kader van deze afstudeeropdracht is daarom empirisch onderzoek uitgevoerd; de resultaten ervan zijn in hoofdstuk 5 opgenomen.

Het concrete doel van het empirisch onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de huidige situatie met betrekking tot de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie, in de factoren die de employability beïnvloeden, om een gefundeerde visie te ontwikkelen over het gewenste employabilitybeleid en om een basis te bieden voor een transitieplan om van de huidige tot de gewenste situatie te komen.

1.9.3 Probleemstelling

Vanuit interne en externe audits en inspecties maar ook vanuit medewerkertevredenheidsonderzoeken zijn de afgelopen jaren verscheidene, soms tegenstrijdige, indrukken naar voren gekomen over de kwaliteit van het personeel en hun bereidheid tot veranderen. Vanuit deze indrukken kunnen bepaalde aannames gedaan worden. Bijvoorbeeld:

- Dat het zogenaamd 'psychologisch contract'² dat er tussen medewerkers en management bestaat een belangrijke rol speelt in het employabilityvraagstuk. In concreto: hoe hoger de mate waarin het psychologisch contract door de werkgever geschonden is, hoe lager het employabilitygehalte van de medewerker zal zijn;
- Dat er een verband is tussen de mate van mobiliteits- of veranderbereidheid en de mate waarin het psychologisch contract is geschonden;
- Dat de mate van employability samenhangt met de leeftijd;

² Definitie van Hiltrop (1996): het psychologisch contract is de verstandhouding die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Dat er een relatie is tussen het employabiltygehalte en het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV;
- Dat er een verschil in employability is tussen een DIV-medewerker in het land en een DIV-medewerker in Den Haag en omstreken...

Óf deze aannames waarheid bevatten zal onderzocht moeten worden. Daarbij draait het om een centrale vraag en een aantal deelvragen.

De centrale vraag is dan ook:

Welke factoren zijn van invloed op de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie in zijn algemeenheid en op welke groepen in het bijzonder? En door middel van welke beleidsmaatregelen en instrumenten kan de employability van deze (groepen) medewerkers verhoogd worden?

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden zal een aantal deelvragen beantwoord moeten worden. Allereerst enkele deelvragen over de employability van de medewerker:

- Welke factoren vormen, volgens de literatuur, samen het concept 'employability' en welke factoren beïnvloeden volgens de literatuur de employability?
- Welke factoren vormen de employability van de groepen DIV-medewerkers binnen Defensie, en in welke mate?
- Welke andere factoren beïnvloeden de employability van de groepen DIV-medewerkers, en in welke mate ?³

De eerste deelvraag zal in het hoofdstuk 'Theoretisch kader' aan de orde komen. De overige vragen zullen beantwoord worden in het hoofdstuk 'Analyse en resultaten'.

En tenslotte met betrekking tot het employability-beleid:

- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van het employability-beleid met betrekking tot deze doelgroep?

In het laatste hoofdstuk, 'Conclusies en aanbevelingen' zal hier antwoord op gegeven worden.

³ Hierbij zal met name gekeken worden naar enkele achtergrondkenmerken en het psychologisch contract.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Voordat echter overgegaan zal worden tot het beantwoorden van de deelvragen en de centrale vraag, zal allereerst 'het anker' voor deze scriptie, het theoretisch kader, geschetst worden.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

2. Theoretisch kader

2.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

In dit hoofdstuk zal nader ingegaan worden op het theoretisch kader dat gebruikt is voor het onderzoek. Daarbij zal ook, indien relevant, de motivering voor de keuze voor een bepaald model of theorie aangegeven worden en de relatie met het onderwerp, de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie. De theoretische gezichtspunten zijn afkomstig uit de literatuur en andere bronnen, zoals intra- en internetsites. De theoretische inzichten die uit de deskresearch verworven zijn, vormen de basis voor het empirisch onderzoek dat de spil vormt van deze scriptie. Vanuit de theorie wordt namelijk een conceptueel model gecreëerd dat gebruikt wordt om het onderzoek op verantwoorde wijze te kunnen uitvoeren.

Het hoofdstuk valt uiteen in een theoretisch kader met betrekking tot de employability van de individuele medewerker en het theoretisch kader met betrekking tot het employabilitybeleid.

In het gedeelte dat ingaat op het theoretisch kader met betrekking tot de individuele medewerker, wordt zowel aandacht besteed aan de factoren die tezamen het concept 'employability' vormen, als aan de factoren die de employability beïnvloeden. De factor 'psychologisch contract' neemt in dit hoofdstuk een prominente plaats in. Deze factor wordt in deze scriptie niet geïnterpreteerd als een onderdeel van het concept employability, maar als een factor die de employability sterk beïnvloedt. De aard van het psychologisch contract bepaalt wat een werknemer daadwerkelijk met zijn employability doet.

In het gedeelte dat ingaat op het theoretisch kader met betrekking tot het employabilitybeleid, wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan verschillende beleidsvormen om employability in de praktijk vorm te geven en aan de (beleids)instrumenten die gebruikt kunnen worden om employability binnen een organisatie te verhogen.

Afgesloten wordt met een conceptueel model met daarin de variabelen die onderzocht zullen worden in het empirisch onderzoek en de relaties daartussen.

2.2 Recapitulatie

Voorafgaand hieraan een korte recapitulatie:

Zoals reeds in een eerder hoofdstuk gezegd is, bestaan er meerdere definities van het begrip 'employability'.

In deze scriptie wordt de volgende definitie als uitgangspunt gehanteerd 'het

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

vermogen van individuen om werk te verkrijgen dan wel te behouden' (Gaspersz, 1998, p.9).

Bij deze definitie wordt in deze scriptie aangesloten omdat juist het laatste deel van de definitie binnen Defensie, bij de te onderzoeken groep, van groot belang is. Voor veel DIV-medewerkers staat, door de voorgenomen taakstellingen, het behoud van werk namelijk ter discussie.

Naast employability van de individuele werknemer is er ook employability-beleid: 'Employability-beleid houdt een gezamenlijk gerichte actie in van werkgever en werknemer tot behoud en bevordering van kwaliteiten die de kans op werk (ook buiten de organisatie) vergroten (Gaspersz & Ott, 1996, voorwoord).

In het vervolg van de scriptie zal, indien er van employability-beleid sprake is, bij deze definitie aangesloten worden.

2.3 Employability en de werknemer

Volgens Gaspersz en Ott wordt de employability van werknemers bepaald door drie factoren:

- Kennis en vaardigheden die hen goed inzetbaar maken;
- Bereidheid om van functie te wisselen, zowel binnen als buiten de onderneming;
- Kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe zij hun vermogens kunnen aanbieden.

Waarom deze factoren bepalend zijn voor de employability wordt door Gaspersz en Ott als volgt uitgelegd:

- *inzetbare kennis en vaardigheden* vereisen een attitude van voortdurend willen leren, bij blijven en het benutten van geboden kansen. Hierdoor wordt de employability verhoogd. Werkgevers moeten ervoor zorgen dat de medewerkers kennis en vaardigheden ontwikkelen die niet alleen nuttig zijn voor de huidige functie, maar ook op andere werkplekken. Soms is het zo dat men zich vroegtijdig nieuwe competenties dient eigen te maken voor toekomstige functies.
- Bereidheid om van functie te wisselen vertaalt zich in de *mobilitateitsbereidheid* van de werknemer. Regelmatig van functie wisselen biedt mogelijkheden om de kennis en vaardigheden verder uit te bouwen en voorkomt vastgeroest raken. Hierdoor raken werknemers ook gewend aan veranderen, wat bij reorganisaties van groot belang is.
- *Kennis van de interne- en externe arbeidsmarkt* ten slotte is een belangrijke factor van employability omdat het van cruciaal belang is om

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

te weten waar werk te vinden is en hoe je werk moet verkrijgen.

Sleutelwoorden bij employability zijn: **kunnen, willen en weten**. Deze factoren vormen tezamen het concept 'employability'. Volgens Gaspersz en Ott zouden deze drie factoren elkaar beïnvloeden en versterken.

In het vervolg van deze scriptie zal aangesloten worden bij deze indeling van factoren die tezamen de employability *vormen*.

Metselaar en Boom (2003) hanteren een enigszins andere indeling. Zij stellen dat het, bij het bepalen van de employability van de werknemer, gaat om inzetbaarheid, mobiliteit en arbeidsmarkt. Daarbij sluiten zij voor een groot deel aan bij de factoren van Gaspersz en Ott. Metselaar en Boom maken gebruik van een model, waarin bouwstenen verwerkt zijn die de employability zouden bepalen. Het 'Employability-model' van Metselaar en Boom is in deze scriptie gebruikt om inzicht te krijgen in de materie; door de gedetailleerde decompositie, is het een goed model om het empirisch onderzoek, en dan met name de vragenlijst, te structureren.

Allereerst is er, volgens het 'Employability-model', een aanleiding die een werknemer over zijn loopbaan doet nadenken. Dit wordt de eerste bouwsteen genoemd. De bouwstenen mobiliteits- en opleidingsbereidheid, werkervaring en training en opleiding bepalen de inzetbaarheid. De werkervaring en gevolgde opleidingen geven aan waar een werknemer inzetbaar *kan* zijn, de mobiliteits- en opleidingsbereidheid geven aan waar een werknemer inzetbaar *wil* zijn. Ten slotte hebben de bouwstenen 'psychologisch contract' en inzicht in de arbeidsmarkt invloed op de mobiliteit.

Deze bouwsteen zal in het verloop van deze scriptie geïnterpreteerd worden als een factor die de employability *beïnvloed*, maar er strikt genomen geen onderdeel van uitmaakt. Hiermee wordt enigszins afgeweken van de opvatting van Metselaar en Boom. Op de bouwsteen 'psychologisch contract' zal verderop in dit hoofdstuk dieper ingegaan worden.

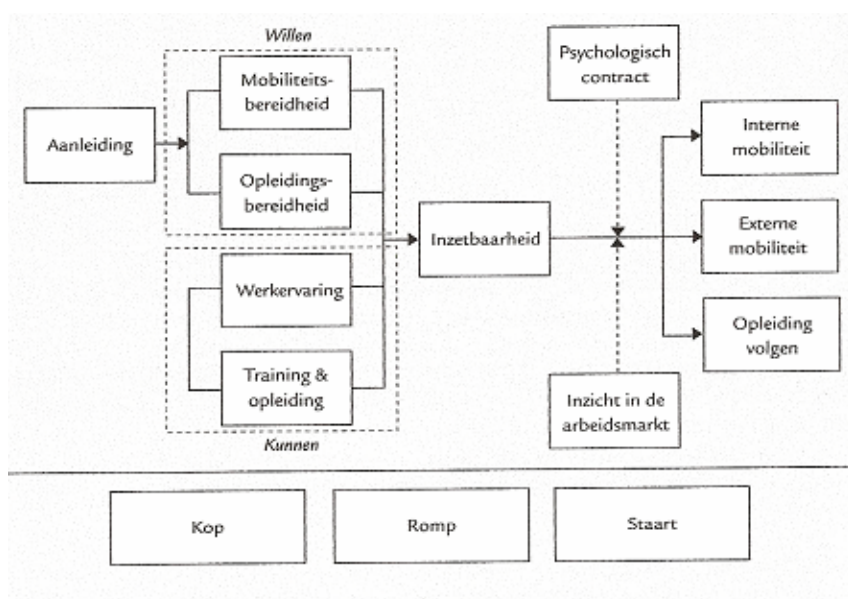
Metselaar en Boom onderscheiden in het model een kop, romp en staart. De onderdelen die bij die kop, romp en staart horen, vormen van links naar rechts een keten van oorzaken en factoren. In tabel 1 wordt dit gevisualiseerd.

Hoewel de bouwstenen qua terminologie deels afwijken van de factoren die in het empirisch onderzoek gehanteerd worden, te weten kennis en vaardigheden, mobiliteits- en veranderbereidheid, inzicht in de arbeidsmarkt en psychologisch contract, zijn ze qua inhoud vergelijkbaar en is het model geschikt om als toetssteen te gebruiken om de uitkomsten uit de elektronische enquête te kunnen interpreteren.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Het 'Employability-model' ziet er als volgt uit (zie Metselaar en Boom, p. 42):

Tabel 1. *Employability-model*



Zoals gezegd is de *aanleiding* de eerste bouwsteen: eigenlijk is dit de trigger voor de opbouw van het model.

De *mobiliteits- en opleidingsbereidheid* bepalen voor een groot deel de mogelijkheden die er zijn. Zo kan een loopbaan een nieuwe impuls krijgen door (tijdelijk) op een andere locatie te gaan werken of kan door het volgen van een opleiding de loopbaan een nieuwe wending krijgen.

Om een goede inschatting te kunnen maken van de mogelijkheden, functies en taken waar een werknemer voor in aanmerking kan komen is het belangrijk dat de *werkervaring* en gevolgde *trainingen en opleidingen* geïnventariseerd worden. Zoals eerder aangegeven: het zijn de bouwstenen mobiliteits- en opleidingsbereidheid, werkervaring en training en opleiding die de inzetbaarheid bepalen.

Wat de werknemer doet met zijn of haar inzetbaarheid wordt bepaald door de kwaliteit van het *psychologisch contract* met de organisatie. Hierop zal later in dit hoofdstuk nader op ingegaan worden.

De bouwsteen *inzicht in de arbeidsmarkt* is de laatste bouwsteen die invloed heeft op de mobiliteit. Door een realistisch inzicht in de arbeidsmarktkansen kan de werknemer immers inhoud geven aan de eventuele mobiliteitsplannen.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Metselaar en Boom onderscheiden de bouwstenen 'mobiliteits- en opleidingsbereidheid', 'werkervaring' en 'opleidingen en trainingen'. Deze bouwstenen bepalen de inzetbaarheid van de werknemer. Werkervaring en gevolgde opleidingen en trainingen geven aan waar de werknemer voor inzetbaar *kan* zijn, de mobiliteits- en opleidingsbereidheid geven aan waarvoor en *óf* de werknemer inzetbaar *wil* zijn.

Wat de werknemer uiteindelijk *doet* met zijn inzetbaarheid, wordt bepaald door de kwaliteit van zijn psychologisch contract met de organisatie. Is het contract goed, dan is de kans groot dat hij zijn loopbaan zal voortzetten bij de huidige werkgever; is dit niet het geval, dan zal hij zich oriënteren op een baan elders, ongeacht of zijn interne inzetbaarheid groot is (Metselaar en Boom, 2003, p. 38).

Ook de vraag of een werknemer bereid zal zijn om door middel van opleiding te investeren in zijn loopbaan hangt af van de kwaliteit van het psychologisch contract. Is dit contract goed, dan zal de werknemer eerder geneigd zijn om een opleiding te volgen, is dit contract slecht, maar besluit de werknemer toch om een opleiding te volgen, dan komt dit vaak ten goede aan de volgende werkgever.

Vanuit het oogpunt van de werkgever is het eveneens belangrijk dat er inzicht in het psychologisch contract bestaat: als het psychologisch contract te wensen overlaat, is de kans namelijk groot dat investeringen in employability ten gunste komen van een andere organisatie.

Wat is nu precies dit 'psychologisch contract'?

In deze scriptie zal qua begripsbepaling aangesloten worden bij de definitie van Hiltrop (1996): "het psychologisch contract is de verstandhouding die mensen hebben over de toezeggingen en verplichtingen die zijn aangegaan tussen henzelf en hun organisatie".

Het betreft hierbij een impliciet, vaak onuitgesproken contract: zelden is het psychologisch contract op papier gezet. Een psychologisch contract is niet statisch. Het kan in de loop der tijd veranderen.

Ook door invloeden in de omgeving en ontwikkelingen in de visie op arbeidsrelaties kan het psychologisch contract veranderen. Als de rollen veranderen, veranderen namelijk ook de wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Banen zijn tegenwoordig niet meer voor eeuwig en werkgevers weten dat werknemers weg kunnen gaan. Er ontstaat dan *ander soort* psychologisch contract, ook wel het 'nieuwe' psychologische contract genoemd.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Er zijn dus verschillen tussen het 'oude' en het 'nieuwe' psychologisch contract. Verscheidene bronnen, zoals Gaspersz en Ott (1996) , Steijn (2004) , Metselaar en Boom (2003), geven deze verschillen weer.

Onderstaand schema is, in een iets andere lay-out weliswaar, bij Gaspersz en Ott, (1996, p. 67) en Steijn (2004, p. 53) te vinden:

Tabel 2. Oud en nieuw psychologisch contract

Oud psychologisch contract	
Werkgever verwacht	Werknemer verwacht
<ul style="list-style-type: none"> • Permanente loyaliteit • Volgzaamheid en discipline • Maximale prestaties op de huidige functie 	<ul style="list-style-type: none"> • Beloning van loyaliteit door continuering van arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden • Sturing van loopbaan door werkgever • Beloning van de prestaties op de huidige functie
Nieuw psychologisch contract	
<ul style="list-style-type: none"> • Geen blijvende loyaliteit van de werknemer: een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel • Maximale betrokkenheid bij het werk, projecten e.d. • Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan • Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen blijvende loyaliteit van werkgever. Bij te geringe inzetbaarheid is de kans op (gedwongen) vertrek groot • Uitdagende functies, boeiende projecten • Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan • Beloning van prestaties en inzetbaarheid

De kracht van dit schema is dat het een manier biedt om gestructureerd te kunnen kijken naar de aard en de kwaliteit van het psychologische contract bij de onderzoeksgroep. Er is, volgens Metselaar en Boom, immers een relatie tussen employability en het psychologisch contract. Met name voor het interpreteren van de uitkomsten van het empirisch onderzoek en voor het opstellen van de aanbevelingen zal deze tabel gebruikt worden.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Dat de aard en kwaliteit van het psychologische contract een belangrijke rol speelt met betrekking tot employability laten Metselaar en Boom zien door het psychologisch contract zelfs als 4^e factor voor de employability van de werknemer te onderscheiden (Metselaar en Boom, 2003, p. 36). Zij beschouwen daarmee het psychologisch contract als een onderdeel van employability. In deze scriptie zal dit gezichtspunt niet gedeeld worden; zoals eerder aangegeven wordt het psychologisch contract gezien als een factor die de employability *beïnvloedt*.

Metselaar en Boom onderscheiden binnen het psychologisch contract drie elementen (Metselaar en Boom, 2003, p. 39):

- De mate waarin de organisatie en het werk aan de verwachtingen voldoen;
- De mate waarin de werknemer verplichtingen ervaart ten opzichte van de werkgever;
- De plaats waar de werknemer de verantwoordelijkheid voor zijn of haar loopbaan legt.

Als het contract goed is, dan zal de werknemer graag zijn loopbaan bij de huidige werknemer voortzetten, laat het te wensen over dan zal de werknemer de organisatie verlaten. Voor werkgevers is het onderhouden van een goed psychologisch contract van belang omdat de kans bestaat dat investeringen in employability anders ten gunste komen van een andere organisatie.

Ook Bruel en Colsen, in hun boek 'de Geluksfabriek' (1998) zien een belangrijke relatie tussen het psychologisch contract en employability. Hun visie op het psychologisch contract is complementair aan die van Metselaar en Boom. Bruel en Colsen gaan een stapje verder, door een onderscheid te maken in typen medewerkers in relatie tot de verwachtingen die zij hebben ten opzichte van de organisatie.

Volgens Bruel en Colsen zijn er in organisaties twee typen medewerkers te onderscheiden: de *verbonden werkers* en de *geboeide werkers*. Verbonden werkers zijn medewerkers die zich verbonden voelen met de identiteit en missie van de organisatie; er is hier sprake van *intrinsieke arbeidsmotivatie*⁴. Geboeide werkers zien de arbeidsrelatie als een deal tussen hen en de werkgever waar men beter van kan worden; men kan hier spreken van *extrinsieke arbeidsmotivatie*.

⁴ *Intrinsieke motivatie* is 'motivatie die geheel afhankelijk is van de aard van de activiteit en niets te maken heeft met een externe beloning of bekrachtiging. Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening'. *Extrinsieke motivatie*: 'een motivatie die haar oorsprong vindt in factoren buiten het individu. Gedrag dat is gemotiveerd door van anderen afkomstige beloning en/of straf is extrinsiek gemotiveerd' (Vinke, 1996:46, geciteerd in scriptie F.Krabben, 2006, p.31)

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Organisaties dienen, volgens Bruel en Colsen, op verschillende manieren met deze twee groepen om te springen om een succesvolle organisatie op te kunnen bouwen waarin iedereen naar tevredenheid zijn werk doet en zich volledig kan ontplooien.

Bij organisaties zijn er volgens Bruel en Colsen twee hoofdstromingen aan te wijzen: "De ene stroming gaat ervan uit dat mensen gericht zijn op ontwikkeling en groei, weinig behoefte meer hebben aan zekerheid in de vorm van life-time employment en voor zichzelf op kunnen komen. Dit is zo ongeveer het stereotype beeld van de 'nieuwe werknemer'. Krachtige motivatoren voor dit soort werknemers zijn mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling (grotere employability) en geïndividualiseerde arbeidsvoorwaarden. De organisatie is vooral geïnteresseerd in het zo goed mogelijk managen en ontwikkelen van de competenties van de medewerkers." (Bruel en Colsen, 1998, p.40)

Het gaat hier om de *geboeide* werkers, ze zijn geboeid door de organisatie, door het leuke werk, ontwikkelingsmogelijkheden etc. Er is hier sprake van een tamelijk instabiele relatie: de werknemer herbezint zich namelijk steeds op de deal en zal vertrekken als het gras elders groener lijkt te zijn.

"De andere benadering gaat uit van de behoefte van mensen om aansluiting te vinden bij een organisatie op het vlak van normen en waarden, om deel uit te gaan maken van een gemeenschap. Zingeving, authenticiteit en identiteit zijn begrippen die hierbij steeds opduiken. Vanuit deze optiek geredeneerd zijn arbeidsvoorwaarden bijvoorbeeld een veel minder krachtige motivator en telt de identiteit en een gedeelde missie of visie veel zwaarder. De missie, normen en waarden geven sturing aan de ontwikkeling en inzet van mensen." (Bruel en Colsen, 1998, p.40)

In dit geval spreekt men van *verbonden* medewerkers. Ze verbinden zich aan de identiteit en missie van de organisatie en zijn zelf ook bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden. Dit kan een stabiele relatie tussen werkgever en werknemer als gevolg hebben, mits het psychologisch contract niet geschonden wordt.

De verschillen tussen geboeide en verbonden werknemers zijn als volgt schematisch weer te geven (Bruel en Colsen, 1998, p.47-48)

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 3. Geboeide en verbonden werknemers

	Geboeide werker	Verbonden werker
<i>Visie op het bedrijf</i>	De organisatie is een partij waar interessante deals mee kunnen worden afgesloten	De organisatie is een (leef)gemeenschap waar je al dan niet deel van uit maakt
<i>Zelfbeeld</i>	'ik gebruik de organisatie en omgekeerd' Leverancier van kennis en kunde	'ik ben de organisatie' Lid van de gemeenschap (kan ook representeren)
<i>Trots</i>	Je kan trots zijn op jezelf als je een goede deal hebt gesloten met een prestigieuze organisatie	Je kan er trots op zijn deelgenoot te zijn van zo'n gemeenschap ('company pride')
<i>Visie op werk</i>	Werk kan je boeien; het is leuk, uitdagend, en levert prettige sociale contacten op	Werk is een belangrijk verbindend aspect, het streven naar een gezamenlijke missie, één zijn met een gemeenschap
<i>Blijven zolang</i>	Er geen betere deal voorbij komt en zolang de bestaande deal nog voldoet: het individu wordt geboeid en de organisatie krijgt voldoende toegevoegde waarde	Je je nog herkent in de identiteit en missie van de gemeenschap en voldoende geboeid wordt
<i>Carrière</i>	Carrière is opeenvolging van steeds betere deals (al dan niet met verschillende organisaties)	Carrière is groeien binnen de organisatie
<i>Relatie met werkgever</i>	Werkgever is een zakelijke partner en omgekeerd (partner in business). Geboeide is als consument grillig, irrationeel	Werkgever bewaakt instandhouding van gemeenschap en zorgt voor leden
<i>Relatie met collega's</i>	Collega's zijn ook individuen die een (tijdelijke) deal hebben met de werkgever	Collega's zijn verbonden via normen en waarden (ook wel: concepten; denkbeelden en denksystemen)
<i>Stereotype visie op andere type</i>	Verbonden werkers zijn werknemers van oude stempel, irrationeel, star, afhankelijk	Geboeide werkers zijn een bedreiging voor de gemeenschap; ze delen de normen en waarden niet, zijn onbetrouwbaar en uit op persoonlijk gewin

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

<i>Veranderbereidheid</i>	Het moet allemaal anders, neem de goede nieuwe ideeën van buiten over	Veranderen is positief als het de continuïteit van de gemeenschap ten goede komt
<i>Reactie in geval crisis</i>	Op zoek naar nieuwe goede deal als oude goede deal niet te handhaven blijkt	Schouders eronder: gemeenschap moet overleven
<i>Omgaan met kennis</i>	Kennis vasthouden: versterkt eigen onderhandelingspositie (kennis=macht)	Kennis delen, ten gunste van gemeenschap: 'worden we allemaal beter van'
<i>Normen en waarden</i>	Leven volgens eigen normen en waarden. Aanpassen aan normen en waarden in gemeenschap is 'part of the deal'	Leven volgens de normen en waarden van de gemeenschap is normaal
<i>Drijfveer in werk</i>	Persoonlijk succes door je taak uitstekend te vervullen	Bedrijf tot een succes maken en daar deelgenoot van zijn
<i>Persoonlijke ontwikkeling</i>	Stippel je eigen koers uit	Pas je koers aan aan de mogelijkheden en behoeften van de organisatie
<i>Beloning</i>	Op basis van persoonlijke prestatie	Op basis van rechtvaardigheid (afhankelijk van de normen in de gemeenschap)
<i>Ontslag nemen of krijgen</i>	Ontbinding van overeenkomst en begin van zoektocht naar nieuwe deal	Uitzetting uit ('verbanning') of ontvluchten van een gemeenschap; in sommige gevallen zeer traumatisch

Voor deze scriptie betekent dit het volgende:

Er kan, door middel van bepaalde vraagstelling in het empirisch onderzoek, in kaart gebracht worden of, en in welke mate, de organisatie te maken heeft met verbonden of geboeide medewerkers. Door hier inzicht in te krijgen, kan een gericht beleid door de organisatie opgesteld worden. Het schema zal een rol spelen bij het formuleren van de vragen en zal als hulpmiddel gebruikt worden bij het formuleren van de aanbevelingen.

Ook het volgende model zal een rol spelen bij het formuleren van de aanbevelingen:

De combinatie van de wensen van het individu en de behoefte van de organisatie leidt bij Bruel en Colson tot onderstaand schema, dat zij de 'bindingsmatrix' noemen (Bruel en Colson, 1998, p.91):

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 4. Bindingsmatrix

	<i>Organisatie probeert individu te binden (OBI)</i>	<i>Organisatie probeert individu te boeien (OBO)</i>
<i>Individu wil verbinding krijgen (IBI)</i>	1. Is er voldoende overeenkomst op het gebied van de missie, de normen en waarden? Laat bestaande gemeenschap het nieuwe individu toe? Leidt tot een stabiele relatie	2. Is er voldoende voedingsbodem voor binding? Is tijdelijke deal mogelijk? Eventueel compensatie nodig Individu zal vertrekken als andere organisatie beter aansluit op identiteit
<i>Individu wil geboeid worden (IBO)</i>	3. Individu blijft zoeken naar betere deal, vertrekt als hij die kan krijgen Relatie is niet stabiel, als niet mogelijk is om te boeien, zo snel mogelijk vervangen, vooral als het gaat om sleutelposities	4. Is deal mogelijk? Check wensen individu en wat organisatie te bieden heeft en check of functie minder stabiele relatie toestaat Deal niet lang goed genoeg, wat je hebt is snel gewend/normaal Grillig individu!

De matrix moet als volgt geïnterpreteerd worden:

- Kwadrant 1:** betreft de situatie waarin zowel het individu als de organisatie binding wil creëren. Er moet dan allereerst gekeken worden of er voldoende overlap in normen en waarden is en of het individu zich kan vinden in de missie van de organisatie. Deze situatie kan leiden tot een lange en vruchtbare samenwerking
- Kwadrant 2:** betreft de situatie waarbij een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie en op zoek is naar verbinding. De organisatie staat daar niet voor open en wil slechts een deal afsluiten. De individu kan daar tijdelijk mee instemmen of niet. De individu vertrekt op het moment dat hij de binding bij een andere organisatie wel denkt te vinden.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Kwadrant 3:** betreft de meest instabiele situatie. De organisatie probeert te sturen op binding, de individu wil dit niet. Deze situatie komt nogal eens voor bij startende ondernemingen.
- Kwadrant 4:** betreft de situatie waarin sprake is van een ruilhandel tussen competenties en flexibele beloning. Van te voren wordt aan medewerkers verteld dat ze niet lang zullen blijven. Dit trekt een bepaalde groep geboeide werkers tijdelijk aan, maar wanneer er een beter aanbod komt, zullen ze snel vertrekken.

De bindingsmatrix biedt een instrument om in kaart te brengen hoe goed de psychologische contracten van individuen passen bij de manier waarop de organisatie hen benadert.

Het empirisch onderzoek beoogt mede antwoord te geven op de vraag in welke mate het psychologisch contract in de ogen van de werknemers geschonden wordt door de organisatie. Het antwoord hierop bepaalt in sterke mate de aanbevelingen die in het laatste hoofdstuk gedaan zullen worden.

2.4 **Employability en de werkgever: het beleid**

In de vorige paragraaf is ingegaan op de theorievorming rond employability van de individuele werknemer; employability*beleid* richt zich echter veel meer op het gehele proces van instroom, doorstroom en uitstroom van de gehele groep werknemers (zie Metselaar en Boom, 2003).

Employability-beleid kan op verschillende manieren vorm krijgen. Volgens Metselaar en Boom (2003, p. 59) kan de organisatie op twee manieren aandacht besteden aan de employability van werknemers:

- Door integratie van het employability-beleid in het bestaande personeelsbeleid van de organisatie;
- Het formuleren en implementeren van specifiek employability-beleid voor de organisatie

Om een gefundeerde keuze te kunnen maken tussen deze twee alternatieven, is het volgens Metselaar en Boon belangrijk om te weten waar de werknemers de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan leggen: voornamelijk bij zichzelf (psychologisch contract nieuwe stijl) of voornamelijk bij de werkgever (psychologisch contract oude stijl). Het inzicht in de manier waarop de werknemer tegen de belegging van de verantwoordelijkheid aankijkt heeft namelijk consequenties voor de manier

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

waarop het employability-beleid gestalte moet krijgen.

Indien de werknemers de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in de eerste plaats bij zichzelf leggen, dan kan de organisatie volstaan met het aanbieden van loopbaan en scholingsmogelijkheden binnen het bestaande personeelsbeleid. Het initiatief om hier gebruik van te maken ligt bij de werknemer. Bij deze vorm van employability-beleid kan men denken aan instrumenten als extra beloning voor werknemers voor activiteiten die de employability vergroten of beoordeling op basis van afspraken die gemaakt zijn in het kader van de employability vergroting.

Maar indien de werknemers in het algemeen er van overtuigd zijn dat de *werkgever* verantwoordelijk is voor hun loopbaanontwikkeling, dan is het beter om het employability-beleid een aparte plaats te geven en daarmee de werknemer gericht en actiever te kunnen stimuleren en te begeleiden. Er zal in dit geval een samenhangend pakket aan maatregelen en instrumenten nodig zijn om de instroom-doorstroom en uitstroom in goede banen te leiden. Enkele voorbeelden van dit beleid zijn bijvoorbeeld het aanbieden van trainingen aan werknemers om hen te leren werken aan hun employability en het oprichten van een employability of mobiliteitscentrum, ook wel loopbaanadviescentrum genoemd.

Het opstellen van een apart employability-beleid kan overigens ook wenselijk zijn indien een organisatie geconfronteerd wordt met urgente problemen, zoals reorganisaties, waarbij grote groepen werknemers herplaatst moeten worden of bijvoorbeeld bij snelle technologische ontwikkelingen, waarbij de aanwezige kennis 'verouderd' blijkt te zijn.

Een andere manier om een indeling te maken tussen beleidsvormen is o.a. te vinden bij Gaspersz en Ott.

Gaspersz en Ott maken een onderscheid tussen de volgende vormen waarin employability-beleid in de praktijk gebracht kan worden (Gaspersz&Ott, 1996, p. 11):

- Curatief of preventief
Curatief beleid is bedoeld om een specifiek probleem op te lossen, terwijl preventief beleid gericht is op het voorkómen van een inzetbaarheidsprobleem. Curatief beleid is daarbij vaak gericht op het stimuleren van de uitstroom naar de externe arbeidsmarkt.
- Sturen of faciliteren
Er is een verschil tussen het beleid waarbij gericht gestuurd wordt en het beleid waarbij de employability bevorderd wordt, bijvoorbeeld door drempels weg te nemen. Metselaar en Boom (2003) noemen dit

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

regisserend versus conditionerend beleid.

- Bewust of onbewust

Het komt voor dat er op een manier gewerkt wordt die gunstig is voor de employability, zonder dat er van een bewust beleid sprake is.

Deze indeling in beleidsvormen zal in de scriptie een plaats krijgen bij de keuze voor de aanbevelingen. Naar aanleiding van de resultaten vanuit het empirisch onderzoek, zal bekeken worden welke beleidsvorm het best past bij deze resultaten.

Één van de doelstellingen van het empirisch onderzoek in deze scriptie is om het employabilitygehalte van de medewerkers te optimaliseren en zonodig te verhogen. Dit kan gebeuren door de inzet van de juiste middelen. Welke middelen de 'juiste' middelen zijn, hangt af van de resultaten van het onderzoek. In ieder geval zou gekozen kunnen worden uit het beleidsinstrumentarium dat door Gaspersz en Ott (1996) genoemd wordt:

De volgende beleidsinstrumenten kunnen gebruikt worden om de employability te verhogen:

- Het bevorderen van inzetbare kennis en vaardigheden
- Het bevorderen van de mobiliteitsbereidheid
- Het bevorderen van de arbeidsmarktkennis

Voor wat betreft het *verhogen van kennis en vaardigheden* gaat het erom dat werknemers deze kennis en vaardigheden kunnen meenemen naar andere werkplekken. Een belangrijke maatregel is het wijzigen van de functie-inhoud. Dit houdt in dat werknemers binnen hun eigen functie nieuwe taken en opdrachten krijgen waardoor ze zich verder kunnen ontplooiën. Een andere maatregel is taak- of functieroulatie. Nieuwe ervaringen kunnen ook opgedaan worden door een projectmatige inrichting van het werk. Daarnaast is het belangrijk dat werknemers weten welke kant ze op willen gaan: een persoonlijk employabilityplan kan hierbij een goed hulpmiddel zijn. Tenslotte is voor de ontwikkeling van employability continue scholing en opleiding van cruciaal belang.

“Mobiliteit maakt organisaties wendbaarder en werknemers weerbaarder” (Gaspersz en Ott, 1996, p.51) *Bevordering van mobiliteit* betekent in de praktijk vaak dat er weerstanden tegen mobiliteit, dat wil vaak zeggen, weerstand tegen veranderingen, weggenomen moeten worden.

Mobiliteit kan bevorderd worden door instrumenten als loonsuppletie, vertrek- of stimuleringspremies, financiële prikkels en mogelijkheden om tijdelijk elders te werken (interim-functie).

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Bevorderen van de arbeidsmarktkennis richt zich in eerste instantie op de transparantie van de eigen interne arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door de vacatures intern bekend te maken. Daarnaast kan men denken aan activiteiten die zich richten op een betere presentatie ten behoeve van de interne of externe arbeidsmarkt. Hieronder vallen activiteiten als sollicitatietrainingen, trainingen in het schrijven van een sollicitatiebrief of een curriculum vitae. Daarnaast kan de werkgever ook stimuleren dat werknemers een netwerk binnen of buiten de organisatie ontwikkelen en onderhouden. Dit kan bewerkstelligd worden door werknemers deel te laten nemen aan bijvoorbeeld workshops en seminars waardoor men contacten legt met vakgenoten buiten de eigen werkkring.

In navolging van Metselaar en Boom zou hier nog een vierde element toegevoegd kunnen worden: het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van het psychologisch contract van werknemers en het bevorderen van een goed psychologisch contract. Een slecht psychologisch contract maakt immers dat de investeringen in bijvoorbeeld kennis en vaardigheden niet ten goede komen van de eigen organisatie, maar van een andere. Het is daarom van belang om te weten te komen wat de verwachtingen zijn, welke verplichtingen de werknemer ervaart en waar of bij wie de werknemer de verantwoordelijkheid voor de loopbaan neerlegt.

“Het succes van employability-bevordering hangt sterk af met de mogelijkheid en de bereidheid bij werknemers om hun verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan te nemen.”(Gaspersz en Ott, 1996, p. 43). Helaas blijken werknemers maar al te vaak allerlei belemmeringen te ondervinden om hun employability te vergroten (bijv. ondoorzichtige interne arbeidsmarkt, leidinggevende die niet mee wil werken, verhuizing en dergelijke). Dat betekent dat een effectief employability-beleid valt of staat met een weloverwogen keuze van instrumenten en maatregelen die in de specifieke context gebruikt kunnen worden.

2.5 Resumerend

Afgaand op de theoretische modellen en instrumenten kan een conceptueel model voor het empirisch onderzoek opgesteld worden.

Het model is gebaseerd op de factoren die de mate van employability bepalen en die het *kunnen, willen en weten* vertegenwoordigen: namelijk de factoren kennis en vaardigheden, mobiliteitsbereidheid, en inzicht in de arbeidsmarkt. Deze factoren zullen in het empirisch onderzoek een plaats krijgen als de volgende zogenaamde ‘afhankelijke variabelen’:

- Kennis en vaardigheden
- Mobiliteits- en veranderbereidheid

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Inzicht in de interne- en externe arbeidsmarkt

Deze factoren bepalen de inzetbaarheid van de individuele medewerker. Door deze factoren te meten, door middel van een kwantitatief onderzoek, en af te zetten tegen de mate waarin het psychologisch contract geschonden wordt, kan inzicht verkregen worden in de employability van de medewerkers. Immers: in de theorie is gesteld dat wat de werknemer 'doet' met zijn inzetbaarheid, wordt bepaald door het psychologisch contract met zijn werkgever.

Om de mate van schending van het psychologisch contract maar ook de mate van werktevredenheid te meten, zullen de afhankelijke variabele 'verwachtingen' en 'werkbeleving' in het empirisch onderzoek gebruikt worden. Hoewel 'werkbeleving' in de theorie niet als beïnvloedende factor op de employability genoemd wordt, lijken er vanuit resultaten uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken wel aanwijzingen te zijn voor een relatie. Om deze reden wordt in deze scriptie ook ingegaan op de werktevredenheid.

Door deze afhankelijke variabelen in relatie te brengen met onafhankelijke variabelen zoals locatie waar men werkzaam is, leeftijd, geslacht, functie, aantal jaren werkzaam bij Defensie en aantal jaren werkzaam in de DIV kan inzicht verkregen worden in de verschillen tussen de 'deelgroepen' binnen de DIV.

Kortom: allereerst zal er een beschrijving van de employability van (groepen) DIV-medewerkers gegeven worden, vervolgens een beschrijving van het psychologisch contract en de werkbeleving van de (groepen) medewerkers en tenslotte de invloed daarvan op de employability.

Er is voor gekozen om verschillende groepen medewerkers te beschrijven omdat, op basis van interne ervaringen, bijvoorbeeld met medewerkerstevredenheidsonderzoeken en onderzoeken in het kader van genderbeleid, geconstateerd is dat er met betrekking tot meerdere onderwerpen verschillen bestaan tussen groepen defensiemedewerkers. Er zou aangenomen kunnen worden dat dit ook geldt voor employability. Door middel van het empirisch onderzoek kan meer inzicht in verkregen worden in de mogelijke verschillen en kan er gericht employabilitybeleid ontwikkeld worden.

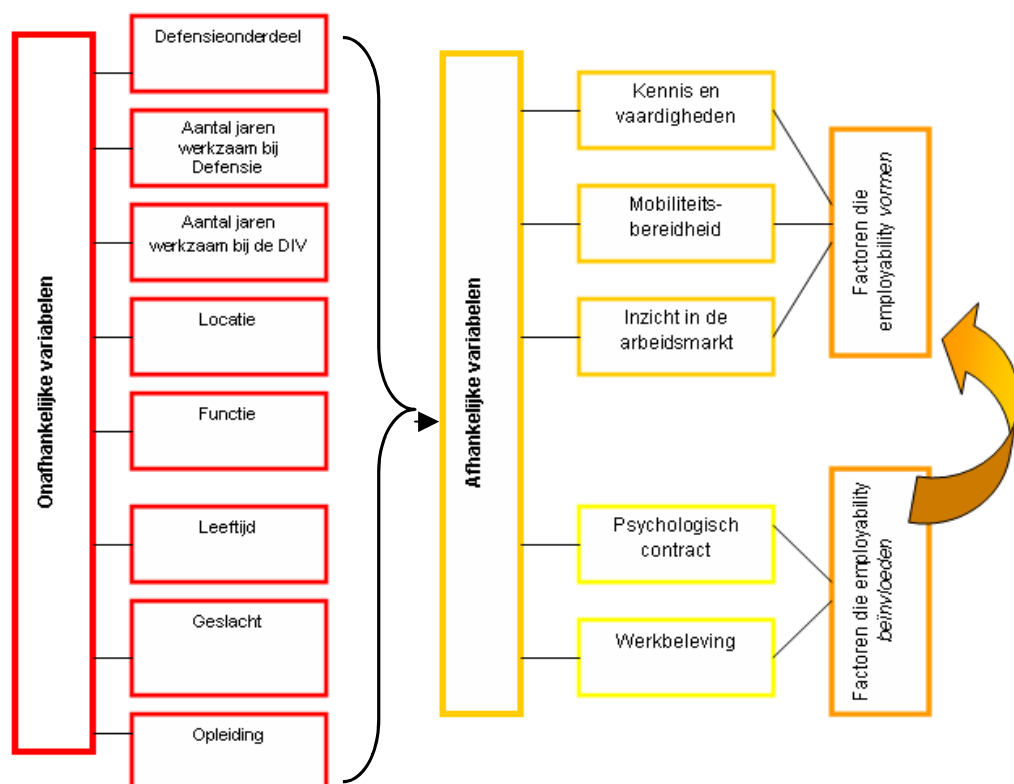
De theoretische modellen met betrekking tot de aard van het psychologisch contract en het onderscheid in geboeide en verbonden medewerkers zullen vertaald worden in vragen binnen het empirisch onderzoek. Door meting van de uitkomsten, kan inzicht verkregen worden in de wijze waarop het employabilitybeleid vorm moet krijgen.

De theoretische modellen met betrekking tot employabilitybelevingsvormen en

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

instrumenten tenslotte zullen niet in het empirisch onderzoek zelf verwerkt worden, maar gebruikt worden als handvat voor de beleidsvorming. De mogelijke relaties die in het empirisch onderzoek onderzocht worden kunnen als volgt schematisch weergegeven worden:

Tabel 5. Variabelen en hun relaties



Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

3. De DIV-medewerker

3.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de functie van DIV-medewerker in zijn algemeenheid en op de DIV-medewerker binnen Defensie in het bijzonder. Aan de orde komen de omgeving van de DIV-medewerker, de huidige en toekomstige taken en de veranderende competenties. Dit hoofdstuk is bedoeld om de aanleiding van het onderzoek, de veranderingen binnen de DIV en de consequenties voor de DIV-medewerker, nader te verklaren. Deze veranderingen binnen de DIV en de consequenties ervan voor de DIV-medewerker zijn immers aanleiding geweest om de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie nader te willen onderzoeken.

3.2 De context

Één van de diensten in het Commando Diensten Centra is documentaire informatievoorziening en archiefbeheer. Onder de werkzaamheden van documentaire informatievoorziening vallen o.a. de postbehandeling en -registratie, informatieverstrekking, archiefbeheer, selectie en vernietiging van archiefbescheiden en overdracht naar het Nationaal Archief. Deze dienst is belegd bij het DienstenCentrum Documentaire Informatie. Op het gebied van documentaire informatievoorziening wordt in de periode 2004-2009 een aantal reorganisaties uitgevoerd. Deze reorganisaties moeten een bijdrage leveren aan de doelstellingen op het gebied van de bestuursvernieuwing, namelijk de realisatie van doelmatigheidswinst. Zo is het de bedoeling dat alle taken binnen heel Defensie die met documentaire informatievoorziening te maken hebben in de nabije toekomst ondergebracht zullen worden bij het DienstenCentrum Documentaire Informatie. Het gaat daarbij om ongeveer 400-500 vte'en die meer dan 50% van hun werkzaamheden besteden aan taken die met documentaire informatievoorziening te maken hebben.

Zoals al aangegeven zal de werkwijze met betrekking tot de informatievoorziening in de komende tijd veranderen. Defensie wil namelijk de omslag gaan maken van de huidige, voornamelijk papieren-, naar een digitale documentaire informatievoorziening.

Voor de 'DIV', zal de nieuwe werkwijze grote gevolgen hebben. Een aantal van de huidige, klassieke, taken zal gaan vervallen, andere taken komen erbij.

Het is daarom van groot belang dat Defensie zich zo goed mogelijk voorbereidt op deze veranderingen. Dit betekent onder andere dat alle DIV-medewerkers

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

overeenkomstig hun FIF geschoold worden (zo ze dat nog niet waren) en voorbereid worden op de toekomstige ontwikkelingen binnen Defensie en op het vakgebied. Daarnaast zullen de DIV-medewerkers 'klaar' moeten zijn voor de nieuwe digitale werkwijze. Het gaat er daarbij om dat de huidige medewerkers zo goed mogelijk inzetbaar zullen zijn voor de organisatie.

Momenteel wordt er daarom vanuit het DienstenCentrum Documentaire Informatie flink geïnvesteerd in het gericht opleiden en trainen van de DIV-medewerkers binnen Defensie. Hierbij wordt in eerste instantie aandacht besteed aan het opscholen en opfrissen van de kennis op het vakgebied. In company worden cursussen gegeven door een erkend opleidingsinstituut om alle cursisten op te leiden tot een minimum basisoniveau. Daarnaast krijgen de medewerkers volop de kans om zich verder te scholen, al naar gelang hun functie en functie-inhoud. Het is een verantwoordelijkheid van de medewerkers of ze cursussen volgen of niet. Dit betekent echter niet dat het volgen van cursussen geheel vrijblijvend is: het zal een onderwerp binnen de functionerings- en beoordelingsgesprekken worden.

Het aanbieden van trainingen, cursussen en opleidingen is de meest voor de hand liggende manier om de medewerkers op het juiste kwalificatieniveau te krijgen, om veroudering van kennis en vaardigheden tegen te gaan en om knelpunten in de personeelsvoorziening op te lossen door het bevorderen van doorstroom naar bijvoorbeeld andere functies.

Toch lijkt het echter maar de vraag of scholing de juiste maatregel in deze organisatie en voor deze specifieke groep is. Een garantie dat het DienstenCentrum Documentaire Informatie straks over het juiste personeel beschikt om de nieuwe werkwijze toe te kunnen passen of dat gekwalificeerde medewerkers ook daadwerkelijk inzetbaar zijn in de nieuwe organisatie is er niet.

Bovendien lijkt er een groep medewerkers te zijn die weerstand biedt tegen het opleidingstraject...of is het misschien het veranderingstraject zelf dat weerstand oproept?

Binnen Defensie zijn zowel technologische (digitalisering) als organisatorische ontwikkelingen (reorganisaties) te zien. De transformatie naar digitaal werken brengt allerlei technische en organisatorische knelpunten met zich mee. Deze knelpunten worden over het algemeen wel onderkend. Wat niet onderkend wordt is dat zowel beleidsmedewerkers als de DIV-medewerkers worden geconfronteerd met een geheel nieuwe werkwijze. Daarmee veranderen ook de rollen van beleids- en DIV-medewerkers.

Tot voor kort lag de uitvoering van registratie en archivering volledig bij de DIV-medewerker. Door digitalisering worden deze taken in het werkproces

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

geïntegreerd en worden de (beleids)medewerkers uit het primaire proces, door middel van 'self service' zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van deze taken. De uitvoerende taken van de DIV-medewerker nemen daarmee af en er wordt een meer pro-actieve en regisserende rol van hem verwacht. Dit gaat niet vanzelf.

Om in de nabije toekomst uitvoering te kunnen geven aan de nieuwe, digitale werkwijze binnen Defensie, is voldoende, gemotiveerd en goed opgeleid personeel nodig. Het is de vraag of het huidige DIV- personeel binnen Defensie bereid is, én in staat is, om zich te ontwikkelen tot de 'nieuwe DIV-medewerker' of 'digiDIV-er'.

3.3 De functie

In het kort gezegd is 'de DIV-medewerker' bijna altijd een burger, hoewel er ook militairen zijn die werkzaamheden uitvoeren die te maken hebben met documentaire informatievoorziening en archiefbeheer. Hun functiebenaming is dan echter geen DIV-medewerker maar bijvoorbeeld administratief medewerker, ook wel 'admost' genoemd.

De huidige DIV-medewerker binnen Defensie houdt zich als hoofdtaak bezig met documentaire informatievoorziening en archiefbeheer. In het kort kan deze functie de volgende activiteiten bevatten:

- Postontvangst en –verzending
- Postregistratie
- Archiefbeheer
- Informatieverstrekking
- Selectie voor overdracht en vernietiging

De functieschaal varieert van schaal 4 tot schaal 7, al naar gelang de functie-inhoud en functiebenaming. Vanuit een inventarisatie die in 2003 gehouden is, is bekend dat er binnen geheel Defensie ongeveer 30 functiebenamingen zijn voor ongeveer dezelfde functie (onderzoek Laeven, 2003). Ook is bekend dat de hoogte van de schaal samenhangt met de afstand tot Den Haag: hoe dichterbij Den Haag, hoe hoger de schaal. Daarnaast blijkt de schaal lager te zijn dan bij vergelijkbare functies binnen andere ministeries (onderzoek Laeven, 2003). Het opleidingsniveau van de gemiddelde DIV-medewerker is MBO. Het is de bedoeling dat de DIV-medewerker qua vakopleiding minimaal opgeleid is tot een bepaald basisniveau, maar uit inventarisaties blijkt dit lang niet altijd het geval te zijn. Ofwel men blijkt niet opgeleid, ofwel de vakopleiding is te lang geleden gevolgd om nog actueel te zijn.

Naast de functie van DIV-medewerker zijn er ook nog functies die wel binnen het taakgebied documentaire informatievoorziening vallen, maar hoger

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

gekwalficeerd zijn, zoals de functie van informatiespecialist of adviseur of die een sterke relatie hebben met ICT, zoals applicatiebeheerder van het postregistratiesysteem. De schalen die bij deze functies horen, zijn in het algemeen hoger dan die van de DIV-medewerker 'pur sang' en variëren van schaal 7 tot schaal 11. Daarbij is ook het opleidingsniveau hoger: van MBO+ tot en met academisch niveau. Daarnaast zijn er ook beleidsadviseurs en auditors werkzaam binnen het gebied van de documentaire informatievoorziening; deze medewerkers werken echter niet in de uitvoering, zoals de eerder genoemde medewerkers, maar bij de Bestuursstaf, en houden zich bezig met beleid en toezicht.

3.4 Oude en nieuwe competenties

Het traditionele archief bestaat voornamelijk uit papieren documenten. Door invoering van de ICT is er echter een hybride situatie ontstaan: naast papieren documenten komen er steeds meer digitale documenten, waaronder e-mail, dat meer en meer de officiële correspondentiemiddelen vervangt. Doordat er steeds meer documenten digitaal opgemaakt worden en papieren documenten gescand kunnen worden, is er een verschuiving waar te nemen van de papieren documentaire informatievoorziening naar de digitale informatievoorziening. Digitale informatie- en archiveringssystemen zijn hulpmiddelen om de digitalisering tot stand te kunnen brengen.

De traditionele DIV-medewerker had én heeft een ondersteunende, vaak passieve rol binnen de organisatie. Uit eigen observatie blijkt ook dat 'in het archief' vaak medewerkers werken die elders niet meer naar wens functioneerden. Het feit dat vele archieven zich in de kelder bevinden, illustreert de positie die het archief inneemt in menige organisatie. Documentaire informatievoorziening en archiefbeheer vormen, in de traditionele situatie, geen onderdeel van het primaire proces, in het beste geval sluit het er wel bij aan, zodat de ondersteuning ervan zo optimaal mogelijk is. Uitgebreide kennis van de organisatie en de werkprocessen was echter niet nodig om het werk te kunnen doen.

Nu door digitalisering de documentaire informatievoorziening meer en meer een onderdeel van het werkproces wordt, verandert de rol van de DIV-medewerker aanzienlijk. Van hem of haar wordt een meer regisserende en proactieve rol verwacht. Voor de 'digitale DIV-medewerker' zijn twee verschillende rollen te benoemen: de dienstverlenende rol, waarbij medewerkers uit het primaire proces worden ondersteund en geholpen, en de controlerende of monitorende rol, waarbij de DIV-medewerker na moet gaan of de afspraken met betrekking tot registratie en archivering worden nagekomen. De DIV-medewerker krijgt meer verantwoordelijkheden, en daarbij horen andere competenties dan voorheen.

Hulpmiddelen om de huidige competenties van de DIV-medewerkers te meten

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

zijn o.a. de Competentiebank of de DIVA-competentieprofielen.

Binnen Defensie wordt in de periode 2009-2011 een nieuw digitaliseringssysteem ingevoerd. In voorlopertrajecten is recentelijk bekeken wat de invoering van dit systeem voor de (DIV) medewerkers betekent en welke nieuwe competenties daar voor de DIV-medewerkers bij nodig zijn. Door middel van een gericht communicatie, opleidings-en trainingsprogramma wordt geprobeerd de medewerkers zo goed mogelijk voor te bereiden waarbij het doel is zoveel mogelijk medewerkers inzetbaar te maken en houden voor de nieuwe werkwijze.

Uiteraard ligt hierbij ook een verantwoordelijkheid voor de medewerkers. Of de medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun inzetbaarheid, zal in het empirisch onderzoek gemeten worden.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

4. Onderzoeksopzet

4.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksopzet aan bod. Na een korte inleiding over het proces voorafgaand aan het onderzoek, wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie en de respondenten. De focus in dit hoofdstuk ligt op de methode van dataverzameling, de enquête. Er zal ingegaan worden op de verschillende onderdelen van deze vragenlijst en de redenen waarom specifieke vragen gesteld zijn. Tot slot zal de representativiteit van het onderzoek aan bod komen. Dit hoofdstuk vormt een inleiding tot hoofdstuk 5, waarin de analyse van de data aan de orde komt.

4.2 Het proces

Nadat de probleemstelling voor de scriptie geformuleerd was, rees de vraag door middel van welke methode de employability heeft best gemeten kon worden. Vanwege het feit dat er een binnen Defensie meermalen beproefd onderzoeksinstrument voorhanden was, namelijk de 'elektronische enquête-tool', is gekozen voor dit instrument. De 'e-enquête' is een intern ontwikkeld product, en wordt binnen het ministerie regelmatig gebruikt; vaak gaat het daarbij om klant- of medewerkerstevredenheidsonderzoeken. De 'e-enquête' wordt via een link op het defensie-intranet verspreid en respondenten kunnen anoniem hun antwoorden, eveneens via intranet, door middel van één muisklik verzenden. De 'e-enquête' wordt gebruikt voor kwantitatief onderzoek, vooral door de Dienst 'Gedragswetenschappen' binnen Defensie.

Om meer inzicht te verkrijgen in het doen van (kwantitatief) onderzoek, is allereerst relevante literatuur bestudeerd, zoals het 'Basisboek Methoden en Technieken' van Baarda en de Goede en het 'Basisboek sociaal onderzoek' van Peter G. Swanborn. Beide boeken zijn door het gehele proces heen als handboek en naslagwerk gebruikt. Daarnaast zijn er, zoals de literatuurlijst laat zien, meerdere boeken over SPSS veelvuldig geraadpleegd; omdat er geen ervaring was met SPSS was dit zeker geen overbodige luxe.

Nadat de keuze voor een kwantitatief onderzoek gemaakt was, werd er aan de daarvoor verantwoordelijken binnen het Ministerie van Defensie toestemming gevraagd om de elektronische enquête uit te zetten onder de DIV-medewerkers.

Hierna werd de vragenlijst ontwikkeld. Voor inspiratie betreffende de vragen, werden verschillende bestaande vragenlijsten bekeken. Voor de inhoud van de vragen werden enkele vragenlijsten met betrekking tot het meten van employability bekeken (Metselaar en Boom, 2003, p. 46-47) Ook de tabel 3 uit

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

deze scriptie, over de verschillen tussen verbonden en geboeide medewerkers, is als inspiratie gebruikt. Voor de opzet en structuur van de vraagstelling in een elektronische enquête werd de PICTURE vragenlijst van 'Gedragswetenschappen' nader bestudeerd. Hierdoor ontstond een beeld van de manier waarop de vragen gesteld konden worden en hoe de antwoordmogelijkheden geformuleerd konden worden. De vragen betreffende de achtergrondkenmerken zijn letterlijk overgenomen uit de PICTURE vragenlijst, de vragen met betrekking tot de factoren 'kennis en vaardigheden', 'mobiliteitsbereidheid', 'inzicht in de interne- en externe arbeidsmarkt', 'psychologisch contract' en 'werkbeleving' zijn niet letterlijk overgenomen van voorbeelden.

Een eerste concept van de vragenlijst werd ontwikkeld, waarbij de structuur geleid werd door de vraag 'Wat wil ik straks weten'. In ieder geval stond vast dat de factoren die employability *vormen* gemeten moesten worden evenals de factoren die employability *beïnvloeden*. Er is twijfel geweest of de factor 'werkbeleving' meegenomen moest worden. Naar aanleiding van overleg met de scriptiebegeleider, maar ook met medewerkers van het Dienstencentrum Documentaire informatie, is besloten om deze vragen toch op te nemen, omdat er aangenomen werd dat 'werkbeleving' een mogelijke factor zou kunnen zijn die invloed heeft op de employability.

Voordat de vragenlijst de lucht in kon gaan werden de vragen voorgelegd aan:

- de directeur Dienstencentrum Documentaire informatie,
- het Hoofd P&O van de Bedrijfsgroep IV en aan
- de Veranderkundige en Communicatiemedewerker van het project DIV-Online.

Hun suggesties voor aanvullingen en veranderingen zijn opgenomen in de uiteindelijke versie.

Na invoering van de vragen in de zogenaamde 'enquête-tool' was de vragenlijst gereed om via een link naar de onderzoeksgroep verzonden te worden.

4.3 De onderzoekspopulatie

Het bleek nog niet zo gemakkelijk om de onderzoekspopulatie scherp af te bakenen. Dit heeft alles te maken met de definitie van de 'DIV-medewerker' binnen Defensie.

Er zijn de laatste jaren verscheidene inventarisaties naar de aantallen DIV-ers binnen Defensie gehouden; de aantallen geïnventariseerde DIV-ers verschillen echter keer op keer.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door het volgende: doordat er ongeveer 30 verschillende functiebenamingen zijn voor medewerkers die 'iets' met DIV te maken hebben en doordat er een aantal functies is waarbij DIV-activiteiten als neventaak uitgevoerd worden, zoals bij secretaresses, blijkt het moeilijk om vast te stellen wie er nu een 'echte' DIV-medewerker is, en wie dat niet is.

Daarnaast gebruikte Defensie tot voor kort nog meerdere personeelsregistratiesystemen waardoor een centraal overzicht ontbreekt; er is pas recentelijk één standaard personeelsregistratiesysteem ingevoerd maar het is echter nog niet mogelijk om een betrouwbare lijst te genereren waarin alle DIV-medewerkers opgenomen zijn.

Intern onderzoek in het kader van reorganisatie in 2003 gaf aan dat er tussen de 480-700 vte'en waren die zich met DIV bezighielden. Een inventarisatie die begin 2007 gehouden is, geeft een beeld van ongeveer 540 vte'en. Een exact aantal is echter niet aan te geven.

Het volgende is gedaan: er is allereerst gebruik gemaakt van een deelnemerslijst van de zogenaamde 'DIV-dagen'⁵ die in 2004 gehouden zijn. Via het adressenbestand in Outlook op het defensie-internet, waar naast de naam vaak ook de functie en afdeling ingevuld is, werd gecheckt of de personen op de lijst ook echt iets met DIV te maken hebben. Er bleken ruim 300 personen op eerste gezicht geschikt te zijn voor deelname aan de enquête.

Daarnaast zijn alle zeven DIV-coördinatoren⁶ van de defensieonderdelen benaderd met het verzoek de enquête ook nog eens speciaal onder de aandacht te brengen onder hun DIV-medewerkers, voor het geval er mensen abusievelijk niet benaderd waren. Zij konden de link naar hun medewerkers doorsturen. Alle DIV-coördinatoren hebben toegezegd hun medewerking te verlenen aan dit verzoek. Er is echter geen terugkoppeling geweest over het exacte aantal DIV-ers dat benaderd is door de DIV-Coördinatoren, zodat uiteindelijk nog steeds niet duidelijk is hoeveel mensen er nu wel of niet benaderd zijn. Sterker nog: achteraf blijkt dat zelfs de coördinatoren niet precies weten wie binnen hun defensieonderdeel nu wel of niet DIV-medewerker is....Zolang er geen defensiebreed personeelsinformatiesysteem is dat op 'functie' kan filteren, en zolang er intern Defensie geen sluitende definitie vastgesteld is wat nu precies een 'DIV-medewerker' is, zal dit probleem niet opgelost worden.

⁵ Interne contactdagen voor DIV-medewerkers en andere geïnteresseerden. Tijdens deze contactdagen wordt ingegaan op de nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied. Daarnaast is het vooral bedoeld om kennis te maken met collega's vanuit andere defensieonderdelen.

⁶ Door de commandant van een defensieonderdeel gemandateerde voor de DIV.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

4.4 De respondenten

De vragenlijst is op 19 december elektronisch uitgezet onder exact 300 DIV-medewerkers c.q. medewerkers met DIV-taken. De meeste respons kwam de eerste twee dagen. Tijdens deze dagen kwamen er ook retour mailberichten van defensiemedewerkers die niet tot de doelgroep behoorden; dit was te verklaren uit het feit dat de deelnemerslijst van de DIV-dagen gebruikt was. Er bleken op deze lijst bijvoorbeeld ook medewerkers P&O te staan of medewerkers vanuit de automatisering. Deze defensiemedewerkers hadden zich weliswaar als 'geïnteresseerden' opgegeven voor de DIV-dagen, maar behoorden strikt genomen niet tot de doelgroep. Begin 2007 is via de mail nog een rappel gedaan om de enquête in te vullen; hierna steeg de respons opnieuw.

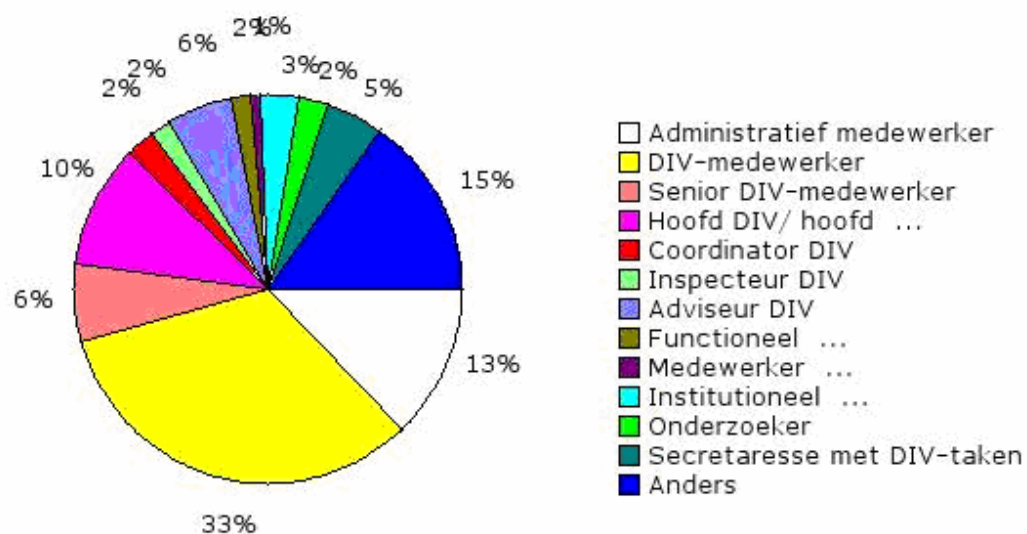
Uiteindelijk hebben 125 defensie-medewerkers gereageerd, waarschijnlijk afkomstig uit de groep van 300 aangeschreven DIV-medewerkers, maar helemaal zeker is dit echter niet.

De enquête is anoniem, zelfs de onderzoeker kan niet achterhalen wie de respondent is en of deze voorkomt op de oorspronkelijke adressenlijst. Het enige dat zeker is, is het feit dat de respondent binnen Defensie werkt, want externen hebben geen toegang tot het intranet.

Onderstaande grafiek geeft aan hoe de oorspronkelijke respons verdeeld was over de onderscheiden functies:

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Tabel 6. Verdeling respons over de functies



Al snel werd duidelijk dat deze groep respondenten niet 'zuiver' was. Er bleken teveel secretaresses, administratief medewerkers en medewerkers uit de categorie 'anders' gereageerd te hebben om een betrouwbaar beeld te kunnen krijgen van de DIV-medewerker. Na filtering bleven er 83 respondenten over die gerekend konden worden tot de doelgroep.

Over deze 83 respondenten kan het volgende vermeld worden:

- Er hebben 46 mannen en 37 vrouwen de enquête ingevuld;
- Van de respondenten werken er 24 in Den Haag, 29 in de Randstad en 30 buiten de Randstad;
- 73 Burgers, 6 Beroepsmilitairen voor Onbepaalde tijd (BOT) en 4 Beroepsmilitairen voor bepaalde tijd (BBT) hebben gereageerd;
- 81 respondenten hebben een vast dienstverband, 2 respondenten een tijdelijk;
- Van de respondenten werken er 68 in voltijd en 15 in deeltijd.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

De verdeling van deze overgebleven 83 respondenten over de verschillende functies is als volgt:

Tabel 7. Functiebenaming

		Frequentie	Procent
Valid	DIV-medewerker	41	49,4
	Senior DIV-medewerker	8	9,6
	Hoofd DIV	13	15,7
	Coordinator DIV	2	2,4
	Inspecteur DIV	3	3,6
	Adviseur DIV	5	6,0
	Functioneel beheerder DIV-systeem	2	2,4
	Medewerker semi-statisch archief	1	1,2
	Institutioneel archiefbewerker	5	6,0
	Onderzoeker	3	3,6
	Total	83	100,0

De meeste respondenten werken binnen de Commando DienstenCentra (CDC). Dit is niet verwonderlijk, want het Dienstencentrum Documentaire informatie, de 'specialist' op DIV-gebied, is een onderdeel van het CDC. De verdeling over de defensieonderdelen is als volgt:

Tabel 8. Defensieonderdeel

		Frequentie	Procent
Valid	Bestuursstaf	2	2,4
	Commando diensten centra	43	51,8
	Commando Landstrijdkrachten	20	24,1
	Commando Luchstrijdkrachten	1	1,2
	Commando Zeestrijdkrachten	2	2,4
	Koninklijke Marechaussee	9	10,8
	DMO	6	7,2
	Total	83	100,0

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Het merendeel van de respondenten werkt al langere tijd bij Defensie: 7, 2 % werkt minder dan 5 jaar bij Defensie, 15,7 % werkt er tussen de 5 en de 10 jaar, 9,6 % tussen de 10 en 15 jaar en maar liefst 67,5 % van de respondenten werkt langer dan 15 jaar bij Defensie.

Het merendeel van de respondenten is ook al lange tijd werkzaam binnen de DIV, maar de percentages zijn niet gelijk aan het aantal jaren dat men bij Defensie werkt. Een aantal respondenten heeft dus eerder een andere functie binnen of buiten Defensie gehad. De verdeling is als volgt: 30 % van de respondenten werkt minder dan 5 jaar binnen het vakgebied, 15, 7 % tussen de 5 en de 10 jaar en 21,7 % tussen de 10 en de 15 jaar. Ook hier blijkt een groot percentage al heel lang binnen de DIV te werken: maar liefst 32% geeft aan al 15 jaar of langer binnen de DIV werkzaam te zijn.

Een logische gevolgtrekking uit de eerdere resultaten zou zijn om te veronderstellen dat het merendeel van de respondenten al wat ouder is. Dat blijkt ook te kloppen: slechts 9,6 % is jonger dan 35 jaar. In de leeftijdscategorie 35-44 jaar vinden we 22,9 % van de respondenten. Het merendeel blijkt tot de leeftijdscategorie 45-54 jaar te behoren: maar liefst 53 % van de respondenten behoort tot deze groep. De resterende 14,5 % wordt ingenomen door respondenten die ouder zijn dan 55 jaar.

Er is ook gevraagd naar de hoogste burgeropleiding die men gevolgd heeft. Het merendeel van de respondenten heeft hier LBO/VMBO/MAVO ingevuld: maar liefst 37,3 %. KMBO/MBO is goed voor 16,9 %, terwijl HAVO 15,7 % scoort, VWO 1,2 %, HBO 19,3 % en WO 1, 2 %. 'Anders' wordt 7 maal genoemd, wat goed is voor 8, 4 %.

De 83 enquêtes zijn ingevoerd in het statistisch programma SPSS en daarna bewerkt om de data te kunnen analyseren. Alle 83 enquêtes zijn volledig ingevuld; er is dus geen sprake van 'missings'.

4.5 De enquête

De enquête is opgenomen in bijlage 2. De enquête bestaat uit de volgende delen

1. inleiding en korte uitleg van het doel van het onderzoek
2. uitleg over de enquête –tool
3. vragen met betrekking tot de aanstelling
4. vragen met betrekking tot kennis en vaardigheden
5. vragen met betrekking tot mobiliteits- en veranderbereidheid
6. vragen met betrekking tot het inzicht in de interne- en externe arbeidsmarkt

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

7. vragen met betrekking tot verwachtingen (psychologisch contract)
8. vragen met betrekking tot werkbeleving
9. vragen met betrekking tot de persoonlijke kenmerken

De vragenlijst gaat uit van het perspectief van de werknemer, dit houdt in dat de houding of overtuiging van de werknemer als uitgangspunt wordt genomen.

- Ad 1. Het eerste deel van de enquête bestaat uit een welkomstwoord en uitleg over het doel van het onderzoek. In dit deel worden respondenten bij voorbaat bedankt voor hun deelname en wordt er op gewezen dat de anonimiteit gewaarborgd wordt.
- Ad 2. In dit gedeelte wordt aangegeven hoe een antwoord geselecteerd kan worden en hoe het gewijzigd kan worden. Bovendien wordt aangegeven hoe de lijst verzonden kan worden.
- Ad 3. Het daarop volgende gedeelte gaat over de aanstelling in brede zin, zoals:
- het onderdeel waar de respondent werkzaam is
 - de aard van de aanstelling
 - de aard van het dienstverband
 - de vraag of men in deeltijd of in voltijd werkt
 - de rang
 - de schaal
 - het aantal jaren werkzaam bij Defensie
 - het aantal jaren dat de respondent werkzaam is binnen de DIV
 - de geografische ligging van de locatie waar de respondent werkzaam is
 - de functiebenaming

In het laatste deel van de vragenlijst komen nog enkele onafhankelijke variabelen aan de orde.

Deze vragen worden gesteld om de achtergrondkenmerken van de respondenten te kunnen koppelen aan de vragen die te maken hebben met de 'bouwstenen' voor employability. De reden hiervoor is dat er vervolgens gemeten kan worden in welke mate een bepaald employabilitygehalte, eventueel per bouwsteen uitgesplitst, voorkomt bij respondenten met bepaalde kenmerken.

Het belang hiervan is dat er een gericht beleid geformuleerd kan worden als bijvoorbeeld duidelijk is binnen welke groep er knelpunten zijn, of juist niet. De reden om te kijken naar verschillende groepen respondenten is mede ingegeven door eerdere medewerkerstevredenheidsonderzoeken en door persoonlijke ervaringen; vanuit deze ervaringen lijken er verschillen te bestaan tussen de groepen DIV-medewerkers.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

In de volgende vijf gedeelten van de vragenlijst worden stellingen geponeerd. In alle gevallen heeft de respondent de keuze tussen de antwoorden 'helemaal mee oneens', 'mee oneens', 'neutraal', 'mee eens' en 'helemaal mee eens'.

Ad 4. In het daarop volgende gedeelte komt de eerste bouwsteen voor employability aan de orde: de respondent moet antwoord geven op stellingen met betrekking tot 'kennis en vaardigheden'. De reden van het uitzetten van deze vragen is om te kunnen meten hoe de respondent zichzelf inschat met betrekking tot het huidige en toekomstige kennis- en vaardigheden niveau, om te kunnen meten in hoeverre men van mening is dat cursussen en opleiding de inzetbaarheid vergroten en om te kunnen meten of men bereid is om, eventueel in eigen tijd, te gaan studeren.

In 5 stellingen wordt ingegaan op de opleidings*bereidheid* terwijl de laatste twee stellingen gaan over de *communicatie vanuit de organisatie (werkgever)* met betrekking tot de vereiste kennis en vaardigheden. Deze vragen zijn van belang omdat er momenteel veel geld en tijd in het ontwikkelen van opleidingen wordt gestoken; bij een geringe bereidheid zal het een moeizaam traject kunnen worden en zullen er gerichte prikkels nodig zijn om de medewerkers te stimuleren.

Ad 5. De tweede bouwsteen voor employability, mobiliteits- of veranderbereidheid, wordt door middel van de stellingen 18 tot en met 24 gemeten. In deze stellingen wordt gevraagd in hoeverre men bereid is om (tijdelijk) op een andere afdeling of locatie te gaan werken, om andere taken uit te gaan voeren of zelfs om van functie te veranderen, als de organisatie daarom vraagt. Achtergrond bij deze vragen is om te kunnen meten hoe mobiliteits- of veranderbereid de respondent is. Dit is een belangrijke vraag in het licht van de voorgenomen organisatorische en mogelijk fysieke centralisatie van DIV-medewerkers binnen Defensie waarbij een hoge mate van flexibiliteit een vereiste zal zijn.

Ad 6. Inzicht in de interne en externe arbeidsmarkt is de volgende bouwsteen voor employability die door middel van zeven stellingen gemeten wordt. Er wordt hierbij gevraagd naar het inzicht in de interne vacatures, de plaats waar men binnen Defensie advies kan krijgen over de loopbaanmogelijkheden en het inzicht in de externe vacatures, binnen en buiten de rijksoverheid. De mate van inzicht in de arbeidsmarkt hangt volgens de theorie nauw samen met de mobiliteits- en veranderbereidheid. Een verstoorde verhouding tussen deze twee elementen zal dan ook reden zijn om nader te onderzoeken wat er aan

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

de hand is.

- Ad 7 Volgens de theorie hangt de employability nauw samen met het psychologisch contract. Deze term 'psychologisch contract' is overigens vermeden in de vragenlijst omdat dit een mogelijke ongunstige connotatie met zich meedraagt. In de vragenlijst wordt daarom gesproken over 'verwachtingen', wat een neutralere term is.

De stellingen 32 tot en met 50 gaan over de verwachtingen die de werknemer heeft ten opzichte van de organisatie. Een deel van de stellingen is als 'koppel' of zelfs als 'trio' gepresenteerd: in de eerste stelling van een dergelijk koppel of trio wordt een verplichting van de organisatie weergegeven, de daarop volgende stelling gaat over de mate waarin de organisatie aan deze verplichting voldoet, indien er een derde stelling is, dan heeft deze stelling betrekking op een situatie waarin de organisatie niet aan de verplichting voldoet. 'Koppels' zijn de vragen 35 en 36, 40 en 41, 42 en 43, 44 en 45. 'Trio's' zijn de vragen 32, 33 en 34, 37, 38 en 39.

Voorbeeld van een trio:

- Vraag 32: 'De organisatie *moet* mij kansen bieden om mijzelf te kunnen ontwikkelen'
- Vraag 33: 'De organisatie *biedt* mij kansen om mijzelf te kunnen ontwikkelen'
- Vraag 34: 'Als de organisatie mij geen kansen biedt om mijzelf te kunnen ontwikkelen, dan zoek ik andere wegen om mijzelf te kunnen ontwikkelen'

Reden van dit soort vragen is om allereerst te kunnen meten in hoeverre er een discrepantie zit tussen de eerste en de tweede soort stellingen. Hierdoor kan aangegeven worden in welke mate er sprake is van een 'verstoorde psychologisch contract'. De laatste stelling van een trio draait om de vraag bij wie de respondent de verantwoordelijkheid legt voor zijn loopbaan.

De stellingen 46 tot en met 49 beogen te meten of de respondent een 'verbonden' of een 'geboeide' medewerkers is. Vraag 50 tenslotte gaat over de mate waarin men zich thuisvoelt in de organisatie. Deze vraag had, achteraf gezien, wellicht beter thuisgehoord in de volgende stellingenreeks, die betrekking heeft op de werkbeleving.

- Ad 8. De stellingen 51 tot en met 54 gaan over de werkbeleving. De

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

medewerkertevredenheid staat hier centraal. Ziet de respondent mogelijkheden om te groeien, vindt hij of zij uitdaging in het DIV-werk? Dit alles heeft invloed op de employability en wordt daarom onderzocht.

Ad 9. Afgesloten wordt met drie vragen over de persoonlijke kenmerken. Ook dit zijn, evenals de vragen in het begin van de lijst, onafhankelijke variabelen. In deze vragen komen het geslacht, de leeftijdscategorie en de het opleidingsniveau aan de orde.

4.6 Gereedmaken van de data voor analyse

De centrale vraag in deze scriptie is:

Welke factoren zijn van invloed op de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie en door middel van welke beleidsmaatregelen en instrumenten kan de employability van deze medewerkers verhoogd worden?

Om het eerste deel van deze vraag te kunnen beantwoorden zijn metingen nodig: meting van de mate van de employability, waarvan we eerder de factoren geïdentificeerd hebben die tezamen de employability vormen, en van verbanden tussen de factoren en verschillende groepen respondenten, zodat er een gericht beleid geformuleerd kan worden, zoals, bijvoorbeeld, een doelgroepbeleid.

Voordat er gemeten kan worden moeten allereerst de data verder geschikt gemaakt worden voor nadere analyse.

Om dit te bewerkstelligen zijn een aantal standaardbewerkingen gedaan. De frequenties zijn gemeten, er werd daarna een factoranalyse uitgevoerd, afhankelijk van de uitkomst werden er één of meer nieuwe variabelen gemaakt, vervolgens werd een betrouwbaarheidsanalyse gedaan en in enkele gevallen zijn variantie- en regressie-analyses uitgevoerd. De redenen voor de keuze van deze bewerkingen is als volgt:

Allereerst is er naar de *frequenties* van alle vragen en antwoorden gekeken om te kunnen beoordelen welke variabelen gehercodeerd dienden te worden. Hercodering kan namelijk in sommige gevallen nodig zijn omdat de ingevoerde gegevens soms zodanig van aard zijn dat ze (nog) niet geschikt zijn voor statistische toepassingen.

In onderhavig empirisch onderzoek diende er gehercodeerd te worden omdat er te veel variabelen waren en het er naar uitzag dat bepaalde waarden samengevoegd konden worden.

De volgende onafhankelijke variabelen werden gehercodeerd:

- Locatie waar men werkzaam is
- Het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Het aantal jaren dat men bij Defensie werkt
- Het defensieonderdeel
- De soort functie

De volgende bewerking was het uitvoeren van een *factoranalyse* om zogenaamde 'dimensies' te identificeren, zoals bijvoorbeeld 'kennis', en is een *betrouwbaarheidsanalyse* uitgevoerd om na te gaan of de set items die dit geacht worden te meten inderdaad een bepaald concept representeren.

Vervolgens is door middel van een *variantie-analyse (ANOVA)* gekeken of de gemiddelden van een variabele in verschillende groepen van elkaar afwijken en of er significante verbanden tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn.

4.7 Representativiteit van het onderzoek

Hoe representatief zijn de uitkomsten van dit beperkte onderzoek nu eigenlijk? Om hier een inschatting van te kunnen maken zijn gegevens nodig met betrekking tot het totaal aantal DIV-medewerkers, en bij voorkeur onderverdeeld per functie, per defensieonderdeel, met een onderverdeling tussen mannen en vrouwen, en een onderverdeling per leeftijdscategorie, en dit alles afgezet tegen de kenmerken van de respondenten....Maar helaas zijn dergelijke gegevens niet voorhanden.

Wat wel voorhanden is, is een recent overzicht van aantallen DIV-medewerkers per defensieonderdeel. Hoewel er enige twijfel is over de betrouwbaarheid van de aantallen, en men zich kan afvragen of het dan wel nut heeft om de respons hiermee te vergelijken, is dit toch gedaan. Het geeft enigszins aan 'waar we het nu over hebben' qua aantallen vte'en en de respons uit de defensieonderdelen.

Onderstaande tabel geeft een beeld van de verhoudingen:

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 9. Aantal DIV- vte'en per 1 mei 2007 in relatie tot de respons

Defensieonderdeel	Aantal DIV-vte'en per defensieonderdeel	Aantal respondenten per defensieonderdeel	Percentage DIV-respondenten van totaal aantal DIV-vte'en per defensieonderdeel
Commando Landstrijdkrachten	129	20	15,5%
Commando Luchtstrijdkrachten	36	1	2,7%
Commando Zeestrijdkrachten	90	2	2,2%
Koninklijke Marechaussee	84,5	9	10,7%
Defensie Materieel Organisatie	47	6	12,8%
Bestuursstaf	0 (uitbesteed aan CDC)	Zie onder	
Commando DienstenCentra	150	45 (inclusief 2 respondenten uit de bestuursstaf, recentelijk overgeheveld naar CDC)	30%
Totaal	536,5	83	15,5%

Als we deze tabel afzetten tegen de gegevens over de respondenten, mag men concluderen dat de uitkomsten niet representatief zijn voor 'de DIV-medewerker' binnen Defensie in zijn algemeenheid. Het totaal aantal respondenten is hiervoor te gering. Het aantal respondenten vanuit de Commando Diensten Centra is, met 30%, daarentegen wel enigszins representatief.

Kortom: er kunnen dus geen harde conclusies uit de resultaten getrokken worden; hooguit geeft de enquête een indicatie voor het employabilitygehalte van de DIV medewerker, en dan nog met name voor de DIV-medewerker binnen het Commando Dienstencentrum.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

5. Analyse en resultaten

5.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

Dit hoofdstuk vormt, naast het theoretisch kader, de 'spil' van de scriptie. Op basis van deze hoofdstukken zullen namelijk de conclusies en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk geformuleerd kunnen worden. De analyse vormt de verantwoording voor eventuele maatregelen die op basis van de aanbevelingen genomen zullen worden. Dit hoofdstuk wordt onderverdeeld in een aantal paragrafen. De paragrafen zullen opgebouwd worden conform de volgende deelvragen:

- Welke factoren vormen de employability van de groepen DIV-medewerkers binnen Defensie, en in welke mate (paragraaf 5.2)?
- Welke andere factoren beïnvloeden de employability van de groepen DIV-medewerkers, en in welke mate (paragraaf 5.3)?

Allereerst zal een beschrijving gegeven worden van de employability van groepen medewerkers. Vervolgens zal een beschrijving gegeven worden van het psychologisch contract en de werkbeleving van deze groepen medewerkers en tenslotte de invloed hiervan op de employability. De reden voor deze werkwijze is om inzicht te krijgen in de factoren die employability vormen, bij verschillende groepen, van de factoren die employability beïnvloeden, bij verschillende groepen, en van de uiteindelijke invloed op de employability, bij de verschillende groepen.

In paragraaf 5.4 worden tot slot enkele analyses gedaan met betrekking tot de overige factoren die mogelijk invloed hebben op de employability.

En dit alles wordt gedaan om, op basis van de resultaten, uiteindelijk betere employability-beleidsvoorstellen te kunnen doen en daarmee de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie te kunnen optimaliseren of verhogen.

5.2 Analyse van de employability van groepen medewerkers

In deze paragraaf staat de analyse van de employability van de groepen medewerkers centraal. Er zal gestreefd worden om een antwoord te krijgen op de volgende deelvraag:

- Welke factoren vormen de employability van de groepen DIV-medewerkers binnen Defensie, en in welke mate?

Er wordt uitgegaan van de factoren die in de literatuur, en dan met name bij Gaspersz en Ott (1996), geclassificeerd worden als factoren die de employability *vormen*. Dat wil zeggen: de factoren 'kennis en vaardigheden',

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

‘mobiliteitsbereidheid’, ‘inzicht in de arbeidsmarkt’.

Allereerst is de dimensie ‘*kennis en vaardigheden*’ onderzocht. Op dezelfde wijze zijn ook de overige factoren geanalyseerd. Daar waar relevant worden de tabellen weergegeven, voor het overige zullen de resultaten alleen in tekst opgenomen zijn.

Eerst is een *factoranalyse* gedaan. Het resultaat van de *factoranalyse* op de stellingen die de dimensie ‘kennis en vaardigheden’ meten is zichtbaar in de Rotated Component Matrix. Deze tabel toont welke stellingen hetzelfde construct meten. De SPSS output onderscheidt 3 componenten (variabelen) op basis van de ‘eigenwaarden’. Gezien het feit dat deze 3 factoren een eigenwaarde hebben die groter is dan ‘1’ kunnen 3 nieuwe dimensies onderscheiden worden.

- de dimensie ‘kennis’, bestaande uit de items 1 en 2,
- de nieuwe dimensie ‘opleidingsbereidheid’, bestaande uit de items 3, 4 en 5
- en tenslotte de dimensie ‘communicatie’, bestaande uit de items 6 en 7.

Dit zijn de dimensies van ‘Kennis en vaardigheden’. De derde dimensie wijkt enigszins af van de overige twee dimensies. De derde dimensie gaat om de perceptie van de werknemer over communicatie die de organisatie geeft ten aanzien van (veranderende) eisen met betrekking tot kennis en vaardigheden. Deze dimensie lijkt daardoor niet zozeer de kennis en vaardigheden te meten maar de ‘communicatie’. Er zal overigens wel een frequentieanalyse op deze dimensie uitgevoerd worden en de uitkomsten hiervan zullen gebruikt worden bij het formuleren van de aanbevelingen aan het management in het laatste hoofdstuk van deze scriptie.

Hierna is, per dimensie, een *betrouwbaarheidsanalyse* uitgevoerd om te kunnen beoordelen of de variabelen geclusterd en geaggregeerd kunnen worden tot één schaal, met andere woorden: om te kunnen beoordelen of de schaal homogeen is. Dit is het geval mits ze voldoen aan een Cronbach’s Alpha waarde boven 0,6, en de antwoorden van de stellingen in dezelfde richting zijn geformuleerd (Baarda en de Goede, 2006, p. 275-277).

In dit geval is de Cronbach’s Alpha 0,647. De dimensie kennis heeft als rechte telling:

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 10. Rechte telling dimensie 'Kenniss'.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,2	1,2	1,2
	1,50	1	1,2	1,2	2,4
	2,00	10	12,0	12,0	14,5
	2,50	4	4,8	4,8	19,3
	3,00	18	21,7	21,7	41,0
	3,50	21	25,3	25,3	66,3
	4,00	18	21,7	21,7	88,0
	4,50	6	7,2	7,2	95,2
	5,00	4	4,8	4,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Als we de tabel bekijken, zien we dat 41 % van de respondenten lager dan 3,00 scoort. Deze groep vindt daarmee dat hun kennis nog niet toereikend is voor de huidige en de toekomstige werksituatie. De tabel laat eveneens zien dat 59 % van de respondenten vindt dat men voldoende opgeleid is. Of dit een redelijk percentage is, daar kan men over redetwisten.

Bij de volgende dimensie, 'opleidingsbereidheid', is eveneens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De dimensie is met een Cronbach's Alpha van 0,640 redelijk betrouwbaar.

Tabel 11. Rechte telling dimensie 'Opleidingsbereidheid'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,2	1,2	1,2
	2,00	1	1,2	1,2	2,4
	2,67	3	3,6	3,6	6,0
	3,00	5	6,0	6,0	12,0
	3,33	15	18,1	18,1	30,1
	3,67	12	14,5	14,5	44,6
	4,00	10	12,0	12,0	56,6
	4,33	21	25,3	25,3	81,9
	4,67	8	9,6	9,6	91,6
	5,00	7	8,4	8,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

De rechte telling laat zien dat 88% van de respondenten 3, 00 of hoger scoort. Dit betekent dat men *in principe* opleidingsbereid is.

Hoe de gemiddelden van deze variabelen in verschillende groepen van elkaar afwijken is geanalyseerd door middel van een *variantie-analyse*. Er is een analyse gemaakt waarbij de onafhankelijke variabelen 'locatie waar men werkzaam is', 'aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV', 'het aantal jaren dat men werkzaam is binnen Defensie', 'het defensieonderdeel', de 'leeftijdscategorie' en 'geslacht' onderzocht zijn. Er is voor deze onafhankelijke variabelen gekozen omdat er op basis van eerdere ervaringen en onderzoeken het vermoeden bestaat dat er juist binnen deze groepen verschillen zullen optreden.

Allereerst is, per dimensie, onderzocht of er significante verschillen zijn tussen de locaties:

Om 'significant' te zijn moet de 'p' onder de 0,05, of gezien de 'N' in dit onderzoek, onder de 0,10 zijn.

Dit significantieniveau zal bij alle analyses in dit onderzoek gehanteerd worden.

Met 0,731 is er geen significantie voor wat betreft de locatie, evenmin is dit het geval bij het aantal jaren dat men binnen de DIV werkt (0,425).

Strikt genomen is er geen significant verband tussen de dimensie 'Kennis en vaardigheden' en het aantal jaren dat men bij Defensie werkt (0,285). Omdat echter de onderzoeksgroep zo klein is, is de kans om een significant verband te vinden ook kleiner. Op basis van de meting zou men daarom, met de nodige reserves, kunnen concluderen dat er aanwijzingen zijn dat medewerkers die 15 jaar of langer bij Defensie werken een lagere bereidheid hebben om opgeleid te worden of om verder te studeren.

Tabel 12. Verband 'Kennis en vaardigheden' en aantal jaren dat men bij Defensie werkzaam is.

diensttijd_new	Mean	N	Std. Deviation
0 t/m 4 jaar	3,9861	6	,52019
5 t/m 14 jaar	3,6706	21	,67468
15 jaar of langer	3,5744	56	,60191
Total	3,6285	83	,61833

Er zijn geen significant verschillen gemeten tussen de defensieonderdelen (0,799), leeftijdscategorieën (0,698) of geslacht (0,498).

Conclusie: er is geen significant verband tussen de dimensies en de onafhankelijke variabelen.

Voor de overige factoren van employability is, in principe, dezelfde analyse gedaan als bij de factor 'kennis en vaardigheden'. Daar waar door de aard van

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

de vraagstelling een andere wijze van analyse nodig was, is dit expliciet aangegeven.

Mobiliteits- en veranderbereidheid.

Uit de *factoranalyse* komt naar voren dat er twee componenten zijn, waarbij er hoog gescoord wordt op de eerste component maar niet op de tweede. Er kan één nieuwe dimensie geformuleerd worden. Deze dimensie wordt 'mobiliteitsbereidheid' genoemd.

Na de factoranalyse is een *betrouwbaarheidsanalyse* gedaan.

Met een Cronbach's Alpha van 0,781 kan gesteld worden dat de stellingen geaggregeerd mogen worden tot één schaal welke het concept 'veranderbereidheid' meet.

Een hoge score op de nieuwe variabele betekent een hoge mate van mobiliteitsbereidheid, een lage score een geringe mate.

De rechte telling geeft aan dat 75% van de respondenten boven de 3, 00 scoort en daarmee *in principe* mobiliteits- en veranderbereid is:

Tabel 13. Rechte telling dimensie 'Mobiliteitsbereidheid'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,57	1	1,2	1,2	1,2
	2,43	3	3,6	3,6	4,8
	2,57	1	1,2	1,2	6,0
	2,71	6	7,2	7,2	13,3
	2,86	4	4,8	4,8	18,1
	3,00	6	7,2	7,2	25,3
	3,14	5	6,0	6,0	31,3
	3,29	6	7,2	7,2	38,6
	3,43	6	7,2	7,2	45,8
	3,57	6	7,2	7,2	53,0
	3,71	7	8,4	8,4	61,4
	3,86	9	10,8	10,8	72,3
	4,00	10	12,0	12,0	84,3
	4,14	7	8,4	8,4	92,8
	4,29	1	1,2	1,2	94,0
	4,43	1	1,2	1,2	95,2
	4,57	2	2,4	2,4	97,6
	5,00	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Men kan zich afvragen of er een verschil in mobiliteitsbereidheid is tussen

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

verschillende groepen. Maakt het bijvoorbeeld uit of men ergens in het land werkt of in Den Haag, of maakt leeftijd verschil?

De significantie met betrekking tot de locatie is $p=0,706$. Dit betekent dat er qua mobiliteitsbereidheid geen verschil is of men wel of niet in de Randstad werkt. Het is twijfelachtig of er qua mobiliteitsbereidheid verschil is of men lang of kort in de DIV werkt ($p=0,085$). De meting wijst echter wél in de richting. In ieder geval is het duidelijk dat de groep die 6 t/m 15 jaar in de DIV werkt het minst mobiliteitsbereid is.

Tabel 14 . Mobiliteitsbereidheid in relatie tot aantal jaren werkzaam in de DIV

divtijd_new	Mean	N	Std. Deviation
korter dan 6 jaar	3,6914	25	,61815
6 t/m 15 jaar	3,3364	31	,51974
langer dan 15 jaar	3,5714	27	,67473
Total	3,5198	83	,61448

Er lijkt bovendien ook een verschil te zijn met betrekking tot de diensttijd (0,053): de groep die langer dan 15 jaar bij Defensie werkt is het minst 'mobiliteitsbereid'.

Tabel 15. Mobiliteitsbereidheid in relatie tot aantal jaren werkzaam bij Defensie

diensttijd_new	Mean	N	Std. Deviation
0 t/m 4 jaar	3,8810	6	,83013
5 t/m 14 jaar	3,7075	21	,54112
15 jaar of langer	3,4107	56	,59501
Total	3,5198	83	,61448

Met een waarde van 0,744 blijkt er geen verschil te zijn of men bij het CDC werkt of bij de overige defensieonderdelen. Er is wel een significant verschil tussen de leeftijdscategorieën (0,005), en hoe ouder, hoe minder mobiliteitsbereid men is.

Tabel 16 . Mobiliteitsbereidheid in relatie tot leeftijd

leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
25-34 jaar	3,8393	8	,65882
35-44 jaar	3,8120	19	,54928
45-54 jaar	3,4448	44	,53471
55-64 jaar	3,1190	12	,71255
Total	3,5198	83	,61448

Er blijkt met een score van $p=0,785$ geen verschil te zijn tussen mannen en

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

vrouwen. Ook de verschillende functies tonen geen significant verschil ($p=0,50$), maar laten wel zien dat de DIV-medewerker het minst mobiliteitsbereid is. De adviseur/inspecteur scoort hoog op dit item, wat niet vreemd is, want de functie vraagt om een zekere flexibiliteit, men moet immers vaak het land in om te adviseren en inspecteren. De 'functioneel beheerder' scoort echter het hoogst. Ook hier is een zekere flexibiliteit een vereiste voor de functie.

De onderstaande tabel geeft de scores nog eens weer:

Tabel 17. Mobiliteitsbereidheid in relatie tot functie

functie_new	Mean	N	Std. Deviation
DIV medewerker	3,4694	49	,64681
Leidinggevende	3,4762	15	,57313
Adviseur en inspecteur	3,7321	8	,40721
Functioneel beheerder	3,7857	2	,50508
Semi-statisch archief	3,6190	9	,71785
Total	3,5198	83	,61448

Inzicht in in- en externe arbeidsmarkt

De volgende variabele die onderzocht zal worden is 'inzicht in de interne en externe arbeidsmarkt', welke volgens Metselaar en Boom (2003) en Gaspersz en Ott (1996) de derde bouwsteen c.q. factor is voor de employability. De gebruikelijke stappen zijn ondernomen om deze factor te analyseren: na de *factoranalyse* is een *betrouwbaarheidsanalyse* gedaan:

De Component Matrix toont een hoge score op de eerste zes items van de eerste component; dit betekent dat deze variabelen samen een nieuwe dimensie kunnen vormen: 'inzicht in de arbeidsmarkt'.

Vervolgens is een betrouwbaarheidsanalyse gedaan; de Cronbach's Alpha van 0,756 betekent dat de variabelen één schaal, 'inzicht in de arbeidsmarkt' vormen en bij elkaar opgeteld kunnen worden.

Daarna is er een nieuwe variabele gemaakt, en daarvan zijn de frequenties gemeten: 70% van de respondenten scoort boven de 3,00, zoals de rechte telling laat zien.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 18 . Rechte telling dimensie 'Inzicht in de arbeidsmarkt'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,83	2	2,4	2,4	2,4
	2,00	2	2,4	2,4	4,8
	2,33	1	1,2	1,2	6,0
	2,50	3	3,6	3,6	9,6
	2,67	6	7,2	7,2	16,9
	2,83	4	4,8	4,8	21,7
	3,00	7	8,4	8,4	30,1
	3,17	6	7,2	7,2	37,3
	3,33	11	13,3	13,3	50,6
	3,50	11	13,3	13,3	63,9
	3,67	10	12,0	12,0	75,9
	3,83	5	6,0	6,0	81,9
	4,00	3	3,6	3,6	85,5
	4,17	5	6,0	6,0	91,6
	4,33	4	4,8	4,8	96,4
	4,50	1	1,2	1,2	97,6
	4,67	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Dit betekent dat men *in principe* inzicht heeft in de interne en externe arbeidsmarkt.

Vervolgens is gekeken of er verschillen tussen de groepen bestaan. Maakt het, met betrekking tot het inzicht in de arbeidsmarkt, verschil of men bij de Landmacht of de Bestuursstaf werkt? Of maakt het uit of men al lang of pas kort binnen de DIV werkt? Het lijkt niet echt uit te maken: er is geen verschil gemeten tussen de locaties ($p=0,436$), het aantal jaren binnen de DIV ($p=0,859$), het aantal jaren werkzaam bij Defensie ($p=0,603$), het defensieonderdeel ($p=0,691$), de leeftijd ($p=0,661$) het geslacht ($p=0,466$) en de functies ($p=0,339$) te zijn.

Conclusie: er zijn geen significante verschillen op dit item gemeten.

Tussentijdse conclusie:

Volgens de theorie bepalen de factoren 'kennis en vaardigheden', 'mobiliteitsbereidheid' en 'inzicht in de arbeidsmarkt' de mate van employability. Uit de analyse kan geconcludeerd worden *dat de onderzoeksgroep in principe inzetbaar is en een vrij hoge mate van employability heeft.*

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

5.3 Het psychologisch contract en de werkbeleving

Óf men iets doet met deze inzetbaarheid, hangt, zo stellen Metselaar en Boom (2003) , af van de mate waarin het psychologisch contract geschonden is. In de nu volgende paragraaf wordt een analyse gemaakt van het psychologisch contract en van de werkgelegenheid én de invloed ervan op de employability.

Bij het psychologisch contract gaat het er met name om in welke mate dit psychologisch contract, naar de mening van de respondenten, geschonden is . Deze analyses zijn bedoeld om de deelvraag 'Welke andere factoren beïnvloeden de employability van de groepen DIV-medewerkers, en in welke mate?' te kunnen beantwoorden.

De vragen in de enquête die over het psychologisch contract gaan, zijn samengebundeld onder het kopje 'verwachtingen'.

Bij deze factor, het *psychologisch contract*, is een andere werkwijze toegepast dan bij de eerder geanalyseerde factoren. Dit heeft te maken met de wijze waarop de vragen binnen de enquête gesteld zijn.

Onder het kopje 'verwachtingen' is een aantal stellingen geponeerd waarbij gesteld wordt dat de organisatie iets *moet* doen, een aantal stellingen met betrekking tot de vraag of de organisatie daadwerkelijk iets *doet* en er is een aantal stellingen geponeerd waarbij gesteld wordt dat de *werknemer* iets moet doen. De vragen zijn telkens in 'paren' gesteld.

Wanneer spreekt men nu van een schending van het psychologisch contract? De bestudeerde literatuur geeft daar wel voorbeelden van, maar is er qua *meting* van de mate van schending, voor zover bekend, niet expliciet over. Na overleg met de scriptiebegeleider, wordt er in het onderzoek van het volgende uitgegaan:

Er is een schending van het psychologisch contract, vanuit de optiek van de werknemer, als de organisatie minder biedt dan ze, volgens die werknemer, moet doen. Kortom: er is telkens een vergelijking nodig tussen hetgeen de organisatie **moet** en hetgeen de organisatie **biedt**.

Indien 'moet' groter is dan 'biedt' is er sprake van een schending.

Om de mate van schending te kunnen meten zijn er nieuwe variabelen gemaakt met betrekking tot de volgende concepten die uit de enquête gedestilleerd kunnen worden: ontwikkelingsmogelijkheden, studietijd, verantwoordelijkheden, stimulering, vergoeding, balans privé en werk. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het heel goed mogelijk zou kunnen zijn dat het ene concept een grotere invloed op de mate van schending zou kunnen hebben dan het andere.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Er had, per concept, onderzoek gedaan kunnen worden naar de mate van schending per groep medewerkers, maar het was maar de vraag of dat in het kader van deze scriptie nodig was. Mocht er naar aanleiding van de aanbevelingen uit deze scriptie echter een onderzoek naar het psychologisch contract plaatsvinden, dan is het wel raadzaam om hier dieper op in te gaan. Uit min of meer 'praktische' overwegingen is daarna op basis van de score op de 6 items, een nieuwe variabele gemaakt: 'psychologisch contract', waarbij opgemerkt moet worden dat deze nieuwe variabele weliswaar enig onrecht doet aan de verschillen in de mate van schending op het terrein van de te onderscheiden concepten, maar wel een beeld geeft van de mate van schending in zijn totaliteit.

De rechte telling is als volgt:

Tabel 19. Rechte telling dimensie 'Psychologisch contract'

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
,00	11	13,3	13,3	13,3
,17	15	18,1	18,1	31,3
,33	17	20,5	20,5	51,8
,50	16	19,3	19,3	71,1
,67	14	16,9	16,9	88,0
,83	7	8,4	8,4	96,4
1,00	3	3,6	3,6	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Als we deze tabel bekijken, dan zien we dat 71% lager dan 0,5 scoort en daarmee aangeeft dat deze respondenten geen of geringe mate van schending van het contract ervaren. Dit betekent eveneens dat 29% wel een zekere mate van schending ervaart. Nu is elk geval van schending er natuurlijk één teveel, en of een bepaalde score hoog of laag is, is discutabel. De mate van schending lijkt echter niet alarmerend hoog te zijn, al is de 29% die wel schending ervaart weldegelijk een percentage om rekening mee te houden.

Vervolgens is gekeken of dit per groep verschilt. Variantie-analyse geeft slechts één significant verschil aan, bij het geslacht ($p=0,06$). Mannen scoren hier hoger op dan vrouwen.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Tabel 20. Mate van schending psychologisch contract in relatie tot geslacht

man of vrouw	Mean	N	Std. Deviation
man	,4638	46	,26037
vrouw	,3514	37	,28269
Total	,4137	83	,27468

Er zijn geen verschillen geconstateerd qua locatie ($p=0,736$), aantal jaren werkzaam bij de DIV ($p=0,439$), het aantal jaren werkzaam bij Defensie ($p=0,724$), het defensieonderdeel ($p=0,665$), de leeftijd ($p=0,686$) of de functie ($p=0,387$).

Nadere beschouwing van de tabellen geeft niettemin wel een bepaald beeld weer, waarbij opgemerkt te worden dat er strikt genomen geen sprake is van significantie, maar dat het slechts om een *richting* gaat.

Enkele observaties:

- De groep 'langer dan 15 jaar' werkzaam binnen de DIV, lijkt de hoogste mate van schending te ervaren;
- Men zou kunnen aannemen dat het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV ook uit zal maken voor de mate van schending van het psychologisch contract. In dit geval ervaart echter de groep medewerkers die 5 t/m 14 jaar werkzaam is binnen Defensie de hoogste mate van schending en de jongste medewerkers de minste;
- Het verschil is niet groot, maar er lijken aanwijzingen te zijn dat de mate van schending iets hoger is bij het CDC dan bij de overige defensieonderdelen;
- Men zou kunnen aannemen dat een oudere werknemer vaker een schending van het psychologisch contract ervaren heeft dan een jongere werknemer. Deels lijkt dit op te gaan: de leeftijdscategorie 45-54 jaar ondervindt de hoogste mate van schending. Opmerkelijk is, dat de oudste werknemers een veel geringere mate van schending ervaren;
- Voor wat betreft de verschillende functies: functioneel beheerders ervaren de hoogste mate van schending, en leidinggevende de minste. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat er maar 2 functioneel beheerders de enquête ingevuld hebben, tegen 15 leidinggevendenden...

Werkbeleving

Bij deze analyse is dezelfde werkwijze gevolgd als bij de factoren 'kennis en vaardigheden', 'mobiliteitsbereidheid' en 'inzicht in de arbeidsmarkt'. De *factoranalyse* geeft het volgende beeld: er blijkt één factor te zijn, waar redelijk hoog op gescoord wordt (2,187).

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Er kan een nieuwe dimensie aangemaakt worden met betrekking tot werktevredenheid, als variabele 'werkbeleving' genoemd. Hoe hoger men daarop scoort, hoe positiever men het werken in de organisatie beleeft.

Daarna is een betrouwbaarheidsanalyse gedaan: met een Cronbach's Alpha van 0,675 is de betrouwbaarheid van deze dimensie redelijk en kunnen de variabelen bij elkaar opgeteld worden. Vervolgens is een rechte telling gedaan;

Tabel 21 . Rechte telling dimensie 'Werkbeleving'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,60	1	1,2	1,2	1,2
	2,00	1	1,2	1,2	2,4
	2,40	2	2,4	2,4	4,8
	2,60	1	1,2	1,2	6,0
	2,80	6	7,2	7,2	13,3
	3,00	9	10,8	10,8	24,1
	3,20	8	9,6	9,6	33,7
	3,40	13	15,7	15,7	49,4
	3,60	12	14,5	14,5	63,9
	3,80	13	15,7	15,7	79,5
	4,00	7	8,4	8,4	88,0
	4,20	5	6,0	6,0	94,0
	4,60	4	4,8	4,8	98,8
	4,80	1	1,2	1,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Ruim 75% van de respondenten scoort boven de 3,00 score, waarmee geconcludeerd kan worden dat de werktevredenheid *in principe* hoog is.

Daarna is er gekeken of er een verschil is tussen de groepen.

Na analyse blijkt dat er geen significante verschillen zijn tussen de groepen, zoals de locatie ($p=0,343$), het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV ($p=0,795$), het aantal jaren dat men werkzaam is binnen Defensie ($p=0,166$), het defensieonderdeel ($p=0,479$), de leeftijd ($p=0,598$), het geslacht ($p=0,253$) of de functie ($p=0,799$). Niettemin zijn wel opmerkingen te maken voor wat betreft de scores:

- De groep die 6 t/m 15 jaar in de DIV werkt, lijkt het minst tevreden te zijn met zijn of haar werk. De medewerkers die het minst tevreden zijn,

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

blijken de groep te zijn die tussen de 5 en 14 jaar bij Defensie werkt:

- Het lijkt erop dat de medewerkers van de 'overige defensieonderdelen' minder tevreden zijn met hun werk of werkomstandigheden dan de medewerkers binnen de Commando Dienstencentra;
- Opvallend is het verschil tussen de verscheidene leeftijdscategorieën: de medewerkers in de categorie 25-34 jaar lijken het minst tevreden en de medewerkers uit de leeftijdscategorie 55-64 jaar lijkt het meest tevreden;
- De mannen lijken minder tevreden met hun werk te zijn dan hun vrouwelijke collega's;
- En als we dan kijken naar de verschillen tussen de functies, dan komt het volgende naar voren: de adviseur en de inspecteur zijn het meest tevreden met hun werk, de medewerker semi-statisch archief het minst.

Tot slot is er nog gekeken naar de mate van samenhang tussen de werkbeleving en het psychologisch contract. Men zou kunnen aannemen dat hier een samenhang tussen is: een werknemer die een hoge mate van schending van het psychologisch contract ervaart, zal het hoogstwaarschijnlijk niet zo naar zijn zin hebben op het werk... In onderstaande tabel toont de mate van samenhang: er is, met een score van 0,011 een sterke mate van samenhang gevonden. Kortom: als men meer schendingen ziet, is men meer ontevreden over het werk.

Tabel 22. Correlatie werkbeleving en psychologisch contract

		werkbelevingnew	psy_contract
werkbelevingnew	Pearson Correlation	1	-,276
	Sig. (2-tailed)	.	,011
	N	83	83
psy_contract	Pearson Correlation	-,276	1
	Sig. (2-tailed)	,011	.
	N	83	83

In het begin van deze paragraaf is een beschrijving gegeven van het psychologisch contract en de werkbeleving bij groepen werknemers. Daarnaast is er een sterke samenhang tussen het psychologisch contract en de werkbeleving geconstateerd. Als men meer schendingen ziet, is men meer ontevreden over het werk.

De volgende stap is om te bezien wat de invloed is van het psychologisch contract en de werkbeleving op de employability van de groepen medewerkers.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Om deze invloed te onderzoeken is eerst de correlatie tussen verschillende factoren van employability en het psychologisch contract geanalyseerd. Daarna is dezelfde handeling uitgevoerd voor de werkbeleving.

Allereerst is gekeken of er een samenhang bestaat tussen de mobiliteitsbereidheid en het psychologisch contract. Hierbij is met name naar de significantie gekeken.

Om 'significant' te zijn moet de 'p' onder de 0,05, of gezien de 'N' in dit onderzoek, onder de 0,10 zijn. De significantie is in dit geval 0,16, wat niet zo slecht is. Men zou dus kunnen zeggen dat er aanwijzingen zijn voor een zekere samenhang tussen mobiliteitsbereidheid en het psychologisch contract. Naarmate de schending van het psychologisch contract hoger is, zal de mobiliteitsbereidheid toenemen.

Hierna is gekeken wat de sterkte van de samenhang is tussen de kennis en vaardigheden en het psychologisch contract; een 'p' van 0,138 wijst in de richting van een samenhang.

Vervolgens is hetzelfde gedaan om de samenhang tussen het inzicht in de arbeidsmarkt en het psychologisch contract te meten. Hier werd, met een score van $p=0,51$, geen samenhang geconstateerd.

Na bestudering van de drie tabellen kan daarmee geconcludeerd worden dat uit dit empirisch onderzoek geen significante verbanden aangetoond kunnen worden tussen employability en het psychologisch contract. Niettemin is de *richting* in twee verbanden weldegelijk aanwezig.

Vervolgens is de invloed van de *werkbeleving* op de dimensies van employability geanalyseerd.

Met betrekking tot de correlatie tussen de werkbeleving en de mobiliteitsbereidheid is de significantie $p=0,001$, wat een aanwijzing is dat er een sterke relatie bestaat. Dit geldt eveneens voor de relatie met 'kennis en vaardigheden' waar een significantie van $p=0,00$ is.

Tussen 'werkbeleving' en inzicht in arbeidsmarkt lijkt, met een score van $p=0,361$ geen sterke mate van verband te bestaan:

Conclusie: hoewel er geen significant verband geconstateerd is tussen de werkbeleving en employability, zijn er wel sterke aanwijzingen voor de richting. Met name tussen de werkbeleving en twee van de drie dimensies van employability lijkt dit zo te zijn.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

5.4 Aanvullende analyses

Tot slot zijn er nog enkele analyses uitgevoerd die mede nodig zijn om in het laatste hoofdstuk tot de conclusies en aanbevelingen te komen. Het gaat hierbij om de items 'communicatie' en 'verbonden en geboeide medewerkers'. Deze twee items lijken invloed te hebben op de employability, maar misschien sterker nog op het psychologisch contract en de werkbeleving. Analyse van deze items kan helpen om tot scherpere conclusies te komen en gerichtere aanbevelingen te kunnen doen.

Allereerst is het item 'communicatie' geanalyseerd. De vragen 16 en 17 uit de enquête meten de mate van informatieverstrekking door de organisatie. Er is een frequentieanalyse uitgevoerd om te kijken hoe er op deze vragen gescoord werd. Slechts 10% van de respondenten is het ermee eens dat de organisatie voldoende informatie geeft over de *kennis en vaardigheden* die straks nodig zullen zijn binnen de digitale DIV, slechts 13% van de respondenten is het ermee eens dat de organisatie voldoende informatie geeft over de *veranderende eisen* binnen het vakgebied en de digitale DIV. Dit betekent dat 'communicatie' niet hoog scoort bij de respondenten; dit gebrek aan informatie kan effect hebben op de factor 'kennis en vaardigheden' en daarmee op de mate van employability, maar kan ook een negatief effect hebben op het psychologisch contract en de werkbeleving.

Daarna is gekeken of men te maken heeft met 'geboeide' of 'verbonden' werknemers, zoals deze onderscheiden worden bij Bruel en Colsen (1998). Met name de stellingen 46 en 47, en in mindere mate 48 en 49 uit de enquête meten dit onderwerp. Uit nadere bestudering van de gegevens over de respondenten blijkt dat veel respondenten al wat ouder zijn en al langere tijd binnen de DIV en binnen Defensie werkzaam zijn. Men zou er van uit kunnen gaan dat oudere werknemers binnen een organisatie vaak 'verbonden' werknemers zijn, die de organisatie als een leefgemeenschap of zelfs 'familie' zien. Ook een groot aantal jaren werkzaam bij Defensie of een groot aantal jaren werkzaam bij de DIV zouden aanwijzingen kunnen zijn dat men hier vooral te maken heeft met 'verbonden' werknemers. Als dit werkelijk zo is, zou dit gegeven consequenties kunnen hebben voor de aanbevelingen die in het laatste hoofdstuk gedaan zullen worden. Om te toetsen óf dit werkelijk zo is, zijn er verscheidene frequentieanalyses uitgevoerd op de vier genoemde stellingen, namelijk de stellingen 'de organisatie is een leefgemeenschap waar je al dan niet deel van uitmaakt' (stelling 46) en de stelling 'de organisatie is een partij waar interessante deals mee kunnen worden afgesloten' (stelling 47). Deze twee stellingen meten het sterkst of men 'geboeid' of 'verbonden' werknemer is. De eerste stelling beoogt de mate van 'verbondenheid' te kunnen meten; een hoge score op deze stelling kan een aanwijzing zijn dat men te maken heeft met 'verbonden' werknemers.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

De resultaten van de analyse zijn als volgt:

Tabel 23. Frequentieanalyse stelling 'organisatie is leefgemeenschap'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mee oneens	5	6,0	6,1	6,1
	neutraal	25	30,1	30,5	36,6
	mee eens	47	56,6	57,3	93,9
	helemaal mee eens	5	6,0	6,1	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

Bovenstaande tabel geeft de frequentieverdeling weer: ruim 73% van de respondenten is het met deze stelling eens. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn dat men hier te maken heeft met 'verbonden' werknemers.

De stelling 'de organisatie is een partij om deals mee te kunnen sluiten' heeft als doel de mate van 'geboeidheid' te kunnen meten; een hoge score op deze stelling zou een aanwijzing kunnen zijn dat men voornamelijk met 'geboeide' werknemers te maken heeft." De score verschilt nogal van de vorige stelling: slechts 23% is het met deze stelling (volmondig) eens.

Tabel 24. Frequentieanalyse stelling 'de organisatie is een partij om deals mee te kunnen sluiten'

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal mee oneens	7	8,4	8,4	8,4
	mee oneens	21	25,3	25,3	33,7
	neutraal	36	43,4	43,4	77,1
	mee eens	17	20,5	20,5	97,6
	helemaal mee eens	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Het is natuurlijk interessant om nader uit te diepen hoe de meningen zijn per leeftijdscategorie, of gemeten naar het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV. Er kan worden aangenomen dat er met betrekking tot deze stelling verschillen zijn tussen de leeftijdscategorieën en dat het aantal jaren dat men bij de DIV werkt of het aantal dienstjaren dat men binnen Defensie

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

werkzaam is een rol speelt. Dit zijn de onafhankelijke variabelen die in de analyse gebruikt worden

De volgende resultaten werden gemeten op de eerste stelling:

Allereerst de verdeling over de leeftijdscategorieën. Ongeacht de leeftijd, is het merendeel van de respondenten het eens met de stelling.

Tabel 25. 'Leeftijdscategorie' ten opzichte van de stelling 'Organisatie is leefgemeenschap'

		organisatie is leefgemeenschap				Total
		mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
leeftijdscategorie	25-34 jaar	1	1	5	1	8
	35-44 jaar	1	6	12	0	19
	45-54 jaar	2	14	25	3	44
	55-64 jaar	1	4	5	2	12
Total		5	25	47	6	83

Als we het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV afzetten tegen de stelling dan blijkt ook hier het merendeel van de respondenten het eens te zijn met de stelling. Wel dient opgemerkt te worden dat de groep die het langst binnen de DIV werkzaam is, wat gematigder scoort.

Tabel 26. 'Aantal jaren werkzaam binnen de DIV' ten opzichte van de stelling 'de organisatie is een leefgemeenschap'

		organisatie is leefgemeenschap				Total
		mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
divtijd_new	korter dan 6 jaar	1	6	16	2	25
	6 t/m 15 jaar	2	7	21	1	31
	langer dan 15 jaar	2	12	10	3	27
Total		5	25	47	6	83

Wanneer de variabele 'aantal jaren werkzaam binnen Defensie' afgezet wordt tegen de stelling, dan zien we wederom dat alle groepen het eens zijn met de stelling.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 27. 'Aantal jaren werkzaam binnen Defensie' ten opzichte van de stelling 'de organisatie is een leefgemeenschap'

		organisatie is leefgemeenschap				Total
		mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
diensttijd_new	0 t/m 4 jaar	0	2	4	0	6
	5 t/m 14 jaar	1	2	16	2	21
	15 jaar of langer	4	21	27	4	56
Total		5	25	47	6	83

Dezelfde handelingen zijn uitgevoerd om de tweede stelling, die de 'geboeidheid' aangeeft, nader te analyseren. Op de tweede stelling werd als volgt gereageerd:

Geen enkele groep is het volmondig eens met deze stelling. Hoge scores zijn er op 'neutraal', 'oneens' en 'helemaal oneens'. De oudste medewerkers zijn het vooral helemaal oneens met deze stelling.

Tabel 28. 'Leeftijdscategorie' ten opzichte van de stelling 'organisatie is partij om deals mee te sluiten'

		organisatie is partij om deals mee te sluiten					Total
		helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
leeftijdscategorie	25-34 jaar	1	2	3	2	0	8
	35-44 jaar	0	8	7	4	0	19
	45-54 jaar	2	8	24	9	1	44
	55-64 jaar	4	3	2	2	1	12
Total		7	21	36	17	2	83

Kijken we naar de resultaten in de kruistabel 'aantal jaren werkzaam binnen de DIV' versus de stelling, dan zien we dat er door alle groepen vooral voor 'neutraal' gekozen wordt.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

Tabel 29. 'Aantal jaren werkzaam binnen de DIV' ten opzichte van de stelling 'de organisatie is partij om deals mee te sluiten'

		organisatie is partij om deals mee te sluiten					Total
		helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
divtijd_new	korter dan 6 jaar	1	7	11	5	1	25
	6 t/m 15 jaar	3	5	16	7	0	31
	langer dan 15 jaar	3	9	9	5	1	27
Total		7	21	36	17	2	83

Tenslotte is gekeken wat de scores zijn verdeeld naar het aantal jaren dat men werkzaam is binnen Defensie; ook hier vulden de respondenten, ongeacht het aantal jaren dat men werkzaam is binnen Defensie, vooral 'neutraal' in.

Tabel 30. 'Aantal jaren dat men werkzaam is binnen Defensie' ten opzichte van de stelling 'de organisatie is een partij om deals mee te sluiten'

		organisatie is partij om deals mee te sluiten					Total
		helemaal mee oneens	mee oneens	neutraal	mee eens	helemaal mee eens	
diensttijd_new	0 t/m 4 jaar	1	1	3	1	0	6
	5 t/m 14 jaar	2	5	9	4	1	21
	15 jaar of langer	4	15	24	12	1	56
Total		7	21	36	17	2	83

Wat valt hier nu uit op te maken? Op het eerste gezicht lijkt het erop dat de respondenten vooral behoren tot de 'verbonden' werknemers. Er dient wel opgemerkt te worden dat de analyse niet diepgaand genoeg is om gedetailleerde conclusies te trekken. Voor een gericht employabilitybeleid zou het verstandig zijn om met behulp van bijvoorbeeld interviews, een vervolgonderzoek te doen.

5.5 Samenvatting van de resultaten

In deze paragraaf zullen de resultaten uit de voorafgaande paragrafen nogmaals samengevat worden:

- De onderzochte groep is *in principe* opleidingsbereid, mobiliteitsbereid

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

en heeft in principe kennis van de arbeidsmarkt;

- De mate van schending van het psychologisch contract binnen deze onderzochte groep is redelijk laag; de mate van werktevredenheid blijkt hoog blijkt te zijn.

Dit zou betekenen dat de onderzochte groep *in principe* inzetbaar is en daarmee een vrij hoge mate van employability heeft. Binnen de groepen zijn echter wel verschillen, hoewel niet altijd significant.

Met betrekking tot de *mobilitateitsbereidheid* kan het volgende opgemerkt worden:

- Er zijn aanwijzingen dat medewerkers die 15 jaar of langer bij Defensie werken een lagere bereidheid hebben om opgeleid te worden of om verder te studeren en het minst mobiliteitsbereid is.
- Ook de leeftijd speelt een belangrijke rol: hoe ouder hoe minder men mobiliteitsbereid is.
- Een 'dip' qua mobiliteitsbereidheid is te vinden bij de groep die tussen de 6 en 15 jaar binnen de DIV werkt: zij lijken het minst mobiliteitsbereid te zijn.
- Er zijn aanwijzingen dat de DIV-medewerker het minst mobiliteitsbereid is.

Met betrekking tot het *psychologisch contract* kwam het volgende naar voren:

- Er zijn aanwijzingen dat de groep die 15 jaar of langer binnen de DIV werkzaam is de hoogste mate van schending van het psychologisch contract ervaart;
- Er zijn aanwijzingen dat de groep medewerkers die 5 t/m 14 jaar bij Defensie werkt de hoogste mate van schending van het psychologisch contract ervaart;
- De mate van schending van het psychologisch contract lijkt iets hoger te zijn binnen het CDC;
- Mannen ervaren een hogere mate van schending van het psychologisch contract dan vrouwen.

Voor wat betreft de *werkbeleving* kan het volgende opgemerkt worden:

- Er zijn aanwijzingen dat de groep die 6 t/m 15 jaar binnen de DIV werkzaam is het minst tevreden is over het werk zelf;
- De groep respondenten die 5 t/m 14 jaar bij Defensie werkzaam is, lijkt het minst tevreden zijn met het werk;
- Er zijn aanwijzingen dat de medewerkers binnen het CDC minder tevreden zijn met hun werk;
- Er is, qua werkbeleving, een groot verschil tussen medewerkers in de leeftijdscategorie 25-34 jaar (minst tevreden) en de medewerkers in de leeftijdscategorie 55-64 jaar (meest tevreden)
- De mannelijke respondenten lijken minder tevreden te zijn over hun

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

werk dan de vrouwelijke respondenten;

- De adviseur en de inspecteur lijken het meest tevreden zijn over hun werk.

En tot slot:

- Er zijn aanwijzingen dat er een relatie is tussen de mate van schending van het psychologisch contract en de mate van werkbeleving;
- Er is geen significante relatie geconstateerd tussen de dimensies van employability en de mate van schending van het psychologisch contract, maar er zijn wel aanwijzingen dat er een relatie bestaat tussen 'kennis en vaardigheden' en het psychologisch contract en 'mobiliteitsbereidheid' en het psychologisch contract.
- Het is slecht gesteld met de communicatie;
- Het merendeel van de respondenten lijkt te behoren tot de groep 'verbonden' werknemers.

In het volgende, en tevens laatste, hoofdstuk zullen de resultaten vanuit dit hoofdstuk gebruikt worden om conclusies te trekken en om aanbevelingen te formuleren ten bate van het beleid.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Wat komt er in dit hoofdstuk aan de orde?

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Naar aanleiding hiervan kunnen conclusies getrokken worden over de mate van employability van de onderzochte groep en kunnen er op basis van deze conclusies aanbevelingen gedaan worden om tot een efficiënter employabilitybeleid met betrekking tot de medewerkers DIV binnen Defensie te komen.

Voorafgaand hieraan is het raadzaam om terug te keren naar de centrale vraag in deze scriptie, de deelvragen en de aannames die gedaan zijn. Op basis hiervan kunnen de conclusies beter in hun context geplaatst worden.

Na de conclusies worden enkele aanbevelingen gedaan. Het merendeel van deze aanbevelingen is een uitvloeisel van de resultaten uit het onderzoek en de theoretische kennis vanuit de literatuur. Echter, niet alle aanbevelingen die in dit hoofdstuk gedaan worden zullen verantwoord kunnen worden door de resultaten van het onderzoek of de theorie: in deze gevallen zijn de aanbevelingen het resultaat van eigen ervaringen binnen het DI-veld.

6.2 Centrale vraag en de deelvragen

De centrale vraag is deze scriptie is:

Welke factoren zijn van invloed op de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie in zijn algemeenheid en op welke groepen in het bijzonder? En door middel van welke beleidsmaatregelen en instrumenten kan de employability van deze (groepen) medewerkers verhoogd worden?

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden wordt nu eerst antwoord gegeven op de deelvragen:

- *Welke factoren vormen, volgens de literatuur, tezamen het concept 'employability' en welke factoren beïnvloeden volgens de literatuur de employability?*

De literatuur is hier niet eenduidig over. In deze scriptie werd aangesloten bij de indeling van Gaspersz en Ott (1996) met betrekking tot de factoren die employability vormen. Volgens deze indeling vormen 'kennis en vaardigheden', 'mobiliteitsbereidheid' en 'inzicht in de arbeidsmarkt' de employability. Als factor die de employability

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

beïnvloedt, wordt in de literatuur het psychologisch contract genoemd. Ook de 'verbondenheid' of 'gebondenheid' van de werknemer kan van invloed zijn.

- *Welke factoren vormen de employability van de groepen DIV-medewerkers binnen Defensie, en in welke mate?*

Dezelfde factoren die in de literatuur genoemd worden, vormen de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie. In principe lijkt het employabilitygehalte van deze medewerkers hoog te zijn. Per groep verschilt dit echter. Hoge leeftijd blijkt bijvoorbeeld een factor te zijn waar rekening mee gehouden moet worden.

- *Welke andere factoren beïnvloeden de employability van de groepen DIV-medewerkers, en in welke mate?*

De mate van schending van het psychologisch contract, de werkbeleving, maar ook de communicatie en gebonden of verbondenheid van werknemers beïnvloeden de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie. Dit geldt vooral voor de mate van schending van het psychologisch contract en de werkbeleving.

Met de beantwoording van de deelvragen kan ook de centrale vraag beantwoord worden:

Welke factoren zijn van invloed op de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie in zijn algemeenheid en op welke groepen in het bijzonder?

Dit eerste deel van de vraag is inmiddels beantwoord door de deelvragen.

En door middel van welke beleidsmaatregelen en instrumenten kan de employability van deze (groepen) medewerkers verhoogd worden?

Dit deel van de vraag zal in de 'aanbevelingen' beantwoord worden.

6.3 Conclusies

Één van de vragen die nog beantwoord moet worden is op welke manier en op basis van welke resultaten van de enquête, de employability van de DIV-medewerkers binnen Defensie gemeten kan worden. Is het gewoon een optelsom van resultaten, of ligt het gecompliceerder?

Het meten van de employability kan op verscheidene manieren gebeuren,

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

bijvoorbeeld door middel van employability-scans. Één van de modellen voor employabilitymeting is, zoals al eerder in deze scriptie naar voren kwam, te vinden bij Metselaar en Boom (2003). Zij gaan uit van een uitgebreid employability-model waarin een aantal bouwstenen te vinden zijn die volgens hen de employability bepalen. In het hoofdstuk 'Theoretisch kader' is hier uitgebreid op ingegaan.

Het model kwam, samengevat, op het volgende neer:

Allereerst is er altijd een aanleiding die een werknemer over zijn loopbaan doet nadenken, dit wordt de eerste bouwsteen genoemd. De bouwstenen mobiliteits- en opleidingsbereidheid, werkervaring en training en opleiding bepalen volgens Metselaar en Boom de inzetbaarheid. De werkervaring en gevolgde opleidingen geven aan waar een werknemer inzetbaar *kan* zijn, de mobiliteits- en opleidingsbereidheid geven aan waar een werknemer inzetbaar *wil* zijn. Ten slotte hebben de bouwstenen 'psychologisch contract' en inzicht in de arbeidsmarkt invloed op de mobiliteit.

Daarnaast onderscheiden Metselaar en Boom in het model een kop, romp en staart. De onderdelen die bij die kop, romp en staart horen, vormen van links naar rechts een keten van oorzaken en factoren.

Hoe vertaalt dit model zich nu naar de enquête die in het kader van onderhavig afstudeeronderzoek uitgevoerd is?

Om dit in kaart te brengen moeten we allereerst de bouwstenen uit het model vergelijken met de afhankelijke variabelen uit het onderzoek.

- De eerste afhankelijke variabele is 'kennis en vaardigheden'. In de employability-scan komt dit deel grotendeels overeen met de bouwstenen *werkervaring* en *training en scholing* alsmede voor een deel met de bouwsteen *opleidingsbereidheid*. Een lage score op dit onderdeel kan betekenen dat men erg tevreden is met de huidige functie en nadere opleiding niet noodzakelijk vindt. Het kan ook betekenen dat men zodanig teleurgesteld is dat men niet meer wil investeren in opleidingen. Een hoge score kan betekenen dat de mobiliteitsbereidheid hoog is.

Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat de werknemer *in principe* bereid is tot het volgen van opleidingen en cursussen en trainingen belangrijk vindt.

- De volgende variabele gaat over de *mobiliteits- en veranderbereidheid*. Een lage score kan betekenen dat men tevreden is over de functie, dat men onlangs de mobiliteitsplannen heeft gerealiseerd of dat de organisatie onvoldoende prikkels biedt. Een hoge score kan betekenen

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

dat men bereid is om het takenpakket te veranderen, of dat men bijvoorbeeld graag op een andere locatie wil werken, of misschien zelfs de organisatie wil verlaten. Dit zijn allemaal vormen van mobiliteit, maar verschillen in de acties en plannen die ervoor nodig zijn om ze te realiseren.

Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat men *in principe* mobiliteits- en veranderbereid is.

- Het deel dat hierna volgt gaat over het *inzicht in de arbeidsmarkt*. Een lage score betekent, in combinatie met een lage score op het onderdeel mobiliteitsbereidheid, dat men niet snel zal vertrekken. Dit kan zijn omdat men tevreden is, dit kan ook uit passiviteit zijn. Een lage score gecombineerd met een hoge score op het onderdeel mobiliteitsbereidheid betekent dat men wel wil veranderen van functie of locatie, maar niet weet hoe. Een hoge score op het onderdeel inzicht in de arbeidsmarkt gecombineerd met een lage score op het onderdeel mobiliteitsbereidheid kan betekenen dat men door allerlei redenen (nog) niet toe is aan verandering. Een hoge score op het onderdeel inzicht in de arbeidsmarkt gecombineerd met een hoge score op het onderdeel mobiliteitsbereidheid betekent dat het waarschijnlijk is dat de werknemer een hoge mate van inzetbaarheid heeft.

Uit het empirisch onderzoek kwam naar voren dat men *in principe* goed inzicht heeft in de interne- en externe arbeidsmarkt.

- Het onderdeel *psychologisch contract* geeft inzicht in de mate waarin de organisatie en het werk aan de verwachtingen voldoen, de mate waarin de werknemer verplichtingen ervaart ten opzichte van de werkgever en de plaats waar de werknemer de verantwoordelijkheid voor zijn of haar loopbaan legt. De verwachtingen en verplichtingen vormen twee kanten van het psychologisch contract die met elkaar in balans moeten zijn. Een lage score op dit onderdeel kan betekenen dat de werknemer niet tevreden is met het werk en de organisatie. Dit kan intern gerichte mobiliteitsplannen in de weg staan, het kan ook aanleiding zijn om te vertrekken. Bij een gemiddelde of hoge score is de werknemer vermoedelijk redelijk tot zeer tevreden met het huidige werk en de werkgever. Dit kan betekenen dat men eerder plannen heeft om intern door te stromen dan uit te stromen.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de mate waarin het psychologisch contract wordt geschonden niet zo hoog is. Maar naarmate men langer in dienst is, is de kans groter dat er zo'n schending plaatsvindt.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Het een na laatste onderdeel biedt inzicht in de werktevredenheid. Medewerkerstevredenheid, of een gebrek hieraan, kan de employability beïnvloeden. Een hoge medewerkerstevredenheid kan betekenen dat men niet van functie zal veranderen of dat men intern wil doorstromen. Een lage medewerkerstevredenheid kan ofwel resulteren in passiviteit ofwel in vertrek.

Het empirisch onderzoek geeft een positief beeld over de mate van medewerkerstevredenheid binnen de onderzochte groep.

Wat kan hier nu verder uit geconcludeerd worden?

Wat in ieder geval uit het empirisch onderzoek naar voren kwam is dat er relaties zijn tussen de verschillende variabelen. Hiermee komen we terug op onze eerdere aannames uit hoofdstuk 1:

- Dat het zogenaamd 'psychologisch contract' dat er tussen medewerkers en management bestaat een belangrijke rol speelt in het employabilityvraagstuk.

Op basis van het de literatuur kan dit bevestigd worden, ook vanuit het empirisch onderzoek zijn hier aanwijzingen voor.

- Dat er een verband is tussen de mate van mobiliteits- of veranderbereidheid en de mate waarin het psychologisch contract is geschonden

Op basis van de theorie wordt dit verondersteld, maar er blijken ook aanwijzingen voor te zijn vanuit het empirisch onderzoek.

- Dat de mate van employability samenhangt met de leeftijd...

Het onderzoek wijst dit inderdaad uit. Hoewel het niet altijd de oudste groep medewerkers is die, afhankelijk van de aard van de variabele, het hoogst of laagst scoort. De groep werknemers in de leeftijdscategorie 54-65 jaar is bijvoorbeeld wel het minst mobiliteitsbereid, maar het is de groep in de leeftijdscategorie 45-54 jaar die de hoogste mate van schending van het psychologisch contract ervaart.

- Dat er een relatie is tussen het employabiltygehalte en het aantal jaren dat men werkzaam is binnen de DIV...

Ook hier blijkt uit het onderzoek dat dit per variabele kan verschillen.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Er zijn inderdaad aanwijzingen voor een verband tussen de variabelen mobiliteitsbereidheid en psychologisch contract, maar niet voor de andere variabelen.

- Dat er een verschil in employability is tussen een DIV-medewerker in het land en een DIV-medewerker in Den Haag en omstreken...

Er is, door middel van het empirisch onderzoek, geen verschil aangetoond voor wat betreft alle onderzochte variabelen.

Als men alle resultaten uit het empirisch onderzoek naast elkaar legt en samenvoegt, zou men kunnen concluderen dat de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie in principe vrij hoog is. In ieder geval kan dit gelden voor deze respondenten *als groep*. Helaas is 'de groep' niet representatief voor de totale populatie DIV-medewerkers binnen Defensie, zodat er niet zomaar gesteld kan worden dat het met de employability redelijk gesteld is...

Bovendien blijkt uit de uitleg bij het employabilitymodel van Metselaar en Boom dat employability afhankelijk is van de mate waarin de bouwstenen *in combinatie* met elkaar voorkomen. En dat kan van persoon tot persoon verschillen. Hier moet ook rekening mee gehouden worden bij het ontwikkelen van het employabilitybeleid.

Wat kan er op basis van het empirisch onderzoek geconcludeerd worden met betrekking tot de aard van het psychologisch contract en de typering van de werknemer?

Om de *aard* van het psychologisch contract in kaart te kunnen brengen, kan gebruik gemaakt worden van tabel 1, over het oude en nieuwe psychologisch contract. In de enquête staan, onder het kopje 'verwachtingen' een aantal stellingen die de aard van het contract zouden kunnen meten. Met name de stellingen 34 en 39 meten dit onderwerp. Een belangrijk punt is de vraag waar men de verantwoordelijkheid voor de loopbaan legt. Ook de stellingen over de wijze waarop men 'carrière' definieert gaan over de aard van het psychologisch contract. In eerste instantie zijn van alle stellingen de frequenties gemeten, dus ook van de stellingen die betrekking hebben op de aard van het contract. Frequenties op zich zeggen echter niet alles, eenduidige conclusies konden op basis hiervan niet getrokken worden. Een nader, diepgaander, onderzoek zou hier mogelijk wel duidelijke resultaten kunnen geven. Omdat dit niet helemaal binnen de scope van deze scriptie valt, wordt hier op dit moment van afgezien.

Om te bepalen of men te maken heeft met geboeide of verbonden werknemers, kan het schema van Bruel en Colson (1998) gebruikt worden. De stellingen 46, 47, 48 en 49 uit de enquête meten dit onderwerp. Ook hier geldt dat de frequentiemetingen niet afdoende zijn om harde conclusies te trekken.

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Er zou aangenomen kunnen worden dat oudere werknemers, die volgens het empirisch onderzoek het minst mobiliteitsbereid zijn, meestal tot de groep 'verbonden' werknemers zouden behoren. Het is ook deze groep die het meest tevreden is met het werk. Ook dat zou een aanwijzing kunnen zijn voor het 'verbonden' zijn. Het is ook de groep die de hoogste mate van schending van het psychologisch contract ervaart. Ook dat zou een aanwijzing kunnen zijn voor de 'verbondenheid'. Men zou kunnen veronderstellen dat iemand die zich verbonden voelt eerder gekwetst kan worden in zijn psychologisch contract dan iemand die zich niet verbonden voelt. Hoewel dit onderwerp interessant genoeg is om nader te onderzoeken, is dit binnen het kader van deze scriptie niet gebeurd. Ook hier geldt: een vervolgonderzoek zal nodig zijn om hierover meer duidelijkheid te geven.

Rest nog de vraag hoe het kan dat het niet zo lijkt te zijn dat een hoge mate van schending van het psychologisch contract hand in hand gaat met een geringe mate van werktevredenheid. Dit kan, mogelijkwijs, verklaard worden uit het volgende. Uit het onderzoek komt naar voren dat de oudere werknemers de hoogste mate van schending van het psychologisch contract ervaren maar toch het meest tevreden zijn over hun werk. Waarschijnlijk is dit verklaarbaar doordat juist de oudere werknemers de echte 'vakmensen' zijn. Zij zijn de echte materiedeskundigen op het vakgebied en lijken zich daarin thuis te voelen, zo geven de frequentieanalyses aan. Om hier meer inzicht in te krijgen zouden er interviews met de verschillende groepen werknemers gehouden kunnen worden. Indien hierbij anonimiteit gewaarborgd kan worden, zou deze vraag mogelijk op (wetenschappelijk) verantwoorde wijze beantwoord kunnen worden.

Tot zover de conclusies vanuit het empirisch onderzoek in relatie tot het theoretisch kader.

Naar aanleiding van de resultaten kan het management bepaalde interventies toepassen om het employability-niveau te verhogen. In de volgende paragraaf zal hier nader op ingegaan worden.

6.4 Aanbevelingen

Hoewel de uitkomsten van het empirisch onderzoek niet representatief zijn voor de totale groep DIV medewerkers, kunnen er toch wel bepaalde conclusies getrokken worden en op basis hiervan kunnen ook enkele aanbevelingen gedaan worden om het employabilitybeleid gestalte te geven.

Employabilitybeleid voor de DIV-medewerkers is er niet binnen Defensie. Het is ook maar de vraag of er expliciet beleid geformuleerd moet worden voor deze groep medewerkers of dat dit een onderdeel zou moeten zijn van het 'normale'

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

personeels- of HRMbeleid.

Feit is dat er voor de burgers binnen Defensie nauwelijks aandacht is voor employability. Een centraal beleid op dit vlak is dan ook (nog) niet aan de orde. Dit neemt niet weg dat de beleidsverantwoordelijke voor de DIV binnen Defensie wel kaders kan stellen voor een dergelijk beleid voor DIV-medewerkers en dat er door het management van het Dienstencentrum Documentaire Informatie bepaalde interventies gedaan kunnen worden om het employability-gehalte van de DIV-medewerkers te verhogen.

Het is de bedoeling dat in de nabije toekomst een centralisatie van de DIV plaats gaat vinden. Dit is een mooi moment om centraal uitvoering te gaan geven aan het employabilitybeleid.

Om de aanbevelingen te kunnen doen ten aanzien van het employability-beleid en de instrumenten die daarbij ingezet kunnen worden is gebruik gemaakt van de theoretische modellen van Metselaar en Boom en van Gaspersz en Ott, zoals opgenomen in het hoofdstuk 'Theoretisch kader'.

Op basis van de theorie, de empirie én ervaring kan het volgende aanbevolen worden:

- Geef het employability-beleid een aparte plaats in het personeelsbeleid. Tot deze aanbeveling is gekomen na bestudering van de resultaten en het afzetten van deze uitkomsten tegen de twee alternatieven voor employability-beleid die Metselaar en Boom noemen: integratie van het beleid in het bestaande personeelsbeleid of formuleren van specifiek beleid. De reden voor de keuze voor het formuleren van specifiek beleid ligt in de criteria die Metselaar en Boom geven voor de keuze van de alternatieven. Er lijken, kan gesteld worden vanuit het empirisch onderzoek maar vooral vanuit eigen observatie, veel medewerkers 'oude stijl' binnen de DIV-organisatie te werken. Zij leggen voor een groot deel de regie bij de werkgever. Met een apart employability-beleid kan de werknemer gericht en actiever gestimuleerd en begeleid worden. De sturing op apart beleid is ook beter mogelijk. Er zal dan een samenhangend pakket aan maatregelen en instrumenten nodig zijn om de instroom- doorstroom en uitstroom in goede banen te leiden;
- Pas, indien daar tijd voor is, preventief employability-beleid toe, en vervul hierin een regisserende, motiverende en faciliterende rol. Deze aanbeveling kan onderbouwd worden door bestudering van de beleidsvormen die Gaspersz en Ott onderscheiden (Gaspersz en Ott, 1999, p.11). Indien de tijd het toelaat, is het beter om preventief

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

beleid toe te passen en zodoende het inzetbaarheidprobleem te kunnen voorkómen. Een motiverende rol, gericht op het wegnemen van drempels, zou aan te bevelen zijn, maar hangt af van de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Indien er sprake is van tijdnood, bijvoorbeeld door reorganisatie, dan zou een sturende rol beter zijn omdat die gericht het 'probleem' aanpakt;

- Pas een leeftijdsfasebewust personeelsbeleid toe. Deze aanbeveling wordt ingegeven vanuit de conclusies uit het empirisch onderzoek en sluit aan bij de eerste aanbeveling, waar voor een specifiek employability-beleid gepleit wordt. Vanuit het empirisch onderzoek zijn er aanwijzingen dat de oudere werknemers minder mobiliteitsbereid zijn en andere behoeften hebben qua kennis en vaardigheden. Houdt hier rekening mee bij het bepalen van de individuele employabilitytrajecten en in de 'persoonlijke ontwikkelplannen' (als die er al zijn, en zijn ze er niet: geef opdracht aan HRM om deze in te voeren);
- Zorg voor carrièremogelijkheden of doorstroommogelijkheden binnen het functiegebied DIV: dit biedt de DIV-medewerker meer perspectief dan nu het geval is. Uit stelling 53 in de enquête kwam naar voren dat maar 37% vindt dat er momenteel voldoende mogelijkheden zijn om binnen het vakgebied te kunnen groeien. Een carrièreperspectief kan mogelijk maken dat werknemers zich meer zullen inzetten voor hun werk;
- Probeer inzicht te krijgen in de verwachtingen van de werknemers. Volgens Metselaar en Boom is het onderhouden van een goed psychologisch contract cruciaal voor de employability. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken kunnen hier verduidelijking brengen, maar vooral een open communicatie zal inzicht verschaffen in de verwachtingen;
- In vervolg op de vorige aanbeveling: communiceer met de werkvloer en geef opdracht tot het opstellen van een communicatieplan. Goede communicatie is nodig om een breuk in het psychologisch contract te vermijden en om de onzekerheid weg te nemen, de betrokkenheid te vergroten en om eventuele weerstand te breken. 'Communicatie' scoort slecht in de enquête. De vragen 16 en 17 meten de mate van informatieverstrekking door de organisatie. Slechts 10% is het ermee eens dat de organisatie voldoende informatie geeft over de kennis en vaardigheden die straks nodig zullen zijn binnen de digitale DIV, slechts 13% is het ermee eens dat de organisatie voldoende informatie geeft over de veranderende eisen binnen het vakgebied en de digitale DIV. Dit gebrek aan

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

informatie zou, als er niets verandert, funest kunnen zijn voor menig psychologisch contract. Dit betekent dat er duidelijke informatie moet zijn over eventuele veranderingen, over wat er al beslist is en wat er nog beslist moet worden. Communiceren is daarbij niet hetzelfde als informeren;

- Zie het employability-beleid en de uitvoering ervan als een verandertraject, met al de weerbarstigheden die erbij horen. Betrek daarom veranderkundigen bij de implementatie van het employability-beleid;
- En tot slot: 'Vele kleine duwtjes doen al rollend een sneeuwbal groeien' (De Caluwé en Vermaak (2006) p. 213). Voer het employability-beleid, indien de tijd het toelaat, incrementeel in. Kleine stapjes, binnen een speciaal beleid. En hiermee zijn we weer terug bij de eerste aanbeveling...

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Ten slotte

‘Een succesfactor voor het voortbestaan van organisaties is het vermogen tot verandering en de mate waarin flexibel kan worden omgegaan met omgevingsveranderingen en markteisen (Boonstra et al, 2005, p.11).

Dat de werknemer hierin een grote rol speelt, staat buiten kijf.

Ook de DIV-medewerkers binnen Defensie zullen zich moeten voorbereiden op de veranderende eisen die de omgeving aan hen stelt. Het is daarom van groot belang dat de employability op de Defensie (beleids)agenda komt. En dan niet alleen voor militairen, maar voor *alle* groepen medewerkers.

Dit komt niet alleen de medewerkers ten goede, maar Defensie kan hiermee ook laten zien dat hiermee invulling geeft aan het aspect ‘goed werkgeversschap’. En hiermee toont Defensie naar burger en maatschappij dat het zich wil ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardige en efficiënte organisatie, waarbinnen medewerkers zich zodanig kunnen ontwikkelen dat ze inzetbaar blijven voor de organisatie of aantrekkelijk worden voor de externe arbeidsmarkt. En daar kan geen wervingscampagne tegenop!

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

7. Literatuur- en bronnen

- Agentschap SZW. (2001) *ROA-rapport . Publieksversie. Werkgelegenheid en scholing 2001*. Zoetermeer
- Baarda, dr. D.B. en Goede, dr. M.P.M de. (2006) *Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters Noordhof
- Boonstra, J.J, Steensma, H.O., Demenint, M.I. (2005) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. 's Gravenhage: Reed Business Information
- Bruel, M. en Colsen, C.(1998) *De geluksfabriek. Over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books
- Caluwé, L. de en Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Tweede geheel herziene editie. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M & Kessler, Ian (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey* [online]. London: LSE Research Online. Available at: <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000829>
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M & Kessler, Ian, *The Employment Relationship in the U.K. Public Sector: A Psychological Contract Perspective*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 13, no. 2, pp 213-230, 2003 Journal of Public Administration Research and Theory, Inc.
- Elfferich, P. (2006) *Hoera, het is weer maandag! Medewerkertevredenheid door interne communicatie*. Thema, bedrijfswetenschappelijke en educatieve uitgeverij
- Gaspersz, J.B.R (red). (1998) *Employability. Adviezen voor blijvende inzetbaarheid*. Kluwer Bedrijfsinformatie
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1999) *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum
- Grotenhuis, Manfred te & Matthijssen, Anneke. (2006) *Basiccursus SPSS. Versie 10-14*. Assen: Van Gorcum

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Horn, T. (2005). *Over competentie management en employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Krabben, Femke. (2006) *Heeft u PSM? Een vergelijkend onderzoek naar Public Service Motivation in de publieke sector*. Scriptie in het kader van de Master AOM, Faculteit der Sociale Wetenschappen, afdeling Bestuurskunde, Erasmus Universiteit. Rotterdam
- Laeven, Thijs (2003) interne onderzoeken binnen het Ministerie van Defensie naar functieprofielen, functiewaarderingen en DIV competenties. Den Haag
- Lierop, M. van (2001), trainer/ adviseur Schouten en Nelissen. Het Psychologisch contract. Een kwestie van Verantwoordelijkheidsevenwicht. Artikel gepubliceerd in Management Development. www.managernet.nl
- Metselaar, drs. E.E. en Boom, drs. J.M. (2003). *P&O in uitvoering. Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Ministerie van Defensie, Defensie Archieven-, Registratie- en Informatiecentrum (2005). *Plan van aanpak. SAMSON maatregel B12: Één defensieorganisatie voor documentaire informatievoorziening en archiefbeheer (DIV&A)*. Rijswijk
- Ministerie van Defensie, Directie Informatievoorziening en Organisatie. (2003) *Besturingsmodel Defensie*, Maatregel 13 van de bestuursvernieuwing Defensie. Den Haag
- Ministerie van Defensie (2003), *Verantwoord verkleinen, voortvarend vernieuwen*. Kamerbrief aan de Voorzitter van de Tweede kamer betreffende het personeelsbeleid van Defensie, P/2003005426. Den Haag
- Ministerie van Defensie (2006), *Nieuw evenwicht, nieuwe ontwikkelingen. Naar een toekomstbestendige krijgsmacht*. Kamerbrief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer betreffende de actualisering van de Prinsjesdagbrief 2003, HDAB2006018085, d.d. 2 juni 2006. Den Haag
- Ministerie van Defensie (2006) *Beleidsvisie 2008. Nieuw evenwicht, nieuwe ontwikkelingen*. Hoofddirectie Algemene Beleidszaken, augustus 2006. Den Haag

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

- Ministerie van Defensie, CDC/Gedragswetenschappen, *PICTURE vragenlijst*, Den Haag
- Oeij, Peter R.A., Korver, Ton en Grundeman, Rob W.M. (2003), *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: algemene trends en consequenties voor oudere werknemers*, TNO rapport 01810022/R0313986. Hoofddorp: TNO Arbeid
- Overbeek, A (2003). *Employability. Continue ontwikkeling van medewerkers én organisatie*. Schoonhoven: Academic Service
- Sanders, Jos en de Grip, Andries, (2003) *Training, Task Flexibility and Low-Skilled Workers' Employability*, ROA-RM-2003/6E, ROA, Universiteit van Maastricht. Maastricht
- Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum B.V.
- Visser, drs. Coert F. en Altink, dr. Wieby M.M (1998) *Managen van het psychologisch contract ter bevordering van employability*, artikel te vinden op <http://www.m-cc.nl/Employability.pdf>
- Vocht, Alphons de. (2003) *Basishandboek SPSS 11 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press
- Willems, I, *Organisatiecultuur en psychologisch contract in de federale overheid*, Universiteit Antwerpen, maart 2003, samenvatting van eindrapport.
- [http:// www.employability.startpagina.nl](http://www.employability.startpagina.nl)
- [http:// www.mindef.nl](http://www.mindef.nl)
- http://www.oplossingsgerichtveranderen.nl/ogv2.htm?artikelen_ogv.htm

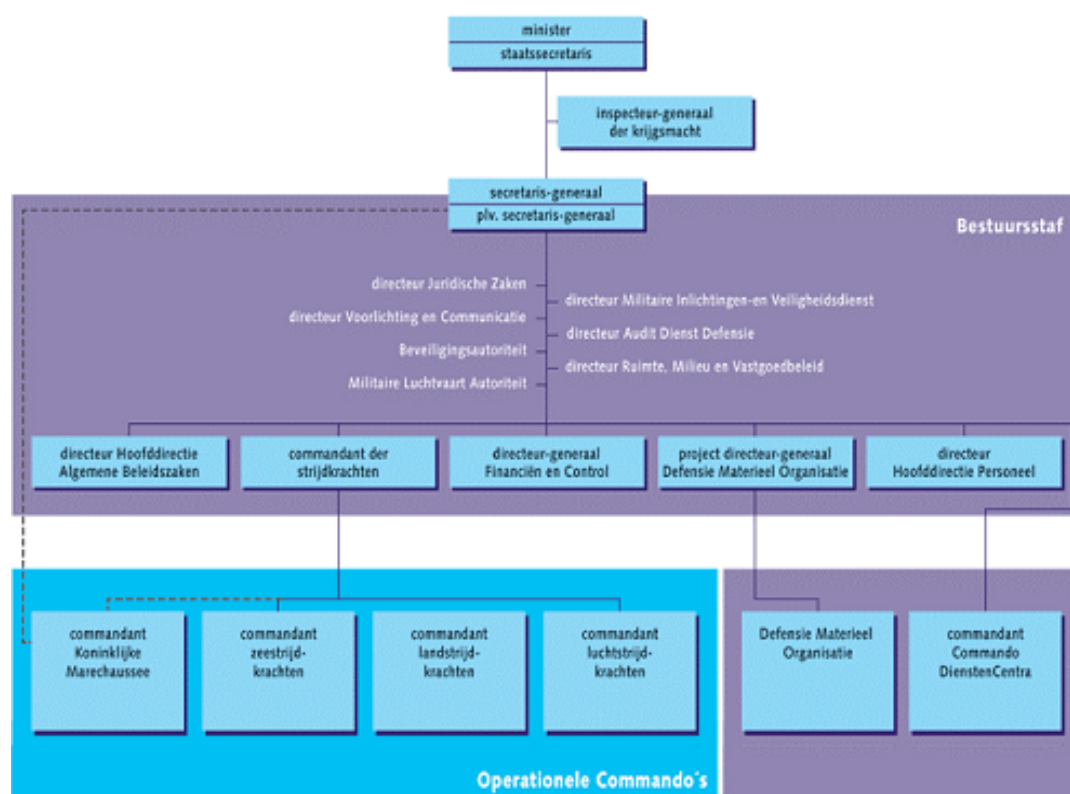
Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

8. Bijlagen

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

8.1 Bijlage 1: Organisatiestructuur Ministerie van Defensie

Organisatiestructuur Defensie



Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

8.2 Bijlage 2: elektronische enquête

Introductie

Mijn naam is Yolande van Dam-Kooij, parttime studente aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Master Bestuurskunde. Tevens ben ik beleidsadviseur documentaire informatie binnen het Ministerie van Defensie. Ik werk bij de Bestuursstaf, bij de Hoofddirectie Informatievoorziening en Organisatie

Sinds enige tijd ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek dat in het teken staat van 'employability' van de DIV-medewerker binnen Defensie'. Dit houdt in dat ik onder andere wil onderzoeken hoe de medewerkers aankijken tegen veranderingen in hun werk en werkomgeving. Daarnaast zullen er, op basis van de resultaten van het onderzoek, aanbevelingen gedaan worden aan het management van het DienstenCentrum Documentaire informatie (DCDI) om verbeteringen in het beleid met betrekking tot dit onderwerp aan te brengen.

Om dit onderzoek te laten slagen heb ik uw medewerking nodig. Via deze weg zou ik u dan ook graag verzoeken om deze elektronische vragenlijst in te vullen en digitaal terug te zenden. De vragenlijst is qua vorm en inhoud deels gebaseerd op de vragenlijsten die binnen Defensie uitgezet worden door de directie Gedragswetenschappen om de werkbeleving te meten. Mogelijkerwijs zult u dan ook vragen aantreffen die in een iets andere vorm ook binnen het medewerkerstevredenheidsonderzoek aan u gesteld zijn.

Toch is het belangrijk dat u deze vragen opnieuw invult: de resultaten worden immers voor andere doeleinden gebruikt. Belangrijk om te weten is dat de onderzoeksgegevens vertrouwelijk behandeld worden. De resultaten blijven eigendom van de Erasmus Universiteit Rotterdam en worden niet openbaar gemaakt aan derden. Het management van het DCDI krijgt alleen inzicht in de statistische uitkomsten, dit houdt in dat namen niet genoemd worden in het onderzoek. De rapportage zal zodanig worden opgezet dat het niet mogelijk is om antwoorden naar individuele personen te herleiden.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. Gelieve de vragenlijst in te vullen vóór 18 januari 2007. Mocht u vragen hebben of op-en-en/of aanmerkingen, dan kunt u met mij contact opnemen via telefoonnummer 06-40512701.

Alvast bedankt voor de moeite.

Met vriendelijke groet,

Titel	Over employability
Subtitel	onderzoek naar de employability van de DIV-medewerker binnen Defensie
Status	Definitief
Versienummer	1.0
Datum	9 augustus 2007

Yolande van Dam-Kooij
Enquête Employability DIV-medewerkers binnen Defensie

Papieren versie

Start enquête

Op de hierna volgende webpagina's vindt u de vragenlijst waarmee de employability van de DIV-medewerkers wordt gemeten. In deze vragenlijst staan verschillende soorten vragen. Veel vragen kunt u beantwoorden door aan te geven in welke mate u het eens, dan wel oneens bent met een bepaalde stelling. De antwoordmogelijkheden lopen hierbij van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'.

Het duurt een paar seconden voordat de volgende pagina is geladen.

U wordt vriendelijk verzocht de vragen goed door te lezen voordat u ze beantwoordt. Bij het beantwoorden van de vragen kunt u klikken op het antwoord van uw keuze. Per vraag kunt u maar 1 antwoord aanklikken. U kunt uw antwoord wijzigen door een ander antwoord aan te klikken. Nadat u de vragen heeft ingevuld, kunt u klikken op 'klik hier om verder te gaan'. U komt dan automatisch bij de volgende vraag terecht. Neem voor het invullen van de vragenlijst rustig de tijd. Aan het eind drukt u op de knop 'Verzenden' waardoor de lijst verzonden wordt. Alvast bedankt voor uw medewerking aan dit onderzoek.

aanstellingsgegevens

In het eerste deel van de vragenlijst zal naar enkele aanstellingsgegevens worden gevraagd. Zoals eerder gezegd wordt de rapportage zodanig opgezet dat het niet mogelijk zal zijn om uw antwoorden naar de persoon te herleiden.

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

- 1 Bij welk Defensie-onderdeel bent u werkzaam?
- Bestuursstaf
 - Commando DienstenCentra
 - Commando Landstrijdkrachten
 - Commando Luchstrijdkrachten (verplicht)
 - Commando Zeestrijdkrachten
 - Koninklijke Marechaussee
 - DMO
- 2 Wat is de aard van uw aanstelling?
- Burger
 - Beroepsmilitair voor onbepaalde tijd (BOT) (verplicht)
 - Beroepsmilitair voor bepaalde tijd (BBT)
 - Inhuurkracht
- 3 Wat is de aard van uw dienstverband?
- Vast (verplicht)
 - Tijdelijk
- 4 Werkt u in deeltijd of in voltijd?
- Voltijd (verplicht)
 - Deeltijd
- 5 Wat is uw rang?
indien niet van toepassing, dient dit aangegeven te worden in het tekstvak
- (verplicht)
- 6 Wat is uw schaal?
u bent niet verplicht dit item in te vullen
- (optioneel)
- 7 Hoeveel jaar werkt u bij Defensie?
- 0 tot 1 jaar
 - 1 tot 2 jaar
 - 2 tot 3 jaar
 - 3 tot 4 jaar (verplicht)
 - 4 tot 5 jaar
 - 5 tot 10 jaar
 - 10 tot 15 jaar
 - 15 jaar of langer

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 8 Hoelang verricht u DIV-werkzaamheden?
- 0 tot 1 jaar
 - 1 tot 2 jaar
 - 2 tot 3 jaar
 - 3 tot 4 jaar
 - 4 tot 5 jaar (verplicht)
 - 5 tot 10 jaar
 - 10 tot 15 jaar
 - 15 jaar of langer
- 9 Waar bent u werkzaam?
- Den Haag
 - Randstad (niet Den Haag) (verplicht)
 - Buiten de Randstad
 - Buiten Nederland

Titel Over employability
 Subtitel onderzoek naar de employability van de
 DIV-medewerker binnen Defensie
 Status Definitief
 Versienummer 1.0
 Datum 9 augustus 2007

10 Welke functie bekleedt u (of bij welke functiebenaming sluit uw functie het best aan?)

- Administratief medewerker
- DIV-medewerker
- Senior DIV-medewerker
- Hoofd DIV/ hoofd semi-statisch archief
- Coordinator DIV
- Inspecteur DIV
- Adviseur DIV (verplicht)
- Functioneel beheerder DIV-systeem
- Medewerker semi-statisch archief
- Institutioneel archiefbewerker
- Onderzoeker
- Secretaresse met DIV-taken
- Anders

Kennis en vaardigheden

Het nu volgende gedeelte van de vragenlijst gaat over de kennis en vaardigheden. U dient hier in te vullen in hoeverre u het eens bent met de stelling.

11 Ik ben voldoende opgeleid voor mijn huidige functie

- helemaal mee oneens
- mee oneens
- neutraal (verplicht)
- mee eens
- helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 12 Ik ben voldoende opgeleid voor de toekomstige DIV-werkzaamheden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 13 Ik ben bereid om training en opleiding te volgen om mijn kennis en vaardigheden te vergroten
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 14 Ik ben bereid om in mijn eigen tijd te studeren
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 15 Cursussen, trainingen en opleiding zijn noodzakelijk om straks goed inzetbaar te blijven
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 16 De organisatie geeft voldoende informatie over welke kennis en vaardigheden straks nodig zullen zijn als de digitale DIV, zoals binnen DIV Online, ingevoerd is
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 17 De organisatie geeft mij voldoende informatie over de veranderende eisen binnen het vakgebied en digitale DIV
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Mobiliteits- en veranderbereidheid

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

Het nu volgende deel van de vragenlijst gaat over de bereidheid om bijvoorbeeld op een andere werkplek te werken of om andere werkzaamheden te verrichten. Ook hier dient u steeds in te vullen in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 18 Ik ben bereid om met collega's van taken te ruilen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 19 Ik ben bereid om tijdelijk op een andere afdeling te werken
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 20 Ik ben bereid om mijn functie op een andere locatie te vervullen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 21 Ik ben bereid om van functie te veranderen als de organisatie dat vraagt
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 22 Ik ben bereid om deel te nemen aan projecten zoals het digitaliseringsproject DIV Online, waardoor ik tijdelijk niet meer op mijn eigen locatie werkzaam ben
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 23 Ik kan goed omgaan met veranderingen in mijn werkomgeving
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 24 Ik vind het niet erg om mijn eigen werk op een andere manier uit te gaan voeren
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Inzicht in interne en externe arbeidsmarkt

In het volgende deel van de vragenlijst zal u gevraagd worden naar het inzicht dat u heeft van interne en externe vacatures en uw loopbaanmogelijkheden. U dient bij elk van de stellingen aan te geven in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 25 Ik weet welke loopbaanmogelijkheden er binnen mijn vakgebied binnen Defensie zijn
- helemaal mee oneens
 mee eens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 26 Ik weet waar ik de interne vacatures kan vinden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 27 Ik weet RYX en de site 'Werken bij het Rijk' te vinden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 28 Ik ben op de hoogte van de vacatures en loopbaanmogelijkheden bij andere werkgevers, ook buiten de overheid
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 29 Ik weet waar ik binnen Defensie advies kan krijgen over loopbaan en scholingsmogelijkheden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 30 Ik weet voor elke functies ik momenteel geschikt zou zijn
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 31 Ik lees vacatures in kranten, vakbladen en op internet
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Verwachtingen

In het komend deel wordt gevraagd naar de verwachtingen die u hebt ten aanzien van uw werk en loopbaanontwikkeling en ten opzichte van de organisatie. U dient aan te geven in hoeverre u het met de stelling eens bent.

- 32 De organisatie moet mij kansen bieden om mijzelf te kunnen ontwikkelen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 33 De organisatie biedt mij kansen om mijzelf te kunnen ontwikkelen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 mee eens
 helemaal mee eens
- 34 Als de organisatie mijn geen kansen biedt om mijzelf te kunnen ontwikkelen, dan zoek ik andere wegen om mijzelf te ontwikkelen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 35 De organisatie dient mij tijd te geven om tijdens het werk, als de dienst het toelaat, te kunnen studeren
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 36 De organisatie geeft mij tijd om tijdens het werk, als de dienst het toelaat, te kunnen studeren
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 37 De organisatie is verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling op het vakgebied en mijn loopbaanmogelijkheden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 38 De organisatie neemt verantwoordelijkheid voor mijn ontwikkeling op het vakgebied en mijn loopbaanmogelijkheden
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 39 Ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn ontwikkeling op het vakgebied en mijn loopbaanmogelijkheden, niet de organisatie
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 40 De organisatie dient mij te stimuleren om training, cursussen op opleidingen te volgen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 41 De organisatie stimuleert mij om training, cursussen of opleiding te volgen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 42 De organisatie dient mijn studie-en reiskosten te vergoeden, ook al gaat het om opleidingen die nu nog niet noodzakelijk zijn voor mijn functie, maar die mijn inzetbaarheid in de toekomst vergroten
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 43 De organisatie vergoedt mijn studie-en reiskosten, ook al gaat het om opleidingen die nu nog niet noodzakelijk zijn voor mijn functie, maar die mijn inzetbaarheid in de toekomst vergroten
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 44 De organisatie moet mij de mogelijkheid bieden om werk en privé op elkaar af te kunnen stemmen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 45 De organisatie biedt mij de
mogelijkheid om werk en privé op
elkaar af te kunnen stemmen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 46 De organisatie is een
(leef)gemeenschap waar je al dan
niet deel van uitmaakt
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 47 De organisatie is een partij waar
interessante deals mee kunnen
worden afgesloten
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 48 'Carrière'= groeien binnen de
organisatie
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 49 'Carrière'= een opeenvolging van
steeds betere deals (al dan niet bij
verschillende organisaties)
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 50 Ik voel me thuis in de organisatie
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Werkbeleving

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

Het volgende onderdeel bevat enkele vragen over uw werkbeleving binnen het DIV-vakgebied

- 51 Ik heb uitdagend en stimulerend werk
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 52 DIV is een interessant vakgebied
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 53 Er zijn voldoende mogelijkheden binnen het vakgebied om te kunnen groeien
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens
- 54 Ik denk dat ik binnen de nieuwe digitale DIV interessanter werk zal krijgen
- helemaal mee oneens
 mee oneens
 neutraal (verplicht)
 mee eens
 helemaal mee eens

Persoonlijk

In dit laatste deel van de vragenlijst zullen er enkele vragen gesteld worden over uzelf. De antwoorden op de vragen zullen worden gebruikt om te onderzoeken of er verschillen zijn tussen groepen personen (bijvoorbeeld tussen mannen en vrouwen) die invloed hebben op de employability.

- 55 Bent u een man of een vrouw?
- Man (verplicht)
 Vrouw

Titel Over employability
Subtitel onderzoek naar de employability van de
DIV-medewerker binnen Defensie
Status Definitief
Versienummer 1.0
Datum 9 augustus 2007

- 56 Tot welke leeftijdscategorie behoort u?
- 24 jaar of jonger
 - 25-34 jaar
 - 35-44 jaar
 - 45-54 jaar (verplicht)
 - 55-64 jaar
 - 65 jaar of ouder
- 57 Wat is de hoogste burgeropleiding die u ooit heeft afgerond?
- Geen opleiding
 - Basisonderwijs
 - LBO/VMBO/MAVO
 - KMBO/MBO
 - HAVO (verplicht)
 - VWO
 - HBO
 - WO
 - Anders

Copyright © Defensie Telematica Organisatie
Laatste wijziging: 18 december 2006