



SIXTAT

Statistiek Marktonderzoek Software

**Segmentatie
inzetbaarheid
rijksambtenaren**

1 december 2014
Prof. Dr. D Sikkel d.sikkel@sixtat.nl

Schout van Eijklaan 98
2262 XV LEIDSCHENDAM
070-3200031

Inhoud

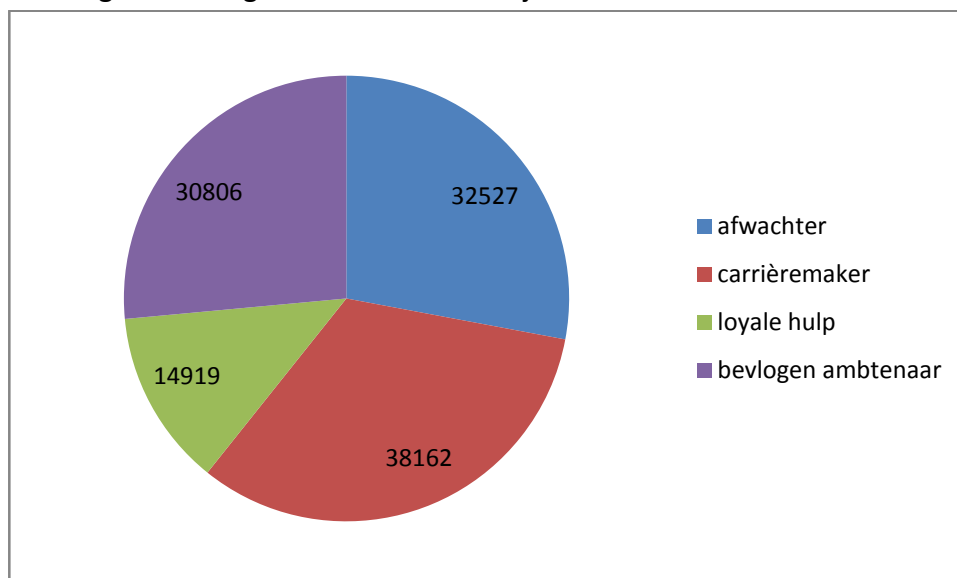
	pagina
Samenvatting en conclusies	3
1. Inleiding	6
2. Employability	8
3. Demografische variabelen	10
4. Waarden	13
5. Persoonlijkheid	16
6. Omgaan met leeftijd	18
7. Mobiliteit	22
8. Segmentatie	27
8.1. Strategie 1. Segmenten volgens waardenkwadranten	28
8.2. Strategie 3. Relatie tussen employability en persoonlijkheid en waarden	31
8.3. Vergelijking van de segmenten	34
BIJLAGE A. GEBRUIKTE SCHALEN EN HUN KENMERKEN	36
BIJLAGE B. ALTERNATIEVE SEGMENTINDELINGEN	45
BIJLAGE C. DE VRAGENLIJST	49
Literatuur	57

Samenvatting en conclusies

De rijksoverheid staat voor grote nieuwe uitdagingen: de complexiteit van maatschappelijke vraagstukken neemt toe, de manier van functioneren, zowel van de maatschappij als geheel als van de overheid verandert terwijl er een voortdurende politieke druk is om de overheid te laten krimpen. Dit vraagt om een dynamisch ambtenarenapparaat, dat zich voortdurend aanpast aan de nieuwe omstandigheden en dat duurzaam inzetbaar is. Tegelijkertijd kan worden geconstateerd dat het personeelsbestand vergrijsd, dat de mobiliteit gering is en dat de instroom van nieuwe ambtenaren zeer laag is. Daarom kunnen er vraagtekens worden gezet bij de flexibiliteit van het ambtenarenapparaat. In deze studie wordt onderzocht of ambtenaren kunnen worden ingedeeld in segmenten naar flexibiliteit en inzetbaarheid en wat de kenmerken van deze segmenten zijn. Zijn er verschillende vormen van inzetbaarheid? Staan de segmenten voor lange tijd vast? Welke maatregelen om mobiliteit te stimuleren zijn effectief voor welk segment?

In het huidige personeelsbestand van de rijksoverheid komen vier typen werknemers naar voren. Deze typen worden hier enigszins als karikaturen besproken. Uiteraard zijn er per individu veel meer nuances, maar het is bij segmentatieonderzoek niet effectief om dit steeds te herhalen. Het eerste type is *de bevlogen ambtenaar*. Hij is relatief oud, gemiddeld 53 jaar, zeer gelukkig in zijn werk en trots op zijn werk. Hij denkt in meer in verantwoordelijkheden dan prestaties. Hij is binnen de ambtelijke organisatie zeer flexibel, multi-inzetbaar maar kijkt buiten zijn directe omgeving niet naar andere kansen op de arbeidsmarkt.

Omvang van de segmenten binnen de rijkdienst



Direct daartegenover staat *de carrièremaker*, gemiddeld vijf jaar jonger. Deze denkt wel in termen van prestaties en anticipeert op de veranderende arbeidsmarkt, ook buiten de

rijksoverheid. Zijn externe inzetbaarheid is dan ook hoog. Hij is niet trots op zijn werk op zich, maar gaat voor een carrière. Hij is egocentrisch, extravert en staat open voor nieuwe ideeën. Beide groepen vinden op hun manier dat je je lot in eigen hand kunt nemen, hebben een interne locus of control. Dit geldt niet voor de twee andere segmenten. *De afwachter* is niet gelukkig in zijn werk. Hij is niet flexibel. Het is een introverte, neurotische persoon die er moeite mee heeft dat hij ouder wordt maar wel vooroordelen heeft tegenover andere oudere werknemers. Zijn binding met de organisatie is laag, maar hij oriënteert zich niet op de arbeidsmarkt. Hij heeft dan ook niet het gevoel dat hij veel invloed heeft op zijn eigen lot. Tenslotte is de er *loyale hulp*. Dit is een wat kleiner segment van voornamelijk lager ingeschaalde ambtenaren die het prachtig vinden om ambtenaar te zijn, die ook zeer vriendelijk zijn, maar die weinig presteren. Mogelijk is het ook niet redelijk om dat van deze mensen te verwachten. Ze zijn niet flexibel, zullen reorganisaties als een bedreiging zien en ontslag in de eerste plaats als een klap voor hun ego.

Het zou de dynamiek binnen de overheid bevorderen wanneer er meer carrièremakers zouden zijn. Dit roept de vraag op hoe stuurbaar de ambtenaren zijn naar de verschillende segmenten. In het onderzoek zijn vier typen variabelen onderscheiden die bepalend zijn voor het segment waar men in valt. In de eerste plaats zijn er de *persoonlijkheidskenmerken*. Deze staan echter vanaf de adolescentie min of meer vast en zijn nauwelijks te beïnvloeden. In de tweede plaats zijn er de *waarden*. Dit zijn globale doelen waar men in het leven naar streeft. Deze worden voor een deel door persoonlijkheidskenmerken bepaald, maar ook door bedrijfscultuur en soms ook door ingrijpende gebeurtenissen. Het creëren van een cultuur die meer open en prestatiegericht is kan ertoe leiden dat op den duur meer ambtenaren in het segment van de carrièremakers gaan vallen. De derde variabele is *locus of control*, de mate waarin men zijn lot in eigen hand heeft. Voor een deel is dit in de persoonlijkheid ingebakken, maar voor een deel is er ook een leereffect. Naarmate men meer werkomgevingen en typen functies kent wordt het gemakkelijker om flexibel en duurzaam inzetbaar te zijn. Afwisselende carrière, met name op jonge leeftijd, is hierbij bevorderlijk. Tenslotte is er *leeftijd*. Eén van de meest opvallende uitkomsten van het onderzoek is dat de interne inzetbaarheid groter wordt naarmate men ouder wordt, terwijl de externe inzetbaarheid juist afneemt. Dit is in lijn met de natuurlijke neiging dat men, naarmate men ouder wordt, steeds meer zijn eigen ervaring wil inbrengen in zijn functioneren. Tegelijkertijd neemt het verantwoordelijkheidsgevoel toe. Het gevolg is de toenemende bereidheid om flexibel te functioneren, maar wel binnen de grenzen van de eigen ervaring. Dit geldt bij uitstek voor de bevlogen ambtenaar.

Ruime en diverse ervaring op jongere leeftijd en een meer open, prestatiegerichte bedrijfscultuur zal leiden tot een flexibeler en duurzamer inzetbaarheid. Dit kan leiden tot een toename van het aantal de carrièremakers, maar het effect wordt beperkt door de (niet beïnvloedbare) persoonlijkheidskenmerken van de werknemer. Er is waarschijnlijk een

geboren ambtenaar, die minder open, introverter maar ook minder neurotisch is dan de carrièremaker. Dit verschil valt met personeelsbeleid niet weg te werken.

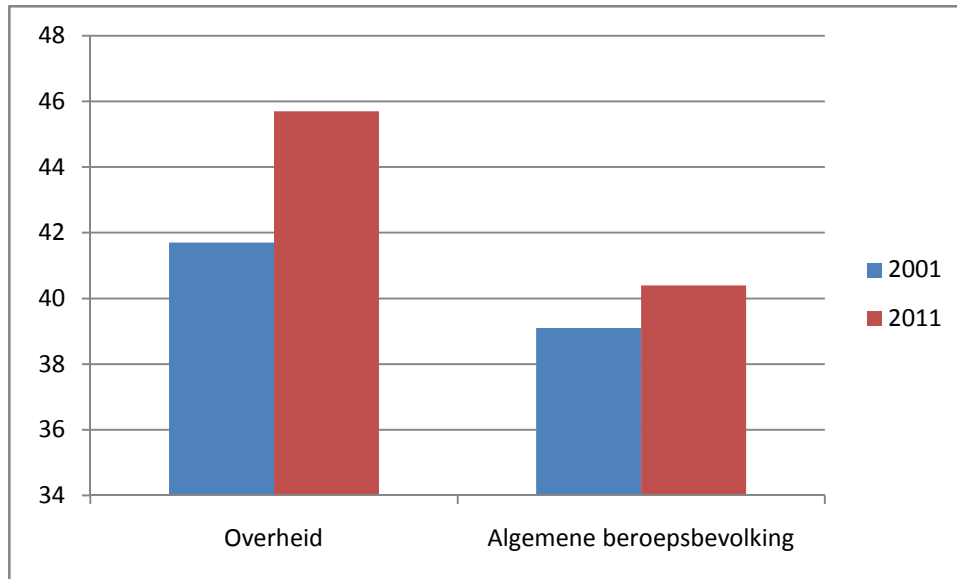
1. Inleiding

In een snel veranderende samenleving streven bedrijven naar een steeds flexibeler personeelsbestand, dat al naar gelang de omstandigheden, op verschillende manieren kan worden ingezet. Voor werknemers betekent dit dat zij in toenemende mate inzetbaar moeten zijn voor verschillende taken, uit te voeren onder verschillende omstandigheden en voor verschillende organisaties (Van Dam, 2004). Dit is een ontwikkeling die ook aan de overheid niet voorbij kan gaan (Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012). Geconstateerd worden onder meer de volgende ontwikkelingen

- *De complexiteit in maatschappelijke vraagstukken neemt toe, evenals de pluriformiteit van de samenleving zelf: diversiteit in groepen, (sub)culturen, achtergronden, talen etc. Antwoorden op vraagstukken in de samenleving dienen daarmee rekening te houden.*
- *Simpele antwoorden vanuit een beeld of groep zijn onvoldoende. Om voor complexe problemen in een pluriforme samenleving tot oplossingen te komen is de inzet van al die verschillende kwaliteiten van mensen onontbeerlijk omdat ze elkaar aanvullen/complementair zijn.*
- *Het internet zorgt ervoor dat informatie overal en voor iedereen toegankelijk snel is. Sociale media maken snelle mobilisatie en directe belangenbehartiging en interactie met burgers en bedrijven mogelijk.*
- *Op de werkerreinen van de overheid, ook van het Rijk speelt internationalisering een steeds grotere rol. Kennis daarvan is voor vele beleidsterreinen maar ook in uitvoering, ondersteuning en toezicht een must. Dat geldt voor onderwerpen als transport, klimaat, migratie, armoede, veiligheid, handel, maar ook dienstverlening (call-centra), grensbewaking, douane en militaire operaties.*
- *Grenzen vervagen tussen organisaties, sectoren en landen, bijvoorbeeld bij taakuitvoering en in netwerken: binnen Nederland, binnen Europa, maar ook wereldwijd.*
- *Grenzen vervagen ook op de arbeidsmarkt: regionalisering & internationalisering/europeanisering betekent dat expertise/capaciteit steeds meer fysiek en virtueel, flexibel en op afstand inzetbaar wordt.*
- *Het Rijk krimpt, het streven naar een steeds kleinere overheid gaat onverminderd door*

De ontwikkelingen binnen het personeelsbestand van de Rijksoverheid geven echter niet het dynamische beeld dat nodig lijkt om adequaat op de bovenstaande ontwikkelingen in te kunnen spelen. Dat wordt geïllustreerd in figuur 1.1. Tussen 2001 en 2011 is de gemiddelde leeftijd van de rijksambtenaar gestegen van 41,7 jaar naar 45,7 jaar. Ter vergelijking: de gemiddelde leeftijd van de totale beroepsbevolking was in 2001 gelijk aan 39,1 jaar; in 2011 was het 40,4 jaar (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). Was de instroom in 2001 nog 13939 personen, in 2011 bedroeg de instroom 3788 personen op een totaal van 116000 personen. Kortom, weinig nieuw bloed in een steeds meer vergrijzend ambtenarenapparaat.

Figuur 1.1. Ontwikkeling gemiddelde leeftijd tussen 2001 en 2011



De algemene vraag is hoe flexibel en duurzaam dit ambtenarenapparaat in de toekomst kan worden ingezet. Is het inderdaad zo dat de lage instroom en de vergrijzing ertoe leidt dat technische en inhoudelijke vernieuwing stagneert? Het antwoord is voor een deel afhankelijk van nog te ontwikkelen toekomstig beleid, maar ook van de samenstelling en mentaliteit van het huidige apparaat. Wat voor typen werknemers, in termen van inzetbaarheid, zijn nu in dienst bij de rijksoverheid en wat kan men in de nabije toekomst van het verwachten in termen van competentie en flexibiliteit? Daarbij geldt uiteraard dat de ene ambtenaar niet de andere is. Er zijn mogelijk verschillen die niet manifest worden omdat men het hele overheidsapparaat over één kam scheert. In het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven wordt op zoek gegaan naar segmenten binnen het ambtenarenapparaat. Inzetbaarheid in verschillende functies en bij verschillende werkgevers staat daarbij centraal, maar ook vele verklarende factoren zijn gemeten. In het Flitspanel, een internet access panel van ruim 35000 werknemers in de (semi-)publieke sector, zijn 1426 rijksambtenaren ondervraagd over inzetbaarheid, benevens een groot aantal kenmerken die voor inzetbaarheid relevant zijn.

In het rapport wordt toegewerkt naar de analyse die verschillende segmenten moet opleveren. Maar eerst worden alle variabelen besproken die hierbij van belang zijn en wordt per groep variabelen door een aantal statistische analyses een gevoel gegeven wat ze betekenen en wat voor relatie ze met name met leeftijd en inzetbaarheid hebben.

2. Employability

Waar de organisatie en de inhoud van het werk aan voortdurende verandering onderhevig is, wordt van de werknemer steeds nieuwe en veranderende vaardigheden gevraagd. Deze vaardigheden doet men niet altijd op tijdens het werk zelf. Goed zijn in de huidige functie, zeker wanneer men dezelfde functie lange tijd heeft uitgeoefend, is dan ook geen garantie voor goed functioneren in de toekomst of zelfs het hebben van werk in de toekomst. Van een werknemer wordt meer en meer gevraagd dat hij zorgt dat hij *employable* blijft, dat hij zijn vermogen behoudt “om werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden en, indien nodig, een andere functie te vervullen” (Van der Heijden & Van Ooijen, 2008). Employability is een meerdimensionaal begrip, dat volgens Heijde en Van der Heijden (2006) de volgende aspecten kent:

- *Beroepsexpertise, competentie*. Dit is zowel het vermogen om bepaalde taken op een zeker niveau uit te oefenen als de erkenning van anderen dat dit het geval is.
- *Anticipatie en optimalisatie*. Dit is het rekening houden met toekomstige ontwikkelingen, het verantwoordelijkheid nemen voor de eigen arbeidsmarktwaarde.
- *Flexibiliteit*. Dit is het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe eisen die aan de uitoefening van een taak worden gesteld en het kunnen functioneren onder gewijzigde omstandigheden.
- *Organisatiegevoel*. Hierbij gaat het om het zich aanpassen aan de bedrijfscultuur, de ongeschreven wetten die er heersen, en die in een ambtelijke organisatie aanmerkelijk anders kunnen zijn dan in de private sector.
- *Balans*, het vermogen om evenwicht te vinden tussen de eigen belangen en die van de werkgever, tussen de privé- en werksituatie.

Deze begrippen zijn in Heijde en Van der Heijden (2006) geoperationaliseerd en het resulterende meetinstrument is gevalideerd. Daarnaast is in Rothwell en Arnold (2007) een algemene schaal voor zelf-gepercipieerde inzetbaarheid ontwikkeld. Deze vragenlijsten zijn dan ook het uitgangspunt geweest bij de constructie van de vragenlijst voor het Flitspanel. Hoewel de meetinstrumenten inhoudelijk niet ter discussie staat is er om een aantal technische redenen toch enigszins van afgeweken:

- de ruimte in de vragenlijst voor het Flitspanel was beperkt; opnemen van alle vragen zou verhinderen dat andere, verklarende, variabelen gemeten worden.
- in het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) bij de Rijksoverheid waren inhoudelijk deels dezelfde begrippen reeds geoperationaliseerd en gevalideerd. Vergelijkbaarheid met dit onderzoek was wenselijk.

In het huidige onderzoek zijn de volgende schalen gebruikt

- *inzetbaarheid extern*: de mate waarin ambtenaren zichzelf buiten hun organisatie inzetbaar achten; afkomstig uit Rothwell en Arnold (2007)
- *inzetbaarheid intern*: de mate waarin ambtenaren zichzelf binnen hun organisatie inzetbaar achten; afkomstig uit Rothwell en Arnold (2007)
- *anticipatie*: komt deels overeen met de anticipatieschaal uit Heijde en Van der Heijden (2006)
- *flexibiliteit*: komt deels overeen met de flexibiliteitschaal uit Heijde en Van der Heijden (2006)
- *binding*: is een aspect van organisatiegevoel; afkomstig uit POMO
- *trots*: is een aspect van organisatiegevoel; afkomstig uit POMO
- *inzetbaarheid algemeen*: deze schaal is een combinatie van inzetbaarheid intern en inzetbaarheid extern en bevat geen nieuwe informatie

In bijlage A staan de items waarmee de begrippen gemeten zijn. Hierin zijn de schalen ook geanalyseerd op hun psychometrische eigenschappen. Deze bleken acceptabel. Wat er gemeten wordt is per schaal steeds duidelijk eendimensionaal. Een potentieel zwak punt is dat het hier om zelfgerapporteerde oordelen gaat die subjectief kunnen zijn. Er is echter reden om aan te nemen dat dit geen ernstig bezwaar is. Bij de vergelijkbare schalen in Heijde en Van der Heijden (2006) is naast het eigen oordeel ook gevraagd naar het oordeel van de leidinggevende. In alle gevallen correleerde dit positief met het eigen oordeel. De laagste correlatie werd gevonden bij anticipatie (0.21). Mogelijk kan een leidinggevende dit ook minder goed beoordelen.

Employability betekent letterlijk “inzetbaarheid”. Hier gebruiken we deze begrippen niet als synoniemen. Inzetbaarheid verwijst naar de twee schalen interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid extern (die soms ook worden gecombineerd in de generieke schaal “inzetbaarheid algemeen”); employability is het meerdimensionale geheel van de bovenstaande zes schalen. De verschillende schalen hangen uiteraard met elkaar samen. Om te onderzoeken in hoeverre het hier daadwerkelijk om aparte dimensies gaat is een factoranalyse uitgevoerd op de schalen. Uit tabel 2.1 blijkt dat het gaat om twee dimensies: interne en externe employability. Uit de factorladingen, de correlaties tussen de schalen en de dimensies, blijkt dat de eerste factor vooral samenhangt met organisatiegevoel: trots en binding, terwijl ook interne inzetbaarheid een belangrijk facet is. De tweede factor meet vooral de oriëntatie buiten de organisatie: de externe inzetbaarheid, waarbij anticipatie belangrijk is. Ook interne inzetbaarheid correleert met deze factor, het omgekeerde is niet het geval. Anders gezegd: externe employability impliceert interne employability, maar omgekeerd niet. Dit onderscheid wordt in Heijde en Van der Heijden (2006) niet gemaakt. Mogelijk is dit specifiek voor de ambtelijke omgeving.

Tabel 2.1. Factorladingen employability-variabelen.

	intern	extern
trots op werk	0.815	
binding met de organisatie	0.789	
interne inzetbaarheid	0.579	0.341
competentie	0.562	0.392
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt		0.784
externe inzetbaarheid		0.783
flexibiliteit		0.652

3. Demografische variabelen

Demografische variabelen kunnen mogelijk in sterke mate samenhangen met employability. Daarom is het van belang om zicht te hebben in welke mate de steekproef uit het Flitspanel een goede afspiegeling is van de populatie van rijksambtenaren. Uit tabel 3.1, waarin de verdeling naar leeftijd en geslacht wordt gegeven blijkt dat deze afspiegeling zeker niet perfect is. Jongeren en vrouwen zijn ondervertegenwoordigd. Voor veel analyses is dat geen probleem, maar daar waar de omvang van groepen wordt beschreven kan dit een vertekend beeld opleveren. In zulke gevallen worden de data gewogen, waarbij slecht vertegenwoordigde groepen een hoog, en oververtegenwoordigde groepen een laag gewicht krijgen.

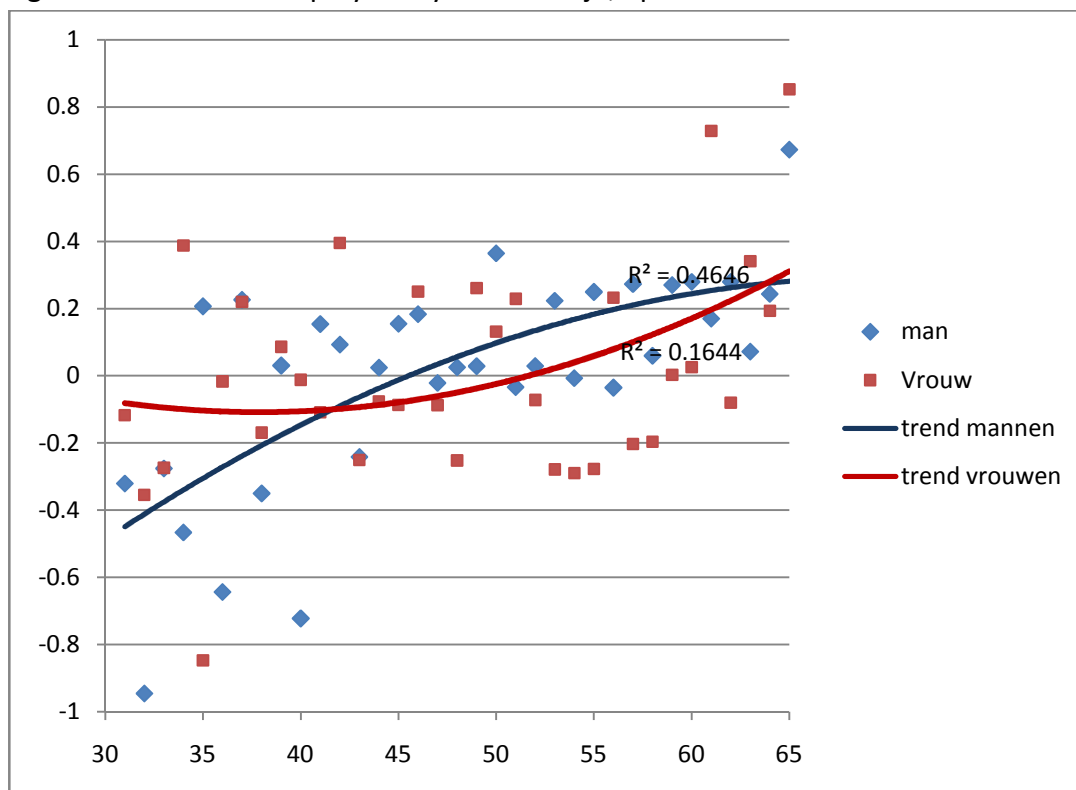
Tabel 3.1. Verdeling naar leeftijd en geslacht, steekproef en populatie.

	populatie*		steekproef	
	n	%	n	%
21-34 jaar	17377	14.9	55	3.9
35-39 jaar	13176	11.3	96	6.7
40-44 jaar	16204	13.9	158	11.1
45-49 jaar	18014	15.5	217	15.2
50-44 jaar	21214	18.2	301	21.1
55-59 jaar	18548	15.9	347	24.3
60-65 jaar	11880	10.2	252	17.7
Man	65684	56.4	946	66.3
Vrouw	50729	43.6	480	33.7
Totaal	116413	100.0	1426	100.0

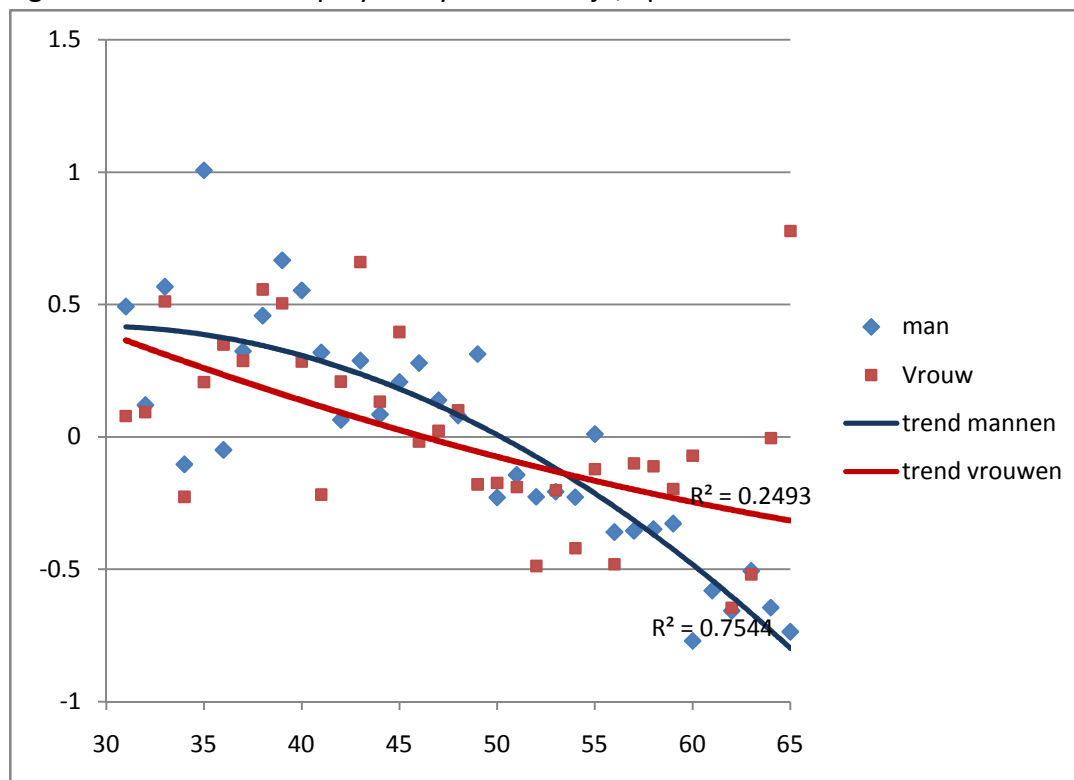
*: bron: Kennisbank Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties (2014)

De impact van geslacht en met name leeftijd op employability is goed te zien in figuur 3.1. Voor zowel mannen als vrouwen geldt dat de interne employability groter is naarmate men ouder is. Voor externe employability is de relatie omgekeerd. Deze is lager naarmate men ouder is. Voor mannen is dit verband aanzienlijk sterker dan voor vrouwen.

Figuur 3.1a. Interne employability naar leeftijd, apart voor mannen en vrouwen



Figuur 3.1b. Externe employability naar leeftijd, apart voor mannen en vrouwen



Tabel 3.2. Verdeling naar opleiding, steekproef

	n	%
VMBO (LBO VBO, LTS, MAVO, IVO, (MULO e.d.))	73	5.1
HAVO, VWO (MMS, HBS e.d.)	115	8.1
MBO (MTS, MEAO, SPD1 e.d.)	182	12.8
HBO (Bachelor, HTS, HEAO e.d.)	511	35.8
WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)	545	38.2
Totaal	1426	100

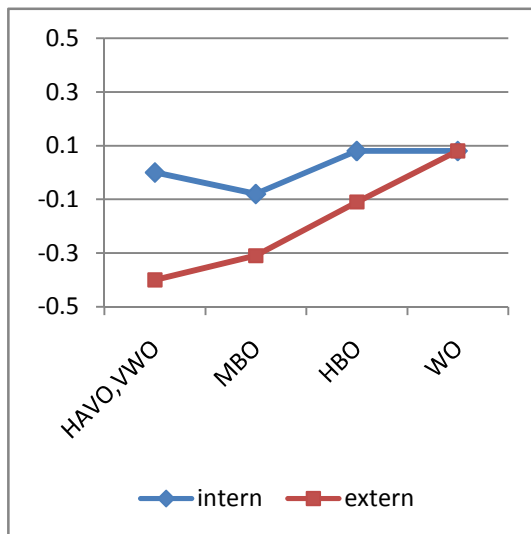
Tabel 3.3. Verdeling naar bruto maandinkomen, steekproef

	n	%
Minder dan € 1500,-	14	1
€ 1501,- tot € 2000,-	39	2.7
€ 2001,- tot € 2500,-	63	4.4
€ 2501,- tot € 3000,-	142	10
€ 3001,- tot € 3500,-	168	11.8
€ 3501,- tot € 4000,-	200	14
€ 4001,- tot € 4500,-	160	11.2
€ 4501,- tot € 5000,-	194	13.6
€ 5001,- tot € 5500,-	100	7
€ 5501,- tot € 6000,-	100	7

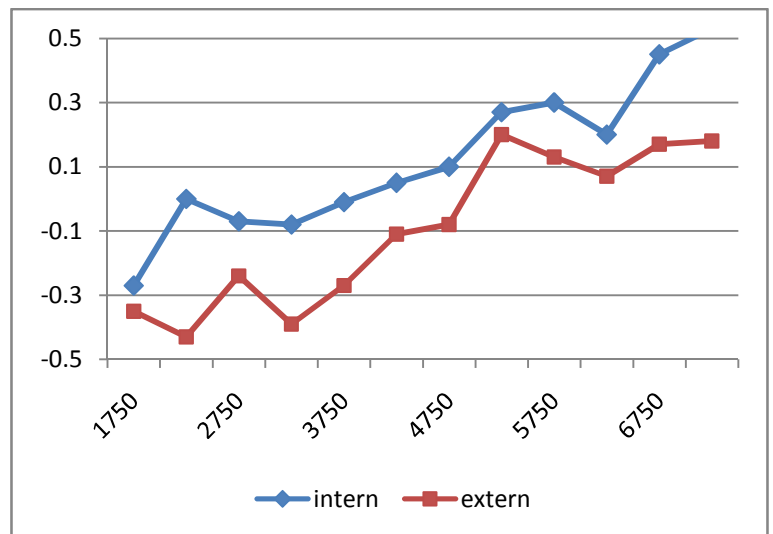
	n	%
€ 6001,- tot € 6500,-	62	4.3
€ 6501,- tot € 7000,-	46	3.2
Meer dan € 7000,-	16	1.1
Geen antwoord	122	8.6
Totaal	1426	100

Figuur 3.2. Interne en externe employability

a. naar opleiding



b. naar bruto maandinkomen



Andere relevante demografische variabelen zijn onder meer opleiding en inkomen. In de tabellen 3.2 en 3.3 wordt de steekproefverdeling gegeven. HBO en WO maken meer dan 70% van de steekproef uit. Uit figuur 3.2 blijkt dat employability met deze beide variabelen samenhangt, maar (1) dat het type samenhang niet verschilt voor interne en externe employability (stijging leidt tot meer employability) en (2) de samenhang niet zo sterk is als met leeftijd.

4. Waarden

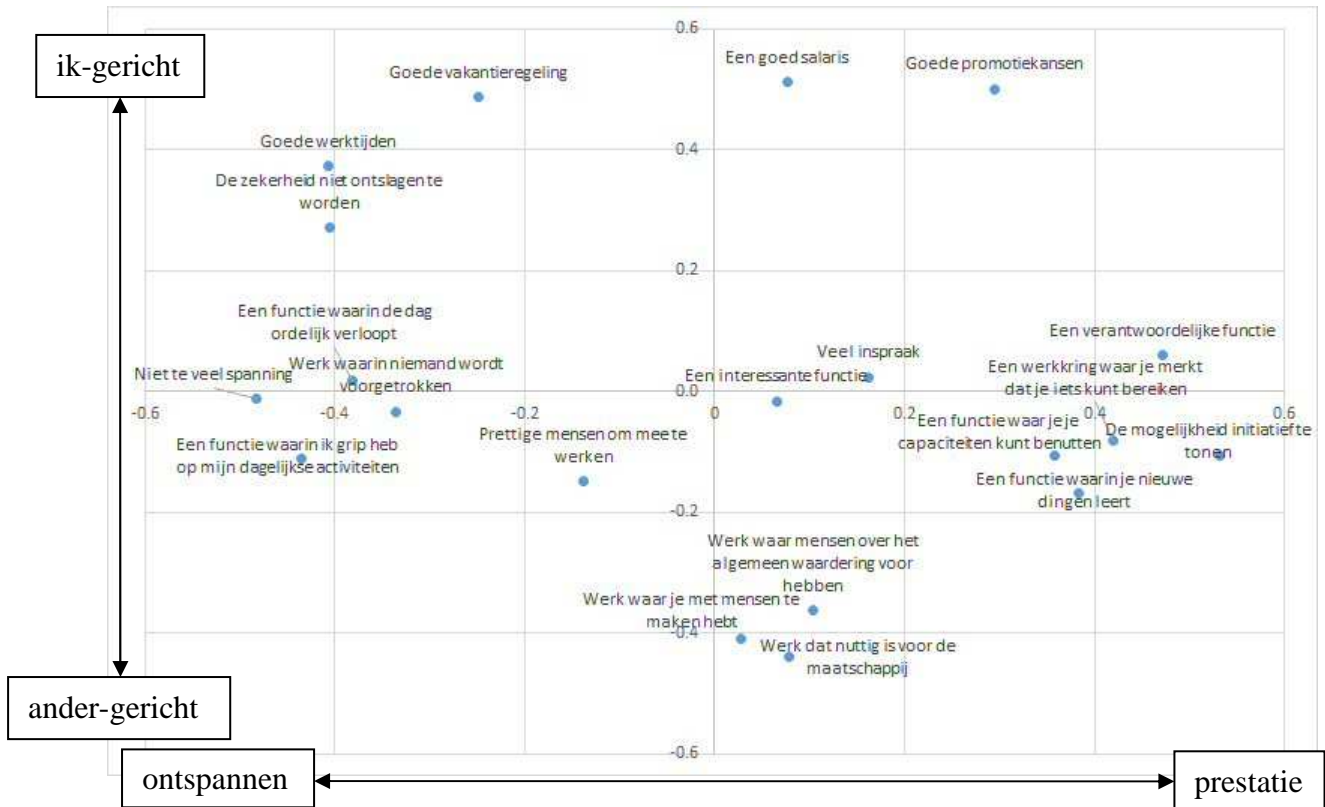
De manier waarop werknemers in het algemeen met hun carrière omgaan is afhankelijk van hun waarden. Voor de één is het stijgen op de carrièreladder erg belangrijk in het leven, voor de ander is het intellectuele ontplooiing, onafhankelijkheid, een manier om maatschappelijk of sociaal iets te betekenen of eenvoudig een manier om te overleven. Volgens Schwarz en Bilsky (1987) zijn waarden

- begrippen of overtuigingen
- over wenselijke toestanden of vormen van gedrag

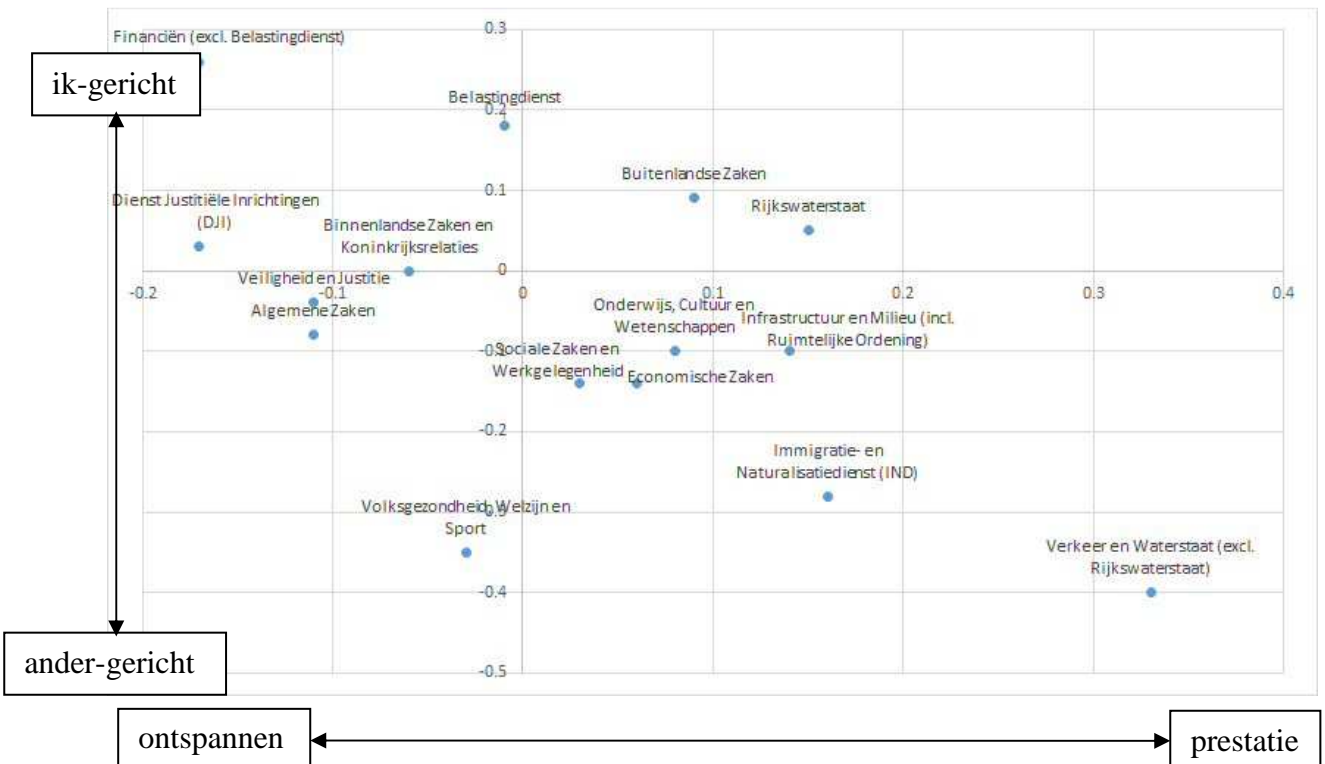
- die specifieke situaties overstijgen
- die leidend zijn bij de selectie van gedrag, en die
- (op individueel niveau) geordend zijn naar belang

Iedereen heeft dus waarden en maakt keuzes gebaseerd op waarden. Waarden hebben betrekking op verschillende domeinen in het leven. In dit onderzoek worden de waarden betrokken die specifiek betrekking hebben op werk. Ze zijn afkomstig uit de European Values Survey (2014). Waarden zijn in het algemeen begrippen die dicht staan bij de persoonlijke keuzes die mensen maken, bijvoorbeeld in consumentengedrag, maar ook bij hun werk. Hoewel het hier specifiek om arbeidswaarden ging zijn in het onderzoek als belangrijkste dimensies toch die factoren teruggevonden die ook regelmatig in meer algemeen waardenonderzoek het belangrijkste blijken te zijn, zie bijvoorbeeld Oppenhuisen (2000). De twee dimensies zijn weergegeven in figuur 4.1. De inhoudelijke interpretatie van de eerste dimensie is *ontspannen je werk doen versus gericht zijn op presteren*. De tweede dimensie geeft het verschil aan tussen werken voor jezelf, *ik-gericht*, of werken voor anderen, een groter belang, *ander-gericht*. Waarden worden bepaald door een combinatie van iemands persoonlijkheid en iemands ervaringen. Tot die ervaringen behoort ook de bedrijfscultuur waarin hij of zij opereert. In dat kader is het interessant om na te gaan in hoeverre er verschillen bestaan tussen verschillende onderdelen van de Rijksdienst. De verschillen zijn weergegeven in figuur 4.2. Financiën en de belastingdienst zijn het meest ik-gericht, Financiën en de Dienst Justitiële Inrichtingen zijn het meest ontspannen. Ander-gericht zijn vooral Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Verkeer en Waterstaat. Dit laatste ministerie is ook het meest prestatiegericht.

Figuur 4.1. Waardendimensies



Figuur 4.2. Plaats van de rijksdiensten op de waardendimensies



5. Persoonlijkheid

Mensen hebben mentale eigenschappen die na de adolescentiefase min of meer constant zijn gebleken (McCrae & Costa, 2003), de persoonlijkheidskenmerken. De belangrijkste eigenschappen worden beschreven door vijf dimensies, de Big Five. Dit zijn:

- *neuroticisme*. Wie hier hoog op scoort is snel nerveus, prikkelbaar en voelt zich snel schuldig; lage scoorders zijn kalm, stabiel, tevreden over zichzelf en uitgesproken persoonlijkheden
- *extraversie*. Wie hier hoog op scoort is spraakzaam, gezellig en assertief; lage scoorders zijn emotioneel flets, mijders van nauwe relaties en niet impulsief
- *gewetensvolheid*. Hoge scoorders gedragen zich ethisch, verantwoordelijk en productief, lage scoorders zijn dagdromers, niet in staat door een zure appel heen te bijten
- *vriendelijkheid*. Hoge scoorders zijn sympathiek, warm, worden aardig gevonden, lage scoorders zijn kritisch, soms onaangenaam direct en zoeken de grenzen op
- *openheid*. Hoge scoorders zijn intellectueel, introspectief en non conformistisch; lage scoorders zijn conservatief, denken in conventionele termen, zijn moralistisch

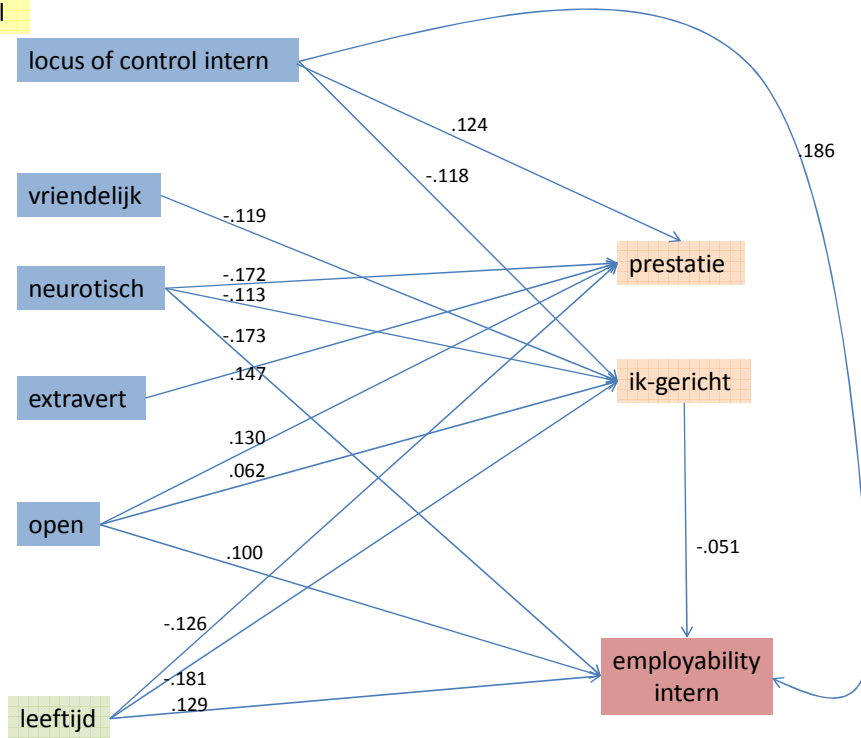
In termen van veranderingsbeleid moeten deze kenmerken als vaststaand worden beschouwd. Ieder mens heeft zijn eigen pakket persoonlijkheidskenmerken waar hij, en zijn leidinggevenden, het mee moeten doen. Voor zover deze kenmerken bepalend zijn voor inzetbaarheid zijn ze dus een gegeven.

Een ander, iets veranderlijker kenmerk is locus of control (Rotter, 1966). Dit is de mate waarin mensen vinden dat gebeurtenissen mensen overkomen door geluk of pech, of dat ze het gevolg zijn van eigen handelen. Wanneer iemand vindt dat hij zijn eigen lot in handen heeft heet dit *interne* locus of control. Is dat niet het geval, dan heet het *externe* locus of control. Voor een deel is dit een ingebakken eigenschap, maar wanneer mensen leren hoe ze op een bepaald terrein het lot in eigen hand kunnen nemen kan de locus of control enigszins verschuiven van extern naar intern. Om deze reden kunnen mensen op verschillende domeinen een verschillende mate van interne locus of control hebben. En daar waar externe locus of control er de oorzaak van is dat mensen slecht inzetbaar zijn bestaat er een kans dat hier via trainingen wat aan te doen valt.

Figuur 5.1 geeft een overzicht van de verbanden tussen interne en externe employability, waarden en persoonlijkheid als padanalyse. Omdat de waarden betrekking hebben op werk en persoonlijkheidsvariabelen een aanzienlijke invloed kunnen hebben op waarden, is onderzocht in welke mate demografie en persoonlijkheidskenmerken *direct* employability beïnvloeden en in welke mate ze waarden beïnvloeden die op hun beurt effect hebben op employability, het *indirecte* verband tussen persoonlijkheid en employability. Hoewel figuur

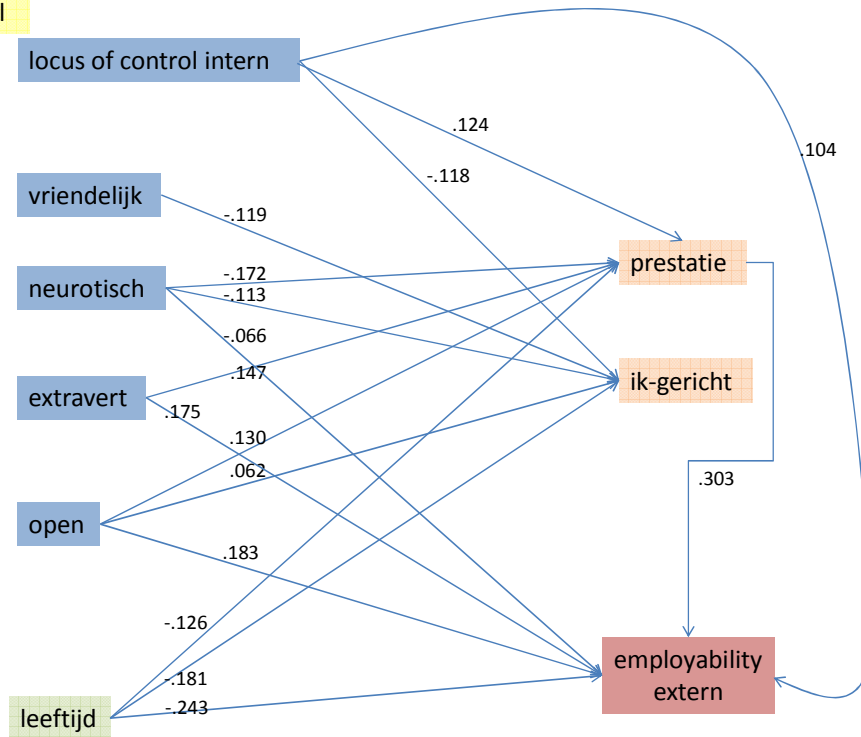
Figuur 5.1a. Padanalyse demografie, persoonlijkheid, waarden en interne employability

Padmodel



Figuur 5.1b. Padanalyse demografie, persoonlijkheid, waarden en externe employability

Padmodel



RMSEA=0.0637

AGFI=0.948

5.1 in twee afbeeldingen wordt gepresenteerd gaat het hier om één integrale analyse. Slechts statistisch significante relaties worden in de figuur weergegeven.

Figuur 5.1 bevat zeer veel informatie. De getallen die bij de pijlen staan geven de relatieve sterkte van het verband weer. Het directe effect van leeftijd op interne employability is positief: hoe ouder hoe meer employable. Daar komt het indirecte effect van leeftijd via ik-gericht nog bij. Het verband tussen leeftijd en ik-gericht is negatief: hoe ouder, hoe meer ander gericht. Maar ook: hoe meer ander-gericht, hoe meer intern employable. Bij externe employability is het verband omgekeerd: hoe jonger, hoe meer extern employable (direct) maar ook hoe jonger, hoe meer prestatiegericht en hoe meer prestatiegericht, hoe meer extern employable (indirect). Van de Big Five zijn vooral neuroticisme (negatief) en openheid (positief) van invloed op employability. Extraversie is alleen van belang voor externe employability. Geslacht en gewetensvolheid hebben in deze context geen significante relaties met employability.

Interessant is de rol van locus of control, omdat dit een eigenschap is die mogelijk te beïnvloeden valt. Interne locus of control leidt direct tot zowel interne en externe employability, maar het effect op interne employability is sterker. Het stimuleren van ambtenaren om om zich heen te kijken zal vermoedelijk meer tot interne dan tot externe inzetbaarheid leiden. Ook waarden zijn, meestal langzaam, te veranderen, Een meer prestatiegerichte bedrijfscultuur leidt volgens figuur 5.1 tot grotere externe employability.

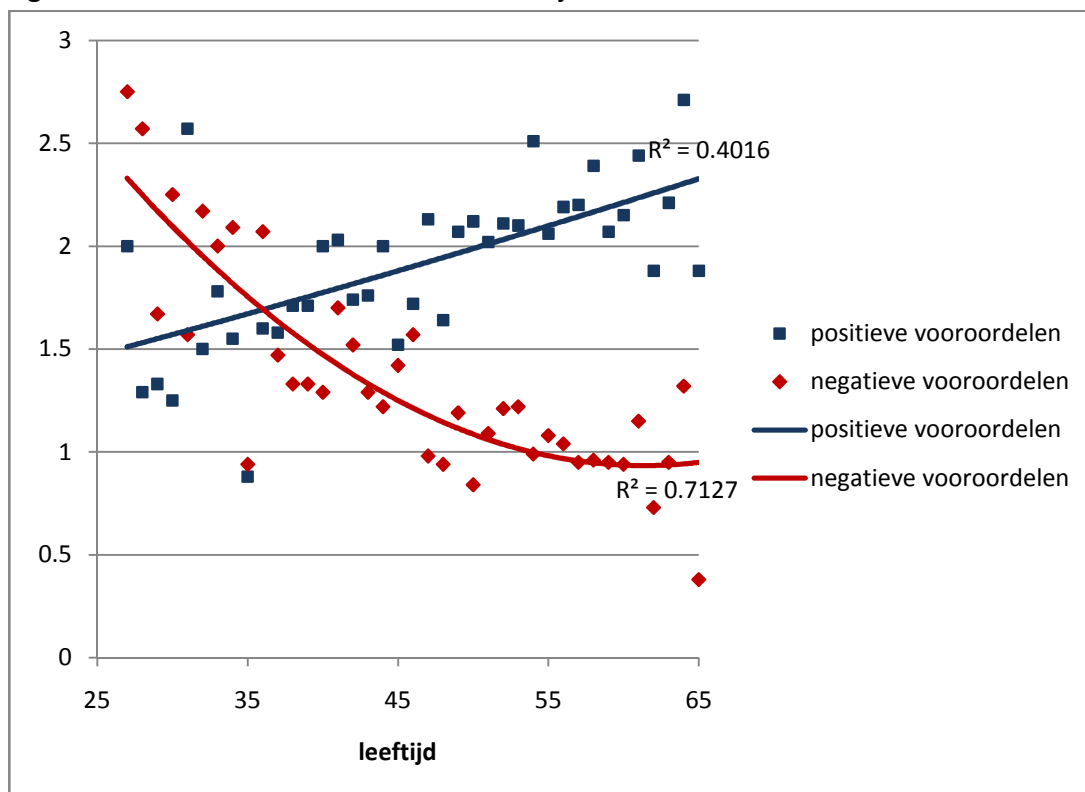
6. Omgaan met leeftijd

Behalve een demografische variabele is leeftijd ook een toestand, een eigenschap waar mensen op verschillende manieren tegenaan kunnen kijken. Een, zeker bij jongeren, voor de hand liggende visie is dat mensen in de evolutie geprogrammeerd zijn om in verschillende levensfasen op verschillende manieren te functioneren. Bij kinderen is dat direct duidelijk: het aanleren van bijvoorbeeld talen gaat op een bepaalde leeftijd spelenderwijs, later kost het veel meer moeite. Ook in de pubertijd en de adolescentiefase ontwikkelt de mens specifieke kwaliteiten. In Sikkel (2009) wordt onderbouwd dat dit ontwikkelen van leeftijdspecifieke kwaliteiten tot ver na het vijftigste jaar doorgaat. Nadat de letterlijk vruchtbare fase ophoudt blijft de mens bijdragen aan het voortbestaan van de soort door voor (klein)kinderen te zorgen, kennis en ervaring in het werk door te geven, leiding te geven en op hoog niveau technische functies te vervullen waarin hij zich in eerdere levensfasen heeft bekwaamd. Daarbij heeft hij een communicatief vermogen en natuurlijk gezag dat sterker is dan in eerdere levensfasen. Dit is waargenomen bij primitieve culturen (Simmons, 1945), maar ook de uitkomst van psychologische experimenten (bijvoorbeeld Mergler et al., 1985 of Kessler & Staudinger, 2007). Het zijn kwaliteiten die de mens ontwikkeld heeft in een tijd die totaal anders is dan het heden. Technische kennis bestond

wel, bijvoorbeeld van het maken van en omgaan met primitieve werktuigen of strategieën om op dieren te jagen, maar deze kennis verouderde niet in een mensenleven. Bij gebrek aan schrift was het geheugen van ouderen de enige plek waar men langjarige ervaringskennis kon aantreffen, iets wat vermoedelijk in hoge mate bijdroeg aan het gezag van ouderen. Zoals nu nog bij bijvoorbeeld olifanten het geval is herinnerden ouderen zich hoe moest worden omgegaan met natuurrampen, bijvoorbeeld droogten, die zich slechts enkele malen in een leven voordoen. Door de snelle technische ontwikkelingen en de ICT kunnen ouderen dit type vaardigheden voor een deel niet meer kwijt. Kennis is ook zonder hen voor iedereen toegankelijk en technische kennis van vroeger is waardeloos. Dit schuurt bij ouderen, die erop gebouwd zijn dat hun ervaring op die leeftijd juist waarde heeft. Hun gedrag kan dan leiden tot vooroordelen.

In het onderzoek zijn deze vooroordelen gemeten. Daarbij gaat het zowel om positieve als om negatieve beelden die bestaan over oudere werknemers. Deze oordelen blijken twee onafhankelijke schalen te vormen. Bij de positieve schaal gaat het om beelden als “je kunt er beter met vragen terecht” en “het zijn betere coaches”. Bij de negatieve schaal gaat het om “ze kunnen bepaalde taken niet meer uitvoeren” of “ze zijn trager”. Deze vooroordelen hangen sterk samen met leeftijd. Jongeren zien vooral de negatieve kant van het ouder worden, ouderen vooral de positieve kant, zie figuur 6.1. Het zijn beelden die het ouderen niet gemakkelijk maken om nieuw werk te vinden in een organisatie met een lage gemiddelde leeftijd.

Figuur 6.1. Aantal vooroordelen naar leeftijd



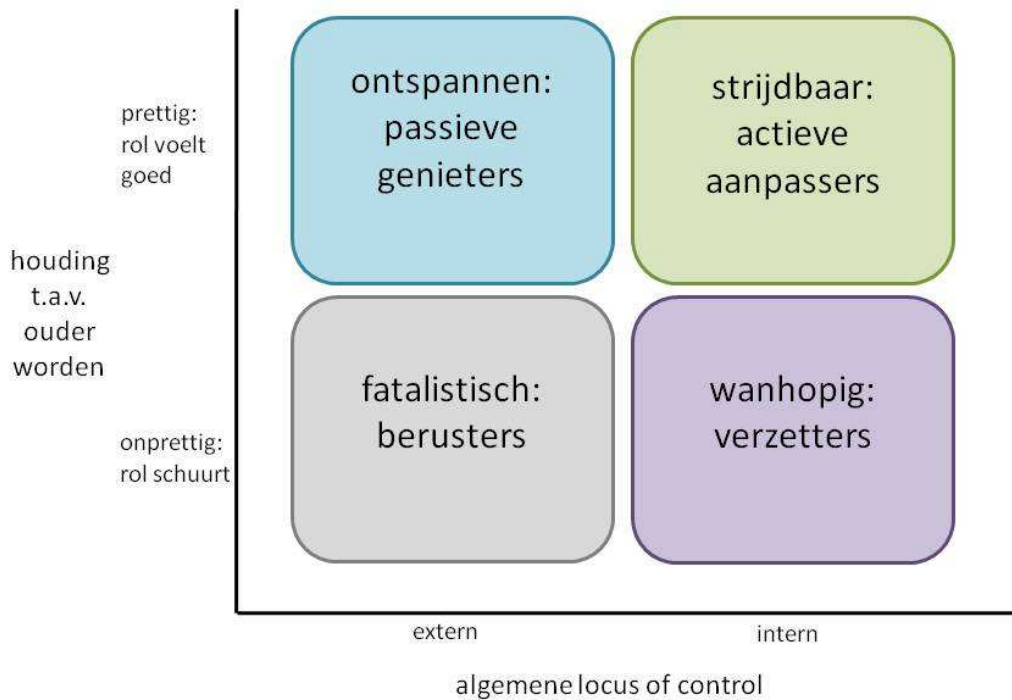
Het hebben van vooroordelen heeft enig effect op de employability, zie tabel 6.1. Opmerkelijk is dat positieve vooroordelen leiden tot meer interne, maar minder externe employability. De correlaties geven echter aan dat de verbanden zwak zijn.

Tabel 6.1. Regressie vooroordelen op employability, beta's.

	employability	
	intern	extern
aantal positieve vooroordelen vanaf bepaald moment	0.096	-0.057
aantal negatieve vooroordelen vanaf bepaald moment	-0.111	-0.063
R	0.129	0.094

Hoewel het oordeel over de eigen capaciteiten ten aanzien van het werk bij oudere rijksambtenaren relatief positief is, zegt dit nog niet alles over de vraag hoe men in het algemeen het ouder worden ervaart. Deze perceptie van het zelf ouder worden is gemeten met een schaal waar bij consumentenonderzoek al de nodige ervaring is opgedaan, zie bijvoorbeeld Sikkel en Keehnen (2004) of Booming Experience (2012). Er zijn mensen die ouder worden als een positieve natuurlijke ontwikkeling ervaren, maar anderen vinden het vreselijk. In combinatie met locus of control is deze schaal vaak gebruikt voor (consumenten)segmentatie van vijftigplussers, op de manier zoals in figuur 6.2. Wie comfortabel is met ouder worden en een externe locus of control heeft is ontspannen. Het zijn de mensen die aangesproken worden door het Zwitserlevengevoel. Wie oud worden prettig vindt en een interne locus of control heeft is strijdbaar, en probeert alles uit het leven te halen dat bij deze levensfase past. Wie een externe locus of control heeft en ouder worden een probleem vindt verzet zich. Dit uit zich in zich zo jong mogelijk voordoen en alles wat hem/haar met zijn ware leeftijd confronteert mijden. Het zijn de consumenten die anti-verouderingsproducten aantrekkelijk vinden. De fatalisten, tenslotte, vinden ouder worden onprettig, maar verwerpen zich daar niet tegen. Op wat deze segmenten voor employability betekenen wordt doorgegaan in hoofdstuk 8 en bijlage B

Figuur 6.2. Segmenten op basis van houding ten aanzien van ouder worden en locus of control.



Om kunnen gaan met ouder worden verhoogt de employability, zowel intern als extern, met correlaties 0,177 en 0,198. Voor de hand ligt dat om kunnen gaan met ouder worden een sterk verband heeft met persoonlijkheid, de Big Five.

Tabel 6.2. Regressie persoonlijkheid op omgaan met ouder worden

	beta	p
vriendelijkheid	0.088	0.009
neuroticisme	-0.269	0.000
extraversie	0.043	0.219
gewetensvolheid	0.048	0.140
open staan voor ideeën	0.040	0.229
mate waarin intern	0.033	0.315
R	0.339	0.000

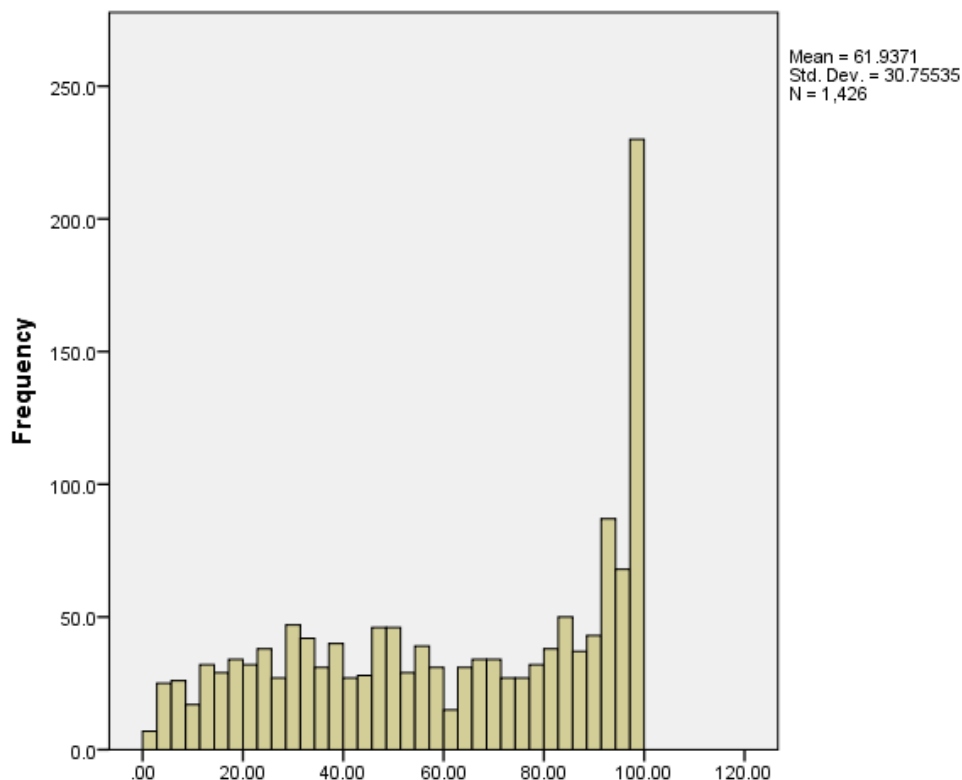
Dit blijkt ook uit tabel 6.2. Omgaan met ouder worden hangt met name samen met vriendelijkheid en neuroticisme. Stabiele, aardige mensen worden psychologisch het beste oud. Omgaan met ouder worden is uiteraard alleen gedefinieerd voor 50-plussers. Aan wie jonger was dan 50 werd deze schaal niet voorgelegd. Om voor jongeren toch een waarde op deze schaal te krijgen is deze benaderd op basis van de regressieanalyse in tabel 6.2.

7. Mobiliteit

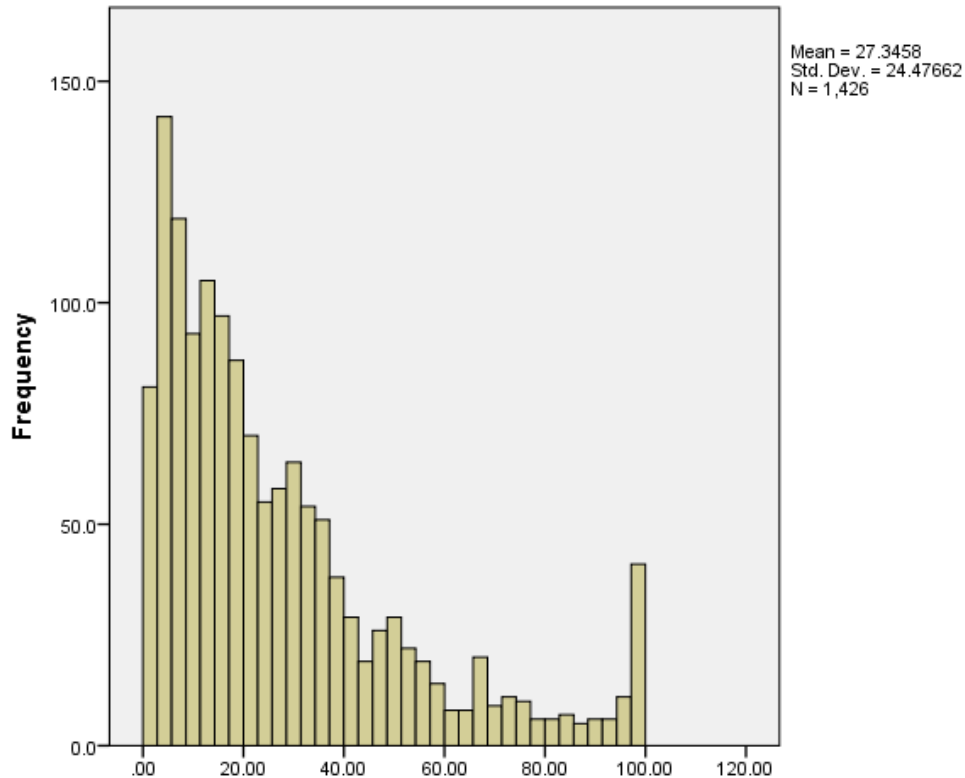
De mobiliteit binnen de deelnemers aan het Flitspanel ligt niet hoog. Ongeveer 30% van de respondenten heeft 90% of meer van zijn werkzame leven voor zijn huidige werkgever gewerkt, zie ook figuur 7.1. Op het niveau van de functie liggen deze cijfers lager.

Gemiddeld werkt men niet langer dan 27% van het werkzame leven in de huidige functie. Hier zou leeftijd natuurlijk een belangrijke verklarende factor kunnen zijn. Wie nog maar kort werkt heeft weinig kans gehad van functie of werkgever te wisselen, en zou daardoor procentueel veel tijd bij de huidige werkgever in de huidige functie kunnen werken. Figuur 7.2 toont dat aan dit model niet wordt voldaan. Naarmate men ouder is werkt men niet alleen langer bij de huidige werkgever, maar ook *procentueel* langer. Voor de huidige functie treedt de beredeneerde daling wel op, maar slechts tot aan het 50^e jaar.

Figuur 7.1a. Verdeling van het percentage van de duur van het werkzame leven dat men voor de huidige werkgever werkt.

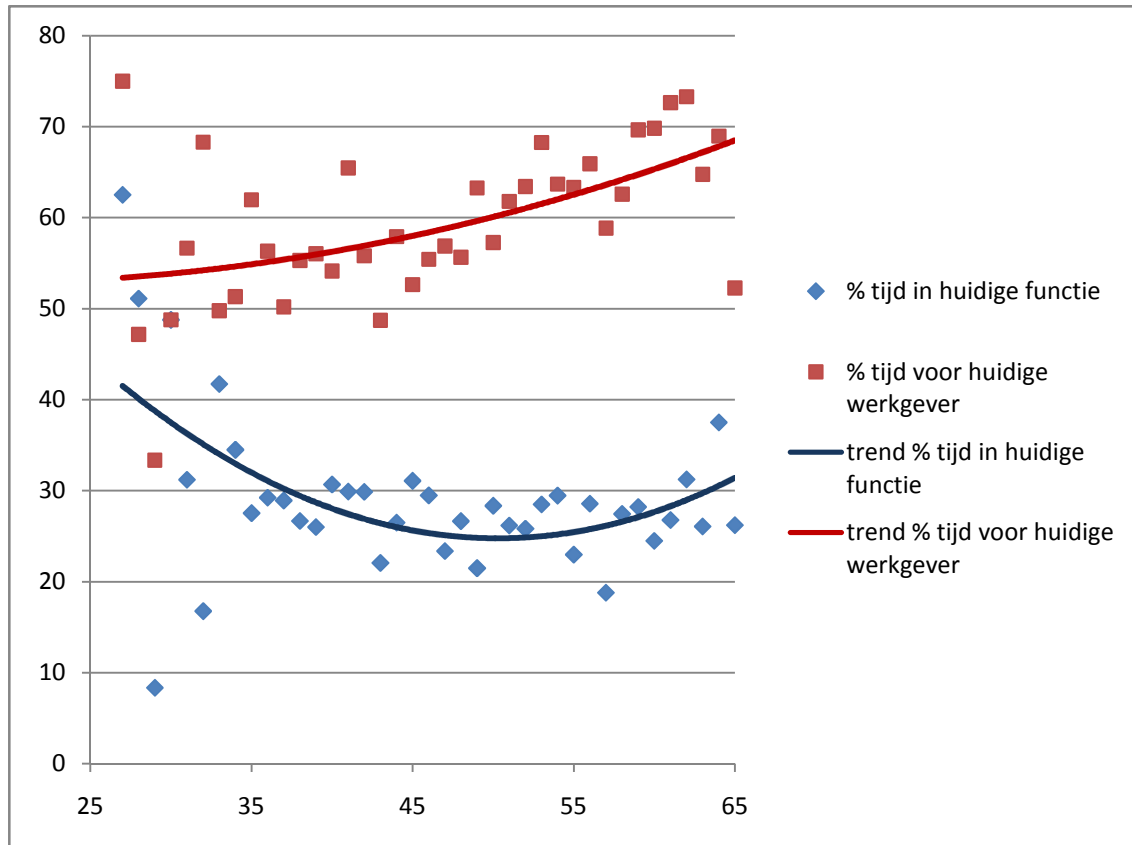


Figuur 7.1b. Verdeling van het percentage van de duur van het werkzame leven dat men in de huidige functie werkt.



Wat dit betekent voor de mobiliteit in het afgelopen jaar en de gewenste mobiliteit in de nabije toekomst is te zien in tabel 7.1. Slechts 2,1% van de respondenten is het afgelopen jaar van werkgever veranderd. Bij dezelfde werkgever is 18,6% van functie veranderd, waarvan een derde gedwongen, vanwege een reorganisatie, en twee derde vrijwillig. Hoe ouder men is, hoe groter de kans dat een verandering van functie gedwongen is. Dit blijkt uit figuur 7.3. Waar op 35-jarige leeftijd vijf maal zo veel functieveranderingen vrijwillig zijn vergeleken met gedwongen, zijn op 65-jarige leeftijd functieveranderingen 1,8 maal vaker gedwongen dan vrijwillig. Ouderen zijn dan ook minder vaak op zoek naar een andere functie, zoals blijkt uit figuur 7.4, ondanks het feit dat hun interne employability relatief hoog is. Naarmate men ouder wordt daalt dit percentage harder.

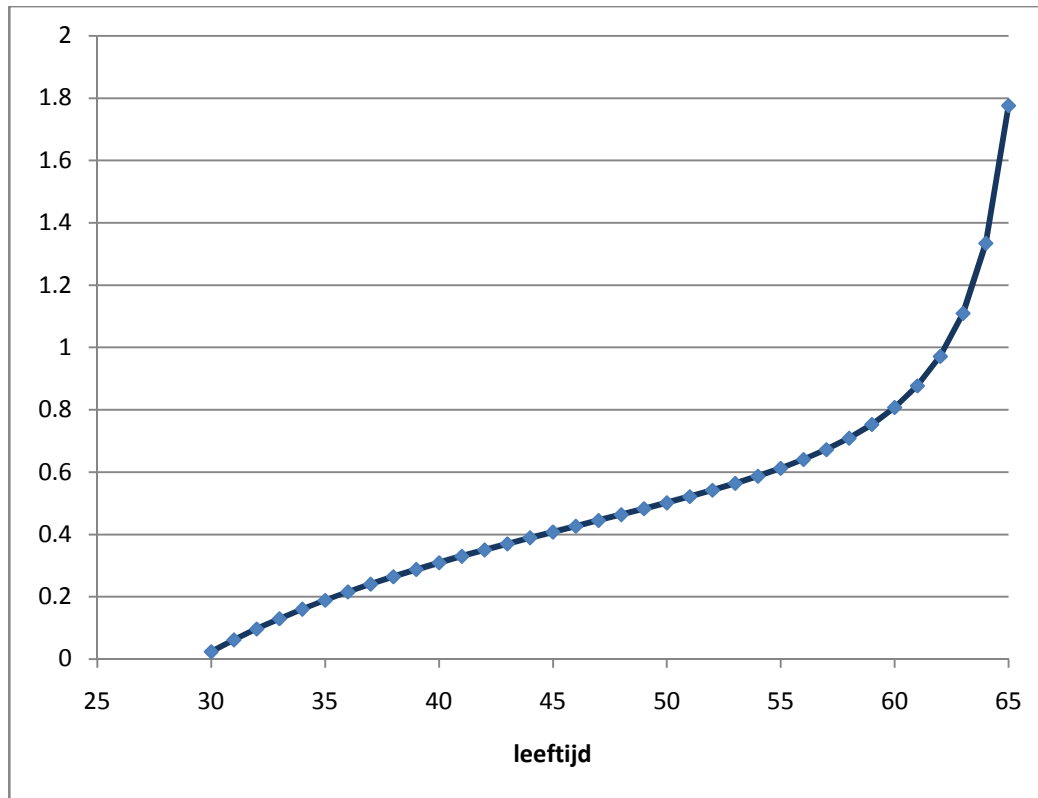
Figuur 7.2. Percentage tijd in huidige functie en tijd voor huidige werkgever naar leeftijd.



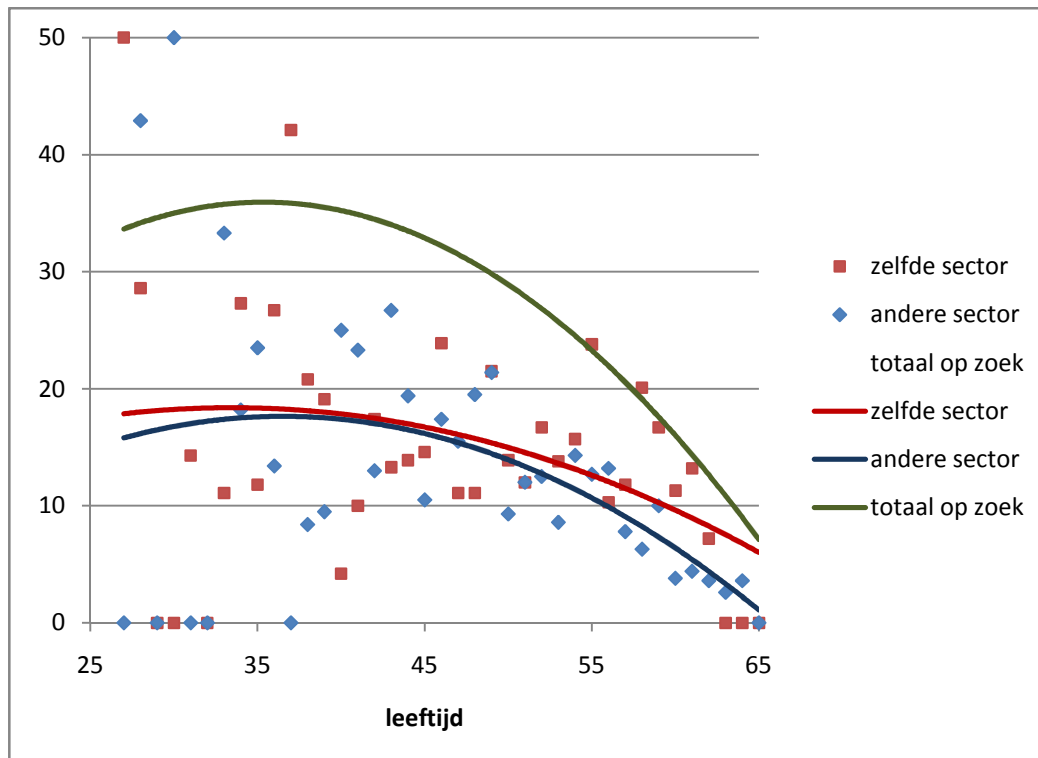
Tabel 7.1. Verandering en gewenste verandering in de werksituatie

	n	%
Bent u in de afgelopen 12 maanden van werkgever gewisseld?		
Nee	1396	97.9
Ja	30	2.1
Bent u in de afgelopen 12 maanden bij uw werkgever (intern) van functie veranderd?		
Nee	1162	81.5
Ja, ik heb wegens een reorganisatie een andere baan	92	6.5
Ja, ik heb vrijwillig gekozen voor een andere baan	172	12.1
Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?		
Nee	1049	73.6
Ja, bij dezelfde werkgever	181	12.7
Ja, bij een andere werkgever in dezelfde sector	26	1.8
Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid	143	10.0
Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid	27	1.9
Totaal	1426	100.0

Figuur 7.3. Verhouding aantal gedwongen functieveranderingen/vrijwillige functieveranderingen naar leeftijd, trendlijn.



Figuur 7.4. Percentage respondentent op zoek naar een andere functie naar leeftijd*



*: "zelfde sector" houdt ook in "zelfde werkgever". De categorie "zelfde sector, andere werkgever" is te klein om betrouwbaar zelfstandig te kunnen weergeven

Tabel 7.2. Effecten employability op mobiliteit, beta's (grijs: niet significant)

	werkgever	functie	
		vrijwillig	gedwongen
interne inzetbaarheid	-0.002	0.123	-0.051
externe inzetbaarheid	0.078	-0.033	-0.047
trots op werk	-0.056	-0.025	-0.048
binding met de organisatie	0.018	0.037	0.000
competentie	0.000	-0.018	0.014
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt	0.057	0.090	0.097
flexibiliteit	-0.014	0.034	0.007
R	0.115	0.160	0.117

Een interessante vraag is welke de relatie is tussen employability en het feitelijk mobiliteitsgedrag. Tabel 7.2 laat zien dat dit verband zwak is; dit kan ook niet anders gezien de zeer lage mobiliteit. De relaties die significant zijn liggen wel voor de hand. Externe inzetbaarheid leidt tot verandering van werkgever, interne inzetbaarheid tot vrijwillige verandering van functie. Gedwongen, maar ook vrijwillige, verandering van functie leidt tot anticipatie op de arbeidsmarkt.

Zijn mensen op zoek naar een andere functie uit ontevredenheid? Tabel 7.3 suggereert dat dit inderdaad het geval is. De verschillen in tevredenheid tussen degenen die wel en niet op zoek zijn, zijn aanzienlijk. Zegt het ontevreden zijn en toch niet op zoek zijn (het gaat dan om een aanzienlijke groep) iets over locus of control? Wie ontevreden is en in zijn functie blijft neemt zijn lot immers niet in eigen hand. Uit tabel 7.4 blijkt dat dit niet zo is. Tevreden mensen hebben een meer interne locus of control dan ontevreden mensen. Wie zijn lot in eigen hand neemt heeft op dit moment kennelijk een passender functie. Maar er is geen significante interactie met op zoek zijn naar een nieuwe functie.

Tabel 7.3. Tevredenheid en op zoek zijn naar andere functie

	uw baan % niet tevreden	de organisatie % niet tevreden
niet op zoek naar andere functie	8.3	29.7
op zoek naar andere functie	30.2	49.3

Tabel 7.4. Effect van tevredenheid en op zoek zijn op locus of control

	tevredenheid: uw baan		tevredenheid: de organisatie	
	niet tevreden	tevreden	niet tevreden	tevreden
niet op zoek naar andere functie	3.54	4.52	3.87	4.68
op zoek naar andere functie	3.82	4.35	3.93	4.45

8. Segmentatie

In dit hoofdstuk komt de kern van het onderzoek aan de orde: het maken van segmenten van rijksambtenaren die verschillen vertonen in employability en waar dientengevolge verschillende vormen van sturing effectief zijn. Daarbij is leeftijd niet leidend, maar wanneer op basis van andere criteria leeftijd als een belangrijke discriminerende variabele naar voren komt zal dan niet worden genegeerd.

In het algemeen worden aan segmenten een aantal standardeisen gesteld (zie bijvoorbeeld Gankema en Wedel, 1983):

- a. personen binnen een segment moeten op elkaar lijken
- b. personen in verschillende segmenten moeten niet op elkaar lijken
- c. segmenten moeten niet te klein zijn; voor te kleine segmenten is apart beleid niet rendabel
- d. segmenten moeten stabiel zijn, niet te sterk in de tijd veranderen
- e. segmenten moeten identificeerbaar zijn; beleidsmakers moeten ze herkennen
- f. segmenten moeten bereikbaar zijn; communicatie naar de segmenten moet voor de personen binnen segmenten herkenbaar zijn; mits goed gemaakt moet het ze aanspreken

Deze eisen zijn primair geïnspireerd op consumentenonderzoek, maar ze zijn ook relevant voor personeelsbeleid. Technisch nemen we hier drie strategieën in beschouwing om de segmenten te construeren.

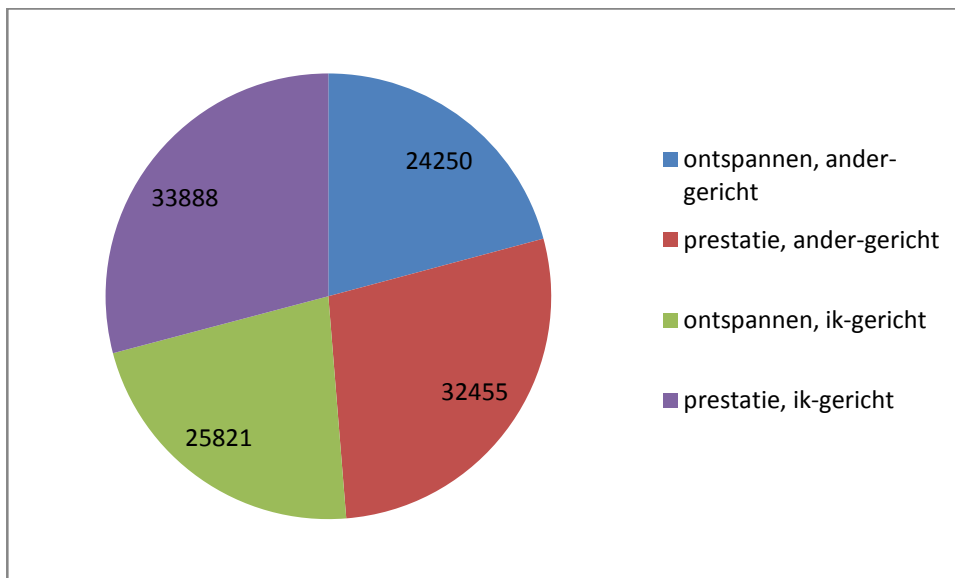
- Strategie 1. Kies op theoretische gronden een indeling naar relevante variabelen. Voer ter constructie van de segmenten geen specifieke analyse uit
- Strategie 2. Voer een clusteranalyse uit op basis van alle relevante of relevant lijkende variabelen.
- Strategie 3. Construeer dimensies waarin bepaalde relaties (bijvoorbeeld tussen persoonlijkheid en employability) goed tot uiting komen. Deze dimensies worden geoperationaliseerd als factoren, zoals bij factoranalyse. Voer op deze factoren clusteranalyse uit.

Er zijn twee manieren om de kwaliteit van de gevonden segmenten te evalueren. De eerste manier is objectief. Daarbij wordt met name gekeken naar statistische onderscheidendheid, criterium b dus. Door middel van associatiematen wordt uitgedrukt hoe sterk de segmenten samenhangen met een aantal verklarende variabelen, bijvoorbeeld employability, waarden, persoonlijkheid of leeftijd. De tweede manier is subjectief. Zijn de segmenten voor beleidsmakers herkenbaar, invoelbaar? Spreken ze aan? Is hierop een communicatiestrategie te baseren. Hoewel 'objectief' als criterium vaak te prefereren valt is 'subjectief' in dit geval zeker zo belangrijk. Segmenten die statistisch goed discrimineren, maar waar in de praktijk niet mee valt te werken zijn immers waardeloos.

8.1 Strategie 1. Segmenten volgens waardenkwadranten

Een voorbeeld van een segmentatie volgens strategie 1 is een indeling volgens de kwadranten van figuur 4.1. Het linker onderkwadrant komt overeen met mensen die ontspannen zijn, geen prestaties nastreven en ander-gericht zijn, dus willen dat het werk anderen ten goede komt. In het rechter onderkwadrant vallen mensen die ook ander-gericht zijn, maar wel streven naar prestaties. Het linker en rechter bovenkwadrant zijn de respondenten die ik-gericht zijn en respectievelijk ontspannen en prestatiegericht zijn. In figuur 8.1 is te zien dat de omvang van de segmenten redelijk evenwichtig is. In dit geval is herwogen naar leeftijd en geslacht, zodanig dat de aantallen optellen tot het totaal van de rijksdienst. In alle overige analyses zijn de cijfers niet gewogen.

Figuur 8.1. Omvang van de segmenten volgens de waardenkwadranten; aantallen opgewogen naar de gehele rijksdienst



De segmenten zijn dus geconstrueerd met de twee waardendimensies. Dit zijn de *actieve* variabelen, in de oranje gekleurde cellen van tabel 8.1. In de tabellen 8.1 en 8.2 worden de segmenten ook met andere variabelen beschreven. Dit zijn de *passieve* variabelen, die geen rol hebben gespeeld in de segmentconstructie. De sterkte van het verband tussen een variabele en de segmenten wordt uitgedrukt met eta, een getal tussen 0 en 1. De significantie van eta wordt aangegeven met *** ($p < 0.001$), ** ($p < 0.01$) of * ($p < 0.05$). Bedacht moet echter worden dat het om fictieve significantieniveaus gaat. De groepen zijn immers zo geconstrueerd dat ze zo veel mogelijk verschillen, c.q. samenhangen met de actieve variabelen. Om de interpretatie te vergemakkelijken zijn cellen met opvallende hoge en lage gemiddelden groen, respectievelijk rood gekleurd. Het ontspannen, ik-gerichte segment heeft een lage inzetbaarheid, anticipeert slecht en is weinig flexibel. Ook de binding met de organisatie is laag. De locus of control is vooral extern. Het is het segment dat het langst in

de huidige functie werk en bij de huidige werkgever in dienst is, zowel relatief als absoluut. Het is een segment met moeilijke persoonlijkheidskenmerken om mobiel te zijn: introvert, niet vriendelijk en enigszins neurotisch. Dit laatste geldt ook voor het ontspannen, ander-gerichte segment, maar verder heeft dit segment plezieriger sociale eigenschappen en scoort het iets hoger op employability. Veel inzetbaarder zijn de prestatiegerichte segmenten. Het ander-gerichte deel hiervan heeft een hoge werktrots en een hoge binding met de organisatie, het ik-gerichte deel is vooral extern inzetbaar en anticipeert sterker. Het is het jongste segment, met het laagste percentage thuiswonende kinderen.

Tabel 8.1. Segmenten gebaseerd op de kwadranten van de waardendimensies; gemiddelden per segment

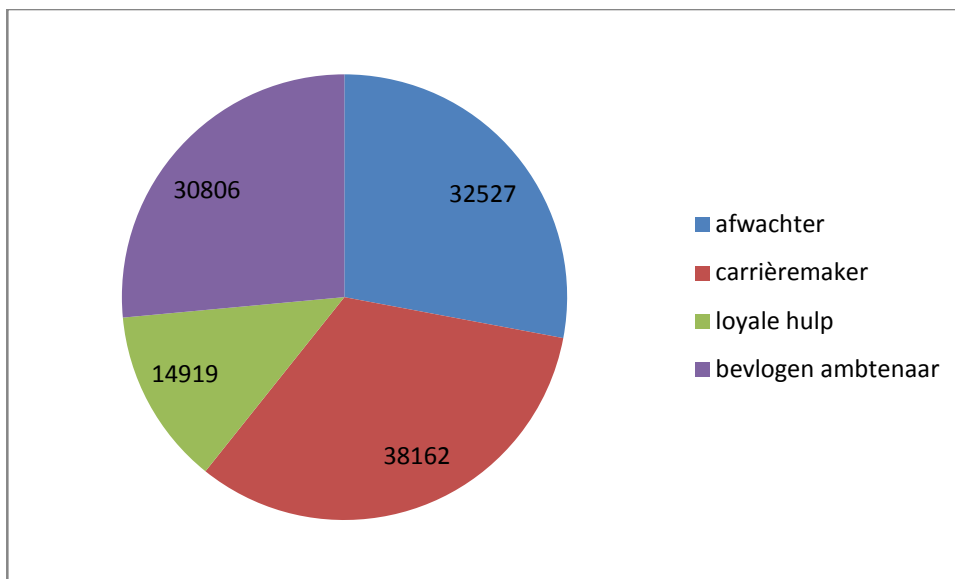
	ontspannen, ander- gericht	prestatie, ander- gericht	ontspannen, ik-gericht	prestatie, ik-gericht	eta	sig.
inzetbaarheid	15.06	16.71	14.61	16.86	0.293	***
interne inzetbaarheid	9.92	10.73	9.92	10.62	0.168	***
externe inzetbaarheid	8.40	9.46	8.20	9.70	0.272	***
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt	16.93	18.69	16.50	20.00	0.298	***
flexibiliteit	24.69	26.89	24.27	26.91	0.324	***
competentie	17.87	19.18	17.90	19.06	0.242	***
binding met de organisatie	15.99	16.51	15.74	16.23	0.076	*
trots op werk	26.99	28.55	26.06	27.73	0.206	***
Waardendimensie ontspannen --> prestatie	-0.83	0.69	-0.91	0.77	0.794	***
Waardendimensie ander-gericht --> ik-gericht	-0.80	-0.76	0.84	0.84	0.807	***
werkmoraal	18.20	18.72	18.33	18.91	0.073	
persoonlijkheid: vriendelijkheid	15.95	16.00	15.26	15.75	0.140	***
persoonlijkheid: neuroticisme	9.12	7.88	8.76	7.82	0.189	***
persoonlijkheid: extraversie	11.98	12.91	11.75	13.16	0.207	***
persoonlijkheid: gewetensvolheid	15.43	15.42	15.23	15.38	0.029	
persoonlijkheid: open staan voor ideeën	14.93	15.75	14.88	15.74	0.201	***
locus of control: mate waarin intern	4.21	4.67	3.85	4.64	0.197	***
Satisfactie: uw baan, alles bijeengenomen	4.06	4.20	4.07	4.14	0.073	
Satisfactie: de organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen	3.51	3.73	3.51	3.64	0.092	**
omgaan met ouder worden, aangepast voor jongeren obv neuroticisme en vriendelijkheid	13.99	14.48	13.89	14.28	0.107	**
aantal positieve vooroordelen vanaf bepaald moment	2.22	2.05	2.03	1.89	0.074	*
aantal negatieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.21	0.92	1.28	1.31	0.111	***
Percentage afgelopen jaar van functie veranderd wegens reorganisatie	6.42	6.97	4.36	7.73	0.050	
Percentage afgelopen jaar vrijwillig van functie veranderd	11.62	11.06	10.59	14.92	0.052	
Percentage op zoek naar andere functie	25.38	25.96	22.74	31.22	0.069	
Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	8.43	6.90	9.07	6.81	0.121	***
Hoeveel jaar bent u bij uw huidige werkgever in dienst?	19.29	17.64	20.75	16.18	0.139	***
Hoeveel jaar verricht u betaalde arbeid?	30.27	29.42	29.56	26.48	0.148	***
percentage gewerkte tijd in huidige functie	28.42	24.08	31.31	26.62	0.108	**
percentage gewerkte tijd voor huidige werkgever	62.83	58.42	68.34	59.49	0.124	***

	ontspannen, ander- gericht	prestatie, ander- gericht	ontspannen, ik-gericht	prestatie, ik-gericht	eta	sig.
Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling?	34.13	35.39	34.78	35.44	0.134	***
percentage leidinggevenden	10.09	18.03	8.10	17.68	0.128	***
percentage salarisschaal hoger dan 10	46.48	67.55	48.29	60.77	0.179	***
Bruto loon, gekwantificeerd op basis van klassemiddens	3872.91	4597.63	3915.53	4150.90	0.226	***
Percentage hbo-ers	36.09	34.62	33.33	39.23	0.046	
Percentage academici	35.78	46.15	30.22	38.40	0.120	***
leeftijd	52.76	52.23	51.45	48.83	0.179	***
Percentage mannen	64.53	63.70	72.90	65.19	0.076	*
Percentage met thuiswonende kinderen	57.49	53.37	57.32	44.20	0.107	**
Percentage niet gehuwd of samenwonend	23.55	18.27	22.74	20.17	0.052	
gemiddeld totaal					0.176	
gemiddeld employability					0.235	
gemiddeld waarden					0.558	
gemiddeld persoonlijkheid					0.161	

8.2 Strategie 3. Relatie tussen employability en persoonlijkheid en waarden

Het ligt voor de hand om bij een segmentatieonderzoek dat iets moet zeggen over de employability van personeel, ook actieve variabelen te gebruiken waarmee employability wordt gemeten. Strategie 2 is daarbij de meest ongenueanceerde methode: op alle variabelen die met employability te maken hebben een clusteranalyse uitvoeren. Een uitkomst staat in bijlage B. De resulterende segmenten zijn te ordenen van helemaal niet employable naar zeer employable, één dimensie dus. Daarom is strategie 3 toegepast. Daarbij worden segmenten geconstrueerd die onderscheid maken naar employability voor zover dit samen gaat met verschillen in waarden en persoonlijkheid. Dit wordt bereikt door canonische analyse toe te passen met als variabelensets enerzijds employability en anderzijds waarden en persoonlijkheid¹. Een vergelijkbare strategie is bijvoorbeeld toegepast in Oppedijk van Veen en Verhallen (1986). Het is een strategie die enerzijds bewerkstelligt dat de segmenten discrimineren naar employability en anderzijds bevordert dat de segmenten interpreteerbaar zijn in termen van psychologische variabelen.

Figuur 8.2. Omvang van de segmenten employability en psychologie; aantallen opgewogen naar de gehele rijkdienst



¹ Mathematisch werkt de techniek als volgt. De sets variabelen worden aangegeven met x_1, x_2, \dots, x_m , en y_1, y_2, \dots, y_n . Bereken a_1, a_2, \dots, a_m en b_1, b_2, \dots, b_n , zodanig dat de correlatie tussen $c_x = a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m$ en $c_y = b_1y_1 + b_2y_2 + \dots + b_ny_n$ maximaal is. Dan heten c_x en c_y canonische variaten; de correlatie tussen c_x en c_y heet canonische correlatie. Bereken deze variaten opnieuw, onder voorwaarde dat ze ongecorrleerd zijn met de al bestaande canonische variaten. Dit levert nieuwe canonische variaten en een nieuwe (lagere) canonische correlatie, enzovoorts. Er is grote overeenkomst met factoranalyse. Bij factoranalyse maximaliseren de factoren de verklaarde variantie in één set. Bij canonische analyse maximaliseren de canonische variaten de verklaarde gemeenschappelijke variantie in twee sets, zie bijvoorbeeld Kuylen en Verhallen (1981).

De analyse levert weer vier segmenten op. Drie van deze segmenten zijn ongeveer even groot. Het vierde segment is aanzienlijk kleiner. De namen van de segmenten volgen, anders dan bij strategie 1, niet uit het constructieproces zelf, maar moeten worden gehaald uit de relaties van de segmenten met actieve en passieve variabelen, en zijn daarmee enigszins subjectief. De relaties staan in tabel 8.2. De afwachter scoort de meeste variabelen laag, maar niet op neuroticisme en negatieve leeftijdsvooroordelen. De carrièremaker scoort hoog op externe inzetbaarheid, dit in tegenstelling tot de bevlogen ambtenaar, die vooral op interne inzetbaarheid hoog scoort. Het is met name interessant om deze twee groepen tegenover elkaar te zetten, met name omdat dit de twee meest competente groepen zijn, met een aantal grote overeenkomsten maar ook met grote verschillen. De carrièremaker anticipeert op de arbeidsmarkt, de bevlogen ambtenaar juist niet. De bevlogen ambtenaar is trots op zijn werk, de carrièremaker veel minder (mogelijk is hij wel trots op zijn carrière, maar deze vraag is niet gesteld). De carrièremaker is in zijn waardenpatroon sterk prestatiegericht en ik-gericht. De bevlogen ambtenaar is wel enigszins prestatiegericht, maar vooral ander-gericht. Op neuroticisme scoren beide groepen laag, maar vooral de bevlogen ambtenaar. Op extraversie en openheid scoren beiden hoog, maar vooral de carrièremaker. De tevredenheid van de bevlogen ambtenaar met zijn werk is extreem hoog. Hij kan ook goed omgaan met ouder worden en heeft weinig negatieve vooroordelen over leeftijd. Waar de carrièremaker vaak op zoek is naar een andere functie, is dat bij de bevlogen ambtenaar nauwelijks het geval. De carrièremaker heeft relatief kort gewerkt voor zijn huidige werkgever en in zijn huidige functie. Het zijn vaak leidinggevend en academici. De carrièremaker is relatief jong, de bevlogen ambtenaar relatief oud.

Tabel 8.2. Segmenten gebaseerd employability en psychologie; gemiddelden per segment

	afwachter	carriere- maker	loyale hulp	bevlogen ambtenaar	eta	sig.
inzetbaarheid	14.03	18.19	13.41	16.59	0.553	***
interne inzetbaarheid	9.50	11.02	8.36	11.34	0.478	***
externe inzetbaarheid	7.83	10.63	7.57	9.16	0.504	***
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt	16.06	22.35	18.48	15.91	0.601	***
flexibiliteit	22.33	27.55	26.57	27.10	0.591	***
competentie	17.07	20.07	17.27	19.11	0.493	***
binding met de organisatie	14.81	16.31	18.29	16.32	0.279	***
trots op werk	24.39	27.88	28.85	29.25	0.441	***
Waardendimensie ontspannen --> prestatie	-0.79	0.71	-0.14	0.13	0.576	***
Waardendimensie ander-gericht --> ik-gericht	0.15	0.32	-0.09	-0.41	0.293	***
werkmoraal	18.25	19.36	19.28	17.79	0.171	***
persoonlijkheid: vriendelijkheid	15.11	16.25	16.73	15.47	0.288	***
persoonlijkheid: neuroticisme	10.59	7.78	8.06	6.87	0.502	***
persoonlijkheid: extraversie	10.73	13.77	12.67	12.89	0.415	***
persoonlijkheid: gewetensvolheid	14.91	15.34	16.55	15.31	0.190	***
persoonlijkheid: open staan voor ideeën	14.21	16.53	15.08	15.49	0.425	***
locus of control: mate waarin intern	3.32	4.85	4.26	4.98	0.417	***
Satisfactie: uw baan, alles bijeengenomen	3.80	4.07	4.17	4.46	0.308	***

	afwachter	carriere- maker	loyale hulp	bevlogen ambtenaar	eta	sig.
Satisfactie: de organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen omgaan met ouder worden, aangepast voor jongeren obv neuroticisme en vriendelijkheid	3.27	3.68	3.72	3.80	0.219	***
	13.21	14.37	14.12	14.96	0.311	***
aantal positieve vooroordelen vanaf bepaald moment	2.02	1.99	2.10	2.09	0.031	
aantal negatieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.41	1.15	1.18	0.94	0.125	***
Percentage afgelopen jaar van functie veranderd wegens reorganisatie	6.90	8.35	7.98	3.53	0.081	*
Percentage afgelopen jaar vrijwillig van functie veranderd	8.62	15.72	13.83	11.06	0.086	*
Percentage op zoek naar andere functie	25.12	40.54	30.85	12.24	0.248	***
Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	8.89	5.67	8.34	8.28	0.165	***
Hoeveel jaar bent u bij uw huidige werkgever in dienst?	20.61	13.77	19.51	20.05	0.239	***
Hoeveel jaar verricht u betaalde arbeid?	29.40	25.91	30.70	30.49	0.200	***
percentage gewerkte tijd in huidige functie	30.41	23.45	29.02	27.41	0.111	**
percentage gewerkte tijd voor huidige werkgever	68.02	53.25	63.24	63.87	0.188	***
Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling?	34.49	35.53	34.70	35.04	0.104	**
percentage leidinggevenden	7.39	20.15	12.77	14.59	0.14	***
percentage salarisschaal hoger dan 10	46.80	65.11	37.77	66.35	0.224	***
Bruto loon, gekwantificeerd op basis van klassemiddens	3826.15	4412.57	3734.01	4438.61	0.237	***
Percentage hbo-ers	37.19	36.12	28.19	37.65	0.063	
Percentage academici	29.80	46.19	30.32	42.12	0.147	***
leeftijd	51.53	48.41	52.49	53.36	0.232	***
Percentage mannen	68.23	64.62	60.64	68.71	0.059	
Percentage met thuiswonende kinderen	56.16	46.93	51.60	56.00	0.081	*
Percentage niet gehuwd of samenwonend	22.41	22.60	22.87	17.18	0.061	
gemiddeld totaal					0.272	
gemiddeld employability					0.493	
gemiddeld waarden					0.347	
gemiddeld persoonlijkheid					0.373	

Het vierde, kleinere segment, kan worden aangeduid met de loyale hulp. Hij scoort laag op inzetbaarheid en competentie, maar extreem hoog op binding met de organisatie en vriendelijkheid. Hij is laag opgeleid en laag ingeschaald. Het gaat hier vooral om lagere ambtenaren die aan hun baan bij de rijksoverheid status en gevoel van eigenwaarde ontleen, maar die inhoudelijk niet ambitieus zijn. Vergeleken met de carrière-maker en de bevlogen ambtenaar is hun locus of control meer extern, maar niet in die mate als bij de afwachter. De ondergeschiktheid van hun functie zorgt er mogelijk voor dat ze min of meer gedwongen zijn af te wachten wat er boven hen aan opdrachten wordt geformuleerd.

Vergeleken met de segmentatie gebaseerd op waardensegmenten is de samenhang met de beschrijvende variabelen hier zeer sterk. De gemiddelde eta is 0,272; voor employability is

het zelfs 0,493. Slechts voor de waarden zijn de eta's hier lager. Kortom, voor het doel waarmee de segmentatie is uitgevoerd heeft strategie aanzienlijk beter gewerkt.

Tabel 8.3. Relatie tussen segmenten gebaseerd op employability en psychologie en segmenten gebaseerd op omgaan met ouder worden en locus of control; kolompercentages

	afwachter %	carriere- maker %	loyale hulp %	bevlogen ambtenaar %	totaal %	n
gehele steekproef						
fatalist	56.4	19.2	31.4	13.2	29.6	422
wanhopig	19.0	25.1	20.7	25.2	22.8	325
ontspannen	19.0	22.6	24.5	21.4	21.5	306
strijdbaar	5.7	33.2	23.4	40.2	26.2	373
total						1426
50-plussers						
fatalist	51.7	20.5	33.8	13.0	29.2	263
wanhopig	15.7	24.7	21.3	24.4	21.4	193
ontspannen	25.5	26.3	25.0	24.8	25.3	228
strijdbaar	7.1	28.4	19.9	37.8	24.0	216
total						900

Is er een verband tussen de segmenten gebaseerd op ouder worden en de segmenten die in deze paragraaf zijn geconstrueerd? Tabel 8.3 laat zien dat dit verband voor een deel bestaat. De afwachter komt duidelijk overeen met de fatalist. De strijdbare wordt vooral gevonden in het segment van de bevlogen ambtenaar, maar is ook sterk vertegenwoordigd in de carrièremaker. Hetzelfde geldt voor de wanhopige, al is, met name wanneer alleen wordt gekeken naar de 50-plusser het accent hier ook sterk op de carrièremaker. Het ontspannen segment vindt men overal. De loyale hulp heeft ook nagenoeg dezelfde verdeling als de totale steekproef.

8.3 Vergelijking van de segmenten

Tenslotte gaan we kort in op een vooral technische vergelijking van de segmenten die in dit hoofdstuk en in bijlage B zijn geconstrueerd. Dit gebeurt aan de hand van de gemiddelde eta's, zie tabel 8.4.

Tabel 8.4. Vergelijking vier segmentindelingen aan de hand van gemiddelde eta's

	waarden- kwadranten	omgaan met ouder worden	employability en psychologie, ongestructureerd	employability en psychologie, canonische analyse
gemiddeld totaal	0.176	0.173	0.280	0.272
gemiddeld employability	0.235	0.243	0.522	0.493
gemiddeld waarden	0.558	0.122	0.285	0.347
gemiddeld persoonlijkheid	0.161	0.322	0.415	0.373

Twee segmentindelingen zijn geconstrueerd volgens strategie 1, die van de waardenkwadranten en de combinatie omgaan met ouder worden en locus of control. Deze indelingen hebben het voordeel van eenvoudige interpreteerbaarheid, maar het verband met de beschrijvende variabelen is relatief zwak. Wanneer met alle relevante variabelen zonder verdere structuur een clusteranalyse wordt uitgevoerd ontstaat de indeling die hier het sterkste verband heeft met de beschrijvende variabelen. Het probleem van deze indeling is echter het lineaire karakter, zie bijlage B. De segmenten zijn vier groepen die goed kunnen worden geordend op employability, maar verder weinig nuance hebben. Daarom wordt hier gekozen voor de laatste indeling, gebaseerd op canonische analyse, die weliswaar een fractie lagere correlaties met de beschrijvende variabelen heeft maar veel rijker is aan variatie in beelden en nuances. Het ultieme criterium is immers de inhoudelijke bruikbaarheid, niet een theoretisch statistisch optimum.

BIJLAGE A. GEBRUIKTE SCHALEN EN HUN KENMERKEN

A.1. Inzetbaarheid

Inzetbaarheid is uiteraard een cruciale variabele. Een factoranalyse op de items uit Rothwell en Arnold (2007) levert de volgende set eigenwaarden op.

Tabel A.1. Eigenwaarden factoranalyse items inzetbaarheid.

factor nr.	eigen-waarde	% verklaarde variantie
1	2.32	38.7
2	1.12	18.7
3	0.85	14.1
4	0.71	11.8
5	0.59	9.8
6	0.42	6.9

Volgens het criterium dat het aantal dimensies gelijk is aan het aantal factoren met eigenwaarde > 1 zijn er nu twee mogelijkheden, die volgens Rothwell en Arnold (2007) beide bruikbare schalen opleveren.

(1) de items worden gecheckt op schaalbaarheid en gekeken wordt of verwijdering van slecht schaalbare items alsnog tot 1 dimensie leidt.

Tabel A.2. Factorladingen items inzetbaarheid bij 1 dimensie, 2 varianten

	lading		alpha if deleted	
	alle items	excl. item 1	alle items	excl. item 1
1. Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze organisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven	0.322		0.694	
2. Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière	0.628	0.607	0.602	0.674
3. Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe	0.723	0.718	0.574	0.624
4. Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben	0.605	0.621	0.617	0.665
5. Ik ben me bewust van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe	0.649	0.687	0.613	0.639
6. Als het nodig is dan kan ik makkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie	0.717	0.721	0.566	0.617
alpha			0.655	0.694

Dit is het geval. De schaal verbetert indien item 1 wordt weggelaten: de tweede eigenwaarde is dan gelijk aan 0,98. De alpha van de schaal stijgt naar 0.694. Het weglaten van item 1 leidt dus tot een acceptabele eendimensionale schaal voor inzetbaarheid.

(2) accepteren dat inzetbaarheid bestaat uit twee dimensies.

De twee dimensies zijn zichtbaar in tabel A.3. Er is sprake van een dimensie waarin de nadruk ligt op interne inzetbaarheid, al zijn ook twee factorladingen die betrekking hebben op interne inzetbaarheid redelijk hoog. De tweede dimensie is zuiver interne inzetbaarheid. Kennelijk impliceert externe inzetbaarheid ook interne inzetbaarheid, maar omgekeerd niet. In de segmentatieanalyse bleek het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid zodanig vruchtbaar dat voor deze variant is gekozen.

Tabel A.3. Factorladingen items inzetbaarheid bij 2 dimensies na varimax-rotatie

	lading		alpha if deleted	
	extern	intern	extern	intern
Ik ben me bewust van de kansen die zich buiten deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe	0.791		0.537	
Als het nodig is dan kan ik makkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie	0.713		0.456	
Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben	0.673		0.608	
Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze organisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven		0.781		0.619
Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière	0.308	0.697		0.282
Ik ben me bewust van de kansen die zich in deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe	0.473	0.562		0.331
alpha			0.636	0.507

A.2. Competentie

Competentie is een voorwaarde voor inzetbaarheid en flexibiliteit. De items van de schaal vormen duidelijk één dimensie. Bij factoranalyse is de eerste eigenwaarde gelijk aan 2,3; de overige eigenwaarden zijn kleiner dan 1.

Tabel A.4 Factorladingen competentie

	lading	alpha if deleted
Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren	0.609	0.637
Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd	0.614	0.648
In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt	0.781	0.576
In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij	0.796	0.557
Iedereen met mijn kennis en vaardigheden en vergelijkbare ervaring is erg aantrekkelijk voor andere werkgevers	0.507	0.677
alpha		0.672

A.3. Anticipatie

Anticipatie op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt is eendimensionaal: de eerste eigenwaarde van de items is 3,5; de overige eigenwaarden zijn kleiner dan 1.

Tabel A.5. Factorladingen anticipatie

	lading	alpha if deleted
Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan	0.806	0.818
Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt	0.739	0.834
Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt	0.726	0.839
Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan	0.829	0.813
Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed	0.758	0.831
Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan	0.709	0.841
alpha		0.854

A.4. Flexibiliteit

Van de items waarmee flexibiliteit aanvankelijk is geoperationaliseerd bleek "Er is veel variatie in mijn takenpakket" niet te passen. Na verwijdering van dit item was de schaal eendimensionaal: de eerste eigenwaarde bij factoranalyse was 3,1, de tweede 1,0. De negatief geformuleerde items (h) zijn omgekeerd gecodeerd.

Tabel A.5. Factorladingen flexibiliteit

	lading		alpha if deleted	
	oorspronkelijk	excl. item 6 gehercodeerd	oorspronkelijk	excl. item 6 gehercodeerd
1. Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk	-0.720	0.721	0.710	0.738
2. Als ik in een andere werkomgeving zou moeten gaan werken zou ik daar tegenop zien (h)	0.676	0.686	0.711	0.737
3. Ik pas me gemakkelijk aan aan nieuwe ontwikkelingen in mijn organisatie	-0.750	0.752	0.704	0.731
4. Het kost me de nodige tijd om in te spelen op veranderingen in mijn directe werkomgeving (h)	0.703	0.709	0.701	0.727
5. Het kost me de nodige tijd om in te spelen op ontwikkelingen in mijn vakgebied (h)	0.507	0.512	0.739	0.770
6. Er is veel variatie in mijn takenpakket	-0.244		0.773	
7. Ik vind veranderingen in mijn functie in de regel positief	-0.628	0.622	0.720	0.754
8. Ik vind het moeizaam om met nieuwe mensen te werken (h)	0.592	0.587	0.722	0.754
Alpha			0.750	0.773

A.5. Trots

Trots is eendimensionaal: de hoogste eigenwaarde bij factoranalyse is 4,6; de overige eigenwaarden zijn kleiner dan 1.

Tabel A.6. Factorladingen trots

	lading	alpha if deleted
Ik ben trots op mijn vak	0.822	0.897
Ik ben enthousiast over mijn beroep	0.852	0.893
Mijn werk inspireert me	0.854	0.892
Ik ben trots op het werk dat ik doe	0.857	0.892
Als ik aan het werk ben, voel ik mij vol energie	0.840	0.893
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben	0.677	0.912
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan	0.753	0.905
alpha		0.911

A.6. Binding

Binding is eendimensionaal: de hoogste eigenwaarde bij factoranalyse is 3,2; de overige eigenwaarden zijn kleiner dan 1.

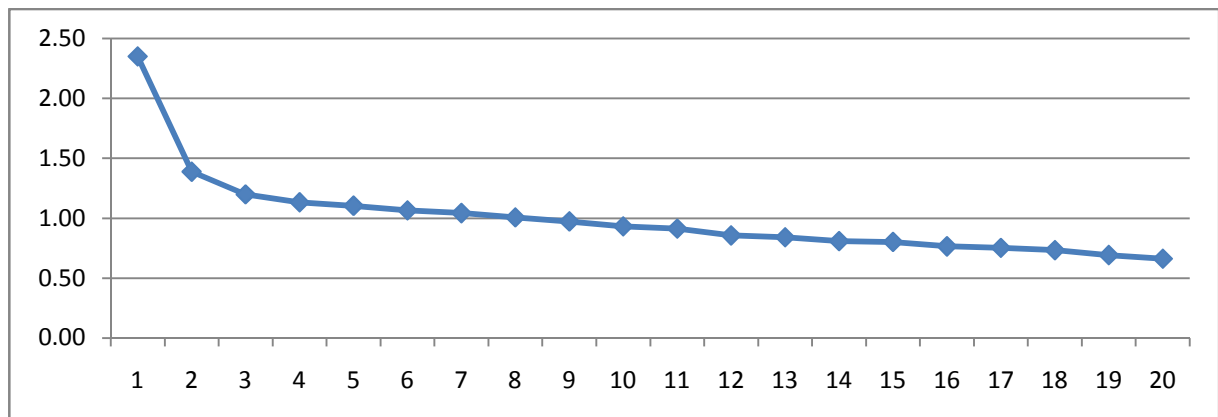
Tabel A.7. Factorladingen binding

	lading	alpha if deleted
Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	0.832	0.818
Deze organisatie betekent veel voor mij	0.886	0.797
Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	0.687	0.860
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie	0.825	0.817
Ik voel me thuis in deze organisatie	0.758	0.842
alpha		0.857

A.7 Waarden

Aan de respondenten zijn 20 waarden voorgelegd, afkomstig uit de European Values Survey. De respondenten konden er maximaal 10 uitkiezen die zij belangrijk vonden. Dit leverde 20 dichotome variabelen op: waarde wel/niet gekozen. Factoranalyse op deze waarden leverde in termen van verklaarde variantie een vaag beeld op, zie de eigenwaarden in figuur A.1.

Figuur A.1. Eigenwaarden factoranalyse waarden



De eerste factor verklaart duidelijk de meeste variantie, de tweede steekt er ook nog enigszins bovenuit, maar daarna is het verschil tussen twee opeenvolgende eigenwaarden minimaal. Hoewel dit weinig belooft voor de interpretatie van factoren, geeft tabel A.8 toch een ander beeld. De factoren zijn niet alleen zeer interpreteerbaar, maar komen bovendien overeen met factoren die meer dan eens in algemeen waardenonderzoek zijn gevonden.

Tabel A.8. Factorladingen eerste twee factoren factoranalyse waarden

	1	2
De mogelijkheid initiatief te tonen	0.531	
Niet te veel spanning	-0.483	
Een verantwoordelijke functie	0.472	
Een functie waarin ik grip heb op mijn dagelijkse activiteiten	-0.435	
Een werkkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken	0.419	
Goede werktijden	-0.406	0.373
De zekerheid niet ontslagen te worden	-0.405	
Een functie waarin je nieuwe dingen leert	0.383	
Een functie waarin de dag ordelijk verloopt	-0.381	
Een functie waar je je capaciteiten kunt benutten	0.358	
Werk waarin niemand wordt voorgetrokken	-0.336	
Veel inspraak		
Een interessante functie		
Een goed salaris		0.512
Goede promotiekansen		0.501
Goede vakantieregeling		0.487
Werk dat nuttig is voor de maatschappij		-0.439
Werk waar je met mensen te maken hebt		-0.409
Werk waar mensen over het algemeen waardering voor hebben		-0.361
Prettige mensen om mee te werken		

De factorscores zijn als variabelen in het databestand opgenomen. Daarnaast bevatte de European Values Survey een specifieke schaal voor arbeidsmoraal. Op de items van deze schaal is een schaalanalyse uitgevoerd met de volgende uitkomsten.

Tabel A.9. Factorladingen arbeidsmoraal

	lading	alpha if deleted
Om je talenten volledig tot ontwikkeling te brengen heb je een baan nodig	0.542	0.706
Het is vernederend om geld te krijgen zonder ervoor te hoeven werken	0.661	0.675
Mensen die niet werken worden lui	0.710	0.658
Werken is een maatschappelijke plicht	0.780	0.636
Mensen zouden niet verplicht moeten zijn om te werken als ze dat niet willen (h)	-0.596	0.695
Werk zou altijd op de eerste plaats moeten komen, zelfs als dat minder vrije tijd betekent	0.577	0.694
alpha		0.773

A.8. De Big Five

De Big Five zijn vijf persoonlijkheidsdimensies die als de zeer fundamenteel worden beschouwd (McCrae & Costa, 2003). Meestal worden langere meetinstrumenten gebruikt. Gebrek aan ruimte dwong tot het inperken tot vier items per dimensie. Deze items zijn geselecteerd op basis van andere, niet publiek beschikbare data. Uit de factoranalyse blijkt dat de dimensies perfect door de items worden gereproduceerd. Ze worden per dimensie dan ook als optelschaal gebruikt.

Tabel A.10. De Big Five, factorladingen.

	neuro- ticisme	extra- versie	gewetens- volheid	vriende- lijkheid	open- heid
Ik raak makkelijk van streek	0.848				
Ik heb regelmatig stemmingswisselingen	0.842				
Ik voel me vaak somber	0.811				
Ik ben snel gestrest	0.808				
Ik ben de gangmaker op een feest		0.802			
Ik ben stil te midden van vreemden (h)		-0.783			
Ik praat met veel verschillende mensen op feesten		0.761			
Ik houd me op de achtergrond (h)		-0.688			
Ik laat spullen slingeren (h)			0.852		
Ik vergeet dingen terug te leggen op zijn plaats (h)			0.790		
Ik hou van orde			-0.732		
Ik maak er een puinhoop van (h)			0.712		
Ik leef mee met anderen				0.844	
Ik neem de tijd voor anderen				0.780	
Ik ben niet echt geïnteresseerd in anderen (h)				-0.650	
Ik voel de emoties van anderen				0.624	
Ik heb een levendige verbeeldingskracht					0.713
Ik heb zeer goede ideeën					0.692
Ik heb een grote woordenschat					0.669
Ik heb moeite abstracte ideeën te begrijpen (h)					-0.651

A.8. Locus of control

De schaal bestaat uit keuzen of gebeurtenissen mensen overkomen door geluk of pech, of dat ze het gevolg zijn van eigen handelen. Deze keuzen zijn afkomstig uit verschillende levensdomeinen. Daardoor is het niet te verwachten dat schaaltechnieken aangeven dat deze schaal perfect eendimensionaal is.

Tabel A.11. Factorladingen locus of control

Veel van de onprettige dingen in het leven zijn voor een deel gewoon pech - Dat mensen onprettige dingen meemaken komt door hun eigen fouten	-0.176
Op de lange duur krijgen mensen het respect dat ze verdienen - Helaas worden mensen vaak niet op hun waarde geschat, hoe ze ook hun best doen	0.521
Wat je ook probeert, sommige mensen moeten je gewoon niet - Mensen die niet aardig worden gevonden, snappen niet hoe ze met anderen moeten omgaan	-0.320
Ik heb vaak gemerkt dat ik geen invloed heb op wat gaat gebeuren - Zelf actie ondernemen heeft voor mij vaak beter uitgepakt dan afwachten	-0.585
Succesvol zijn is een kwestie van hard werken; geluk heeft daar weinig mee te maken - Succes hangt ervan af of je op de juiste tijd op de juiste plek bent	0.458
De doorsnee burger kan invloed hebben op overheidsbeslissingen - Deze wereld wordt geregeerd door een paar machtige mensen; daar kan de kleine man niets aan doen	0.525
Als ik plannen maak, weet ik bijna zeker dat ze zullen slagen - Het is verstandig om niet te ver vooruit te kijken, want veel dingen zijn toch een kwestie van geluk	0.627
Wat er met me gebeurt, heb ik zelf in de hand - Soms denk ik dat ik onvoldoende controle heb over waar het in mijn leven naar toe gaat	0.599

Uit een factoranalyse blijkt dit ook. Alle factorladingen hebben het verwachte teken, maar de eerste eigenwaarde is 1,9 en verklaart slechts 25% van de variantie. Inhoudelijk is de optelschaal echter toch valide gebleken (Rotter, 1966). Voor het onderzoek worden de keuzen voor interne locus of control opgeteld.

A.9. Vooroordelen

Om na te gaan of men specifieke beelden heeft van wat werknemers op een bepaalde leeftijd niet goed, of juist extra goed, kunnen is voor een aantal kwaliteiten gevraagd of ze van toepassing zijn vanaf 50, 55, of 60 jaar, al vanaf eerder of in het geheel niet samenhangen met leeftijd. Vervolgens zijn de items gehercodeerd in twee categoriën: wel leeftijdafhankelijk en niet leeftijdafhankelijk. Een factoranalyse leverde het resultaat van tabel A.12 (de eerste twee eigenwaarden waren 2,76 en 1,78, duidelijk groter dan de overige).

Tabel A.12. Factorladingen vooroordelen; varimax-rotatie.

	ladingen		alpha if deleted	
	negatief	positief	negatief	positief
vanaf bepaald moment trager in werk	0.684		0.567	
vanaf bepaald moment bepaalde taken niet meer uitvoeren	0.637		0.581	
vanaf bepaald moment zitten ze tijd uit	0.628		0.588	
vanaf bepaald moment meer fouten	0.580		0.613	
vanaf bepaald moment vaker ziek	0.506		0.621	
vanaf bepaald moment eigenwijzer	0.461		0.630	
vanaf bepaald moment minder gezag	0.397		0.636	

vanaf bepaald moment betere adviseurs	0.796	0.573
vanaf bepaald moment met vragen terecht	0.729	0.607
vanaf bepaald moment betere coaches	0.700	0.630
vanaf bepaald moment nuttig om in team te hebben	0.596	0.665
vanaf bepaald moment verdienen meer respect	0.440	0.694
alpha		0.643 0.687

De negatieve vooroordelen en de positieve vooroordelen vormen duidelijk twee onafhankelijke schalen. Deze zijn als optelschalen in het onderzoek gebruikt.

A.10. Omgaan met ouder worden

Omgaan met ouder worden is eendimensionaal: de hoogste eigenwaarde bij factoranalyse is 2,1; de overige eigenwaarden zijn kleiner dan 1.

Tabel A.12. Factorladingen omgaan met ouder worden

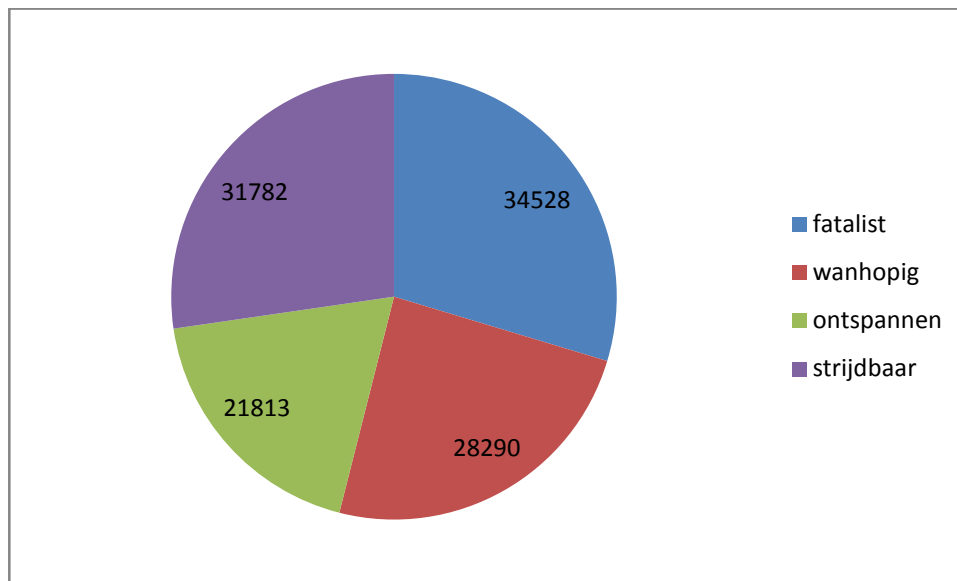
	lading	alpha if deleted
Ik heb er geen moeite mee dat ik ouder word	0.841	0.548
Als anderen vinden dat ik er oud uitzie is dat hun probleem	0.534	0.738
Ik zie op tegen het steeds ouder worden (h)	-0.824	0.569
Ouder worden is prettig	0.687	0.673
Alpha		0.706

BIJLAGE B. ALTERNATIEVE SEGMENTINDELINGEN

B1. Strategie 1: omgaan met ouder worden en locus of control

De segmenten zijn gemaakt door de respondenten in te delen naar omgaan met ouder worden en locus of control volgens figuur 6.2. Dit leidt qua omvang tot een evenwichtige verdeling over de rijksoverheid, zie figuur B.1.

Figuur B.1. Omvang van de segmenten naar omgaan met ouder worden en locus of control; aantallen opgewogen naar de gehele rijkdienst



De indeling in segmenten is sterk bipolar. Er is steeds een tegenstelling tussen de fatalist en de strijdbare, waarbij de andere segmenten een tussenpositie innemen.

Tabel B.1. Segmenten gebaseerd op omgaan met ouder worden en locus of control; gemiddelden per segment

	fatalist	wanhopig	ontspannen	strijdbaar	eta	sig.
inzetbaarheid	14.65	16.48	15.45	17.17	0.299	***
interne inzetbaarheid	9.62	10.57	10.10	11.13	0.260	***
externe inzetbaarheid	8.32	9.30	8.75	9.69	0.230	***
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt	17.09	18.27	18.05	19.23	0.172	***
flexibiliteit	24.25	25.91	25.88	27.39	0.314	***
competentie	17.81	18.60	18.55	19.39	0.230	***
binding met de organisatie	15.57	16.37	15.68	17.00	0.155	***
trots op werk	25.71	27.65	27.46	29.14	0.286	***
Waardendimensie ontspannen --> prestatie	-0.33	0.09	0.01	0.28	0.234	***
Waardendimensie ander-gericht --> ik-gericht	0.07	-0.07	0.08	-0.08	0.072	
werkmoraal	18.39	18.80	18.26	18.81	0.061	

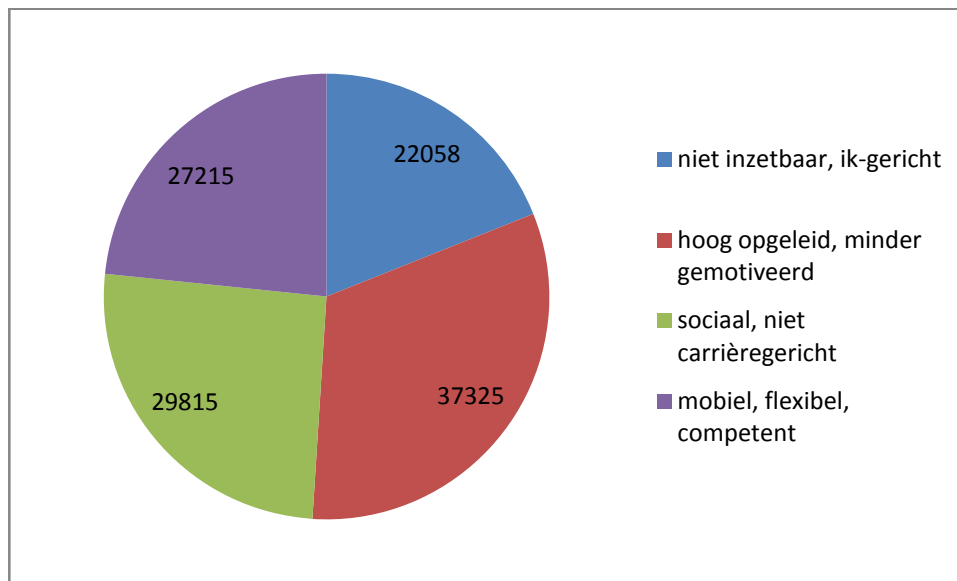
	fatalist	wanhopig	ontspannen	strijdbaar	eta	sig.
persoonlijkheid: vriendelijkheid	15.43	15.28	16.03	16.32	0.213	***
persoonlijkheid: neuroticisme	9.91	8.97	7.46	6.77	0.434	***
persoonlijkheid: extraversie	11.76	12.51	12.39	13.41	0.218	***
persoonlijkheid: gewetensvolheid	15.01	15.19	15.58	15.75	0.117	***
persoonlijkheid: open staan voor ideeën	15.03	15.26	15.44	15.77	0.137	***
locus of control: mate waarin intern	2.92	5.71	3.20	5.81	0.812	***
Satisfactie: uw baan, alles bijeengenomen	3.87	4.20	4.11	4.35	0.218	***
Satisfactie: de organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen	3.36	3.73	3.52	3.86	0.200	***
omgaan met ouder worden, aangepast voor jongeren obv neuroticisme en vriendelijkheid	12.62	12.79	15.94	15.73	0.714	***
aantal positieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.99	2.10	2.03	2.06	0.025	
aantal negatieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.29	1.25	1.04	1.06	0.077	*
Percentage afgelopen jaar van functie veranderd wegens reorganisatie	7.35	5.23	6.86	6.17	0.032	
Percentage afgelopen jaar vrijwillig van functie veranderd	10.90	13.85	8.50	14.75	0.074	
Percentage op zoek naar andere functie	27.73	22.15	31.37	24.66	0.074	*
Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	8.36	6.91	8.65	6.93	0.098	**
Hoeveel jaar bent u bij uw huidige werkgever in dienst?	18.59	17.23	20.42	17.35	0.100	**
Hoeveel jaar verricht u betaalde arbeid?	28.74	27.74	31.13	28.26	0.125	***
percentage gewerkte tijd in huidige functie	29.24	26.26	27.71	25.86	0.057	
percentage gewerkte tijd voor huidige werkgever	62.78	59.98	64.53	60.57	0.056	
Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling?	34.83	34.80	35.06	35.23	0.046	
percentage leidinggevenden	10.19	15.69	11.11	18.77	0.103	**
percentage salarisschaal hoger dan 10	50.24	66.77	49.02	61.39	0.148	***
Bruto loon, gekwantificeerd op basis van klassemiddens	3977.15	4357.99	3994.68	4344.93	0.140	***
Percentage hbo-ers	36.26	36.62	35.95	34.58	0.016	
Percentage academici	36.26	44.62	28.76	42.63	0.121	***
leeftijd	51.10	50.60	53.04	50.75	0.109	**
Percentage mannen	66.11	61.23	69.93	68.10	0.065	
Percentage met thuiswonende kinderen	52.37	54.77	54.25	50.67	0.032	
Percentage niet gehuwd of samenwonend	23.46	19.69	20.59	19.57	0.041	
gemiddeld totaal					0.173	
gemiddeld employability					0.243	
gemiddeld waarden					0.122	
gemiddeld persoonlijkheid					0.322	

De verdeling over de ministeries is redelijk evenwichtig. Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft relatief veel wanhopigen en weinig ontspannen medewerkers in dienst (tabel B.2).

B2. Strategie 2: direct clusteranalyse op alle relevante variabelen

Bij het direct construeren van segmenten op basis van alle employability-variabelen en psychologische variabelen zonder voorbewerking ontstaan clusters van ongeveer gelijke omvang. Echter, net als in de vorige paragraaf drukken de segmenten vooral één tegenstelling uit: die tussen lage en hoge inzetbaarheid, zonder veel nuance., zie tabel B.2. Voor zover er iets specifiek is op te merken over de tussenliggende segmenten is het dat één daar van relatief veel academici bevat en de ander relatief sociaal gericht is.

Figuur B.2. Omvang van de direct geconstrueerde segmenten; aantallen opgewogen naar de gehele rijksdienst



Tabel B.2. Direct geconstrueerde segmenten; gemiddelden per segment

	niet inzetbaar, ik-gericht	hoog opgeleid, minder gemotiveerd	sociaal, niet carrière- gericht	mobiel, flexibel, competent	eta	sig.
inzetbaarheid	13.06	17.13	14.57	18.25	0.583	***
interne inzetbaarheid	8.64	10.84	10.01	11.49	0.440	***
externe inzetbaarheid	7.49	9.80	7.95	10.43	0.504	***
anticipatie op veranderende arbeidsmarkt	16.45	19.61	15.59	20.60	0.453	***
flexibiliteit	23.33	26.42	24.31	28.81	0.539	***
competentie	16.84	18.89	17.62	20.68	0.541	***
binding met de organisatie	12.29	16.86	16.87	17.61	0.507	***
trots op werk	22.47	27.96	27.57	30.68	0.605	***
Waardendimensie ontspannen --> prestatie	-0.58	0.47	-0.56	0.54	0.536	***
Waardendimensie ander-gericht --> ik-gericht	0.30	-0.07	-0.15	0.01	0.159	***
werkmoraal	17.30	18.79	18.95	18.89	0.159	***
persoonlijkheid: vriendelijkheid	15.24	15.51	15.51	16.79	0.289	***
persoonlijkheid: neuroticisme	10.53	8.54	8.71	5.88	0.528	***

	niet inzetbaar, ik-gericht	hoog opgeleid, minder gemotiveerd	sociaal, niet carriere- gericht	mobiel, flexibel, competent	eta	sig.
persoonlijkheid: extraversie	10.93	13.04	11.42	14.37	0.460	***
persoonlijkheid: gewetensvolheid	14.82	14.50	15.84	16.36	0.291	***
persoonlijkheid: open staan voor ideeën	15.17	15.72	13.93	16.74	0.494	***
locus of control: mate waarin intern	3.13	4.90	4.09	5.08	0.430	***
Satisfactie: uw baan, alles bijeengenomen	3.44	4.22	4.24	4.43	0.419	***
Satisfactie: de organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen	2.79	3.82	3.68	3.93	0.415	***
omgaan met ouder worden, aangepast voor jongeren obv neuroticisme en vriendelijkheid	13.02	13.82	14.10	15.69	0.420	***
aantal positieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.87	2.12	2.15	1.97	0.070	
aantal negatieve vooroordelen vanaf bepaald moment	1.41	1.09	1.22	1.00	0.101	**
Percentage afgelopen jaar van functie veranderd wegens reorganisatie	6.81	7.14	5.13	6.82	0.034	
Percentage afgelopen jaar vrijwillig van functie veranderd	5.73	13.57	12.56	14.84	0.099	**
Percentage op zoek naar andere functie	37.28	27.62	17.18	26.71	0.155	***
Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?	9.01	6.08	9.00	7.20	0.160	***
Hoeveel jaar bent u bij uw huidige werkgever in dienst?	19.16	15.90	20.91	17.77	0.160	***
Hoeveel jaar verricht u betaalde arbeid?	29.43	27.23	30.27	28.95	0.121	***
percentage gewerkte tijd in huidige functie	31.22	23.79	30.24	25.22	0.129	***
percentage gewerkte tijd voor huidige werkgever	63.26	56.85	68.21	59.93	0.144	***
Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling?	34.50	35.12	34.45	35.81	0.138	***
percentage leidinggevenden	6.09	14.52	9.49	24.63	0.193	***
percentage salarisschaal hoger dan 10	48.03	65.95	45.64	64.99	0.191	***
Bruto loon, gekwantificeerd op basis van klassemiddens	3835.97	4386.95	3862.43	4506.54	0.226	***
Percentage hbo-ers	32.97	38.81	36.41	33.83	0.048	
Percentage academici	36.20	45.48	27.18	43.62	0.155	***
leeftijd	51.81	49.99	52.53	51.15	0.117	***
Percentage mannen	67.03	64.05	64.10	71.22	0.062	
Percentage met thuiswonende kinderen	56.63	52.86	53.08	49.55	0.046	
Percentage niet gehuwd of samenwonend	27.60	20.71	19.74	17.21	0.086	*
gemiddeld totaal					0.280	
gemiddeld employability					0.522	
gemiddeld waarden					0.285	
gemiddeld persoonlijkheid					0.415	

BIJLAGE C. DE VRAGENLIJST

Arbeidsverleden

De volgende vragen hebben betrekking op uw arbeidsverleden.

1. Sinds wanneer bent u werkzaam in uw huidige functie?
2. Sinds wanneer bent u bij uw huidige werkgever in dienst?
3. Sinds welk jaar verricht u betaalde arbeid?
4. Bent u in de afgelopen 12 maanden bij uw werkgever (intern) van functie veranderd?
 - Nee
 - Ja, ik heb wegens een reorganisatie een andere baan
 - Ja, ik heb vrijwillig gekozen voor een andere baan
5. Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?
 - Nee
 - Ja, bij dezelfde werkgever
 - Ja, bij een andere werkgever in dezelfde sector
 - Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid
 - Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid
6. Bent u in de afgelopen 12 maanden van werkgever gewisseld
 - Nee
 - Ja
7. Wat was de hoofdrede dat uw baan beëindigd werd? (indien vraag 6 antwoord 'ja')
 - Vervroegd uittreden (VUT, FPU, FLO, UKW, PAS)
 - Ik ging met pensioen
 - Ik werd volledig arbeidsongeschikt
 - Ik werd gedeeltelijk arbeidsongeschikt en heb mijn baan niet behouden
 - Ik werd ontslagen door mijn werkgever
 - Mijn tijdelijk contract liep af
 - Een reorganisatie binnen de organisatie
 - Ik nam zelf ontslag
 - Ik heb de mogelijkheid om mijn tijdelijk contract te verlengen zelf afgewezen

Plaats in de organisatie

De volgende stellingen hebben betrekking op uw plaats in de organisatie. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze organisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven

- Mijn persoonlijke netwerken in deze organisatie helpen me in mijn carrière
- Ik ben me bewust van de kansen die zich *in* deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe
- Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben
- Ik ben me bewust van de kansen die zich *buiten* deze organisatie voordoen, zelfs als het om ander werk gaat dan wat ik nu doe
- Als het nodig is dan kan ik makkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Uw werk

De volgende stellingen hebben betrekking op uw werk. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik ben trots op mijn vak
- Ik ben enthousiast over mijn beroep
- Mijn werk inspireert me
- Ik ben trots op het werk dat ik doe
- Als ik aan het werk ben, voel ik mij vol energie
- Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
- Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Uw organisatie

De volgende stellingen hebben betrekking op uw organisatie. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
- Deze organisatie betekent veel voor mij
- Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
- Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- Ik voel me thuis in deze organisatie

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Werkplezier

De volgende aspecten hebben betrekking op uw werkplezier. In hoeverre bent u tevreden of ontevreden over deze aspecten?

- Uw baan, alles bijeengenomen
- Deze organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen

Antwoorden: zeer tevreden, tamelijk tevreden, niet tevreden - niet ontevreden, tamelijk ontevreden, zeer ontevreden

Taken

De volgende stellingen hebben betrekking op uw taken. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik heb er vertrouwen in dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren
- Vergeleken met mensen die hetzelfde werk doen als ik, word ik hoog gewaardeerd
- In mijn werk vragen mijn collega's mij om raad als het ingewikkeld wordt
- In mijn werk geeft men moeilijke klussen aan mij
- Iedereen met mijn kennis en vaardigheden en vergelijkbare ervaring is erg aantrekkelijk voor andere werkgevers

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Arbeidsmarktoriëntatie

De volgende stellingen hebben betrekking op uw arbeidsmarktoriëntatie. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan
- Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt
- Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt
- Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan
- Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed
- Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan

Antwoorden: zeer tevreden, tamelijk tevreden, niet tevreden - niet ontevreden, tamelijk ontevreden, zeer ontevreden

Veranderingen

De volgende stellingen hebben betrekking op veranderingen. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk.
- Als ik in een andere werkomgeving zou moeten gaan werken zou ik daar tegenop zien
- Ik pas me gemakkelijk aan aan nieuwe ontwikkelingen in mijn organisatie

- Het kost me de nodige tijd om in te spelen op veranderingen in mijn directe werkomgeving
- Het kost me de nodige tijd om in te spelen op ontwikkelingen op mijn vakgebied
- Er is veel variatie in mijn takenpakket
- Ik vind veranderingen in mijn functie in de regel positief
- Ik vind het moeizaam om met nieuwe mensen te werken

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Ouder worden (alleen stellen aan mensen van 50 en ouder)

De volgende stellingen hebben betrekking op ouder worden. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik heb er geen moeite mee dat ik ouder word
- Als anderen vinden dat ik er oud uitzie is dat hun probleem
- Ik zie op tegen het steeds ouder worden
- Ouder worden is prettig

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Uw persoon

De volgende stellingen hebben betrekking op u als persoon. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Ik leef mee met anderen
- Ik neem de tijd voor anderen
- Ik ben niet echt geïnteresseerd in anderen
- Ik voel de emoties van anderen

- Ik heb regelmatig stemmingswisselingen
- Ik raak makkelijk van streek
- Ik voel me vaak somber
- Ik ben snel gestresst

- Ik houd me op de achtergrond
- Ik ben stil te midden van vreemden
- Ik praat met veel verschillende mensen op feesten

- Ik ben de gangmaker op een feest
- Ik hou van orde
- Ik laat spullen slingeren
- Ik maak er een puinhoop van
- Ik vergeet dingen terug te leggen op zijn plaats
- Ik heb zeer goede ideeën
- Ik heb een levendige verbeeldingskracht
- Ik heb een grote woordenschat
- Ik heb moeite abstracte ideeën te begrijpen

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Dilemma's

Hieronder ziet u steeds twee uitspraken. Kunt u aangeven welke van de twee uitspraken het meest op u van toepassing is.

1. A Veel van de onprettige dingen in het leven zijn voor een deel gewoon pech
B dat mensen onprettige dingen meemaken komt door hun eigen fouten
2. A Op de lange duur krijgen mensen het respect dat ze verdienen
B Helaas worden mensen vaak niet op hun waarde geschat, hoe ze ook hun best doen
3. A Wat je ook probeert, sommige mensen moeten je gewoon niet
B Mensen die niet aardig worden gevonden, snappen niet hoe ze met anderen moeten omgaan
4. A Ik heb vaak gemerkt dat ik geen invloed heb op wat gaat gebeuren
B Zelf actie ondernemen heeft voor mij vaak beter uitpakkt dan afwachten
5. A Succesvol zijn is een kwestie van hard werken; geluk heeft daar weinig mee te maken
B Succes hangt ervan af of je op de juiste tijd op de juiste plek bent
6. A De doorsnee burger kan invloed hebben op overheidsbeslissingen
B Deze wereld wordt geregeerd door een paar machtige mensen; daar kan de kleine man niets aan doen
7. A Als ik plannen maak, weet ik bijna zeker dat ze zullen slagen
B Het is verstandig om niet te ver vooruit te kijken, want veel dingen zijn toch een kwestie van geluk
8. A Wat er met me gebeurt, heb ik zelf in de hand

B Soms denk ik dat ik onvoldoende controle heb over waar het in mijn leven naar toe gaat

Arbeidswaarden

Hieronder staan een aantal zaken die de één wel en de ander niet belangrijk vindt in het werk. Wilt u ze bekijken en aanvinken welke u zelf belangrijk vindt in het werk? U kunt er maximaal 10 aanvinken.

(waarden voorgelegd in random volgorde)

- Een goed salaris
- Prettige mensen om mee te werken
- Niet te veel spanning
- De zekerheid niet ontslagen te worden
- Goede promotiekansen
- Werk waar mensen over het algemeen waardering voor hebben
- Goede werktijden
- De mogelijkheid initiatief te tonen
- Werk dat nuttig is voor de maatschappij
- Goede vakantieregeling
- Werk waar je met mensen te maken hebt
- Een werkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken
- Een verantwoordelijke functie
- Een interessante functie
- Een functie waar je je capaciteiten kunt benutten
- Een functie waarin je nieuwe dingen leert
- Veel inspraak
- Werk waarin niemand wordt voorgetrokken
- Een functie waarin de dag ordelijk verloopt
- Een functie waarin ik grip heb op mijn dagelijkse activiteiten

Arbeidswaarden (2)

De volgende stellingen hebben betrekking op uw arbeidswaarden. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

- Om je talenten volledig tot ontwikkeling te brengen heb je een baan nodig
- Het is vernederend om geld te krijgen zonder ervoor te hoeven werken
- Mensen die niet werken worden lui
- Werken is een maatschappelijke plicht
- Mensen zouden niet verplicht moeten zijn om te werken als ze dat niet willen
- Werk zou altijd op de eerste plaats moeten komen, zelfs als dat minder vrije tijd betekent

Antwoorden: helemaal mee eens, mee eens, niet mee eens - niet mee oneens, mee oneens, helemaal mee oneens

Rollen en leeftijd

De volgende stellingen hebben betrekking op rollen in relatie tot leeftijd.
(stellingen voorgelegd in random volgorde)

- Vanaf een bepaalde leeftijd worden werknemers steeds betere coaches
- Vanaf een bepaalde leeftijd zijn werknemers vaker ziek
- Vanaf een bepaalde leeftijd worden werknemers steeds eigenwijzer
- Vanaf een bepaalde leeftijd verdienen werknemers steeds meer respect
- Vanaf een bepaalde leeftijd maken werknemers steeds meer fouten
- Het is nuttig om één of enkele werknemers vanaf een bepaalde leeftijd in je team te hebben
- Vanaf een bepaalde leeftijd worden werknemers trager in hun werk
- Bij werknemers vanaf een bepaalde leeftijd kun je bij uitstek met je vragen terecht
- Vanaf een bepaalde leeftijd verliezen werknemers gezag
- Vanaf een bepaalde leeftijd worden werknemers steeds betere adviseurs
- Vanaf een bepaalde leeftijd kunnen werknemers taken niet meer uitvoeren die ze eerder wel konden uitvoeren
- Vanaf een bepaalde leeftijd zitten werknemers alleen maar hun tijd uit tot hun pensioen

Antwoorden: ja, vanaf 50; Ja, vanaf 55; ja, vanaf 60; ja, maar eerder; nee, heeft niets met leeftijd te maken

Achtergrondkenmerken

Ten slotte willen wij u een aantal algemene vragen stellen. Wij willen benadrukken dat u er zeker van kunt zijn dat bij de presentatie van de resultaten geen persoonlijke gegevens worden vrijgegeven.

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

- Basisonderwijs
- VMBO (LBO VBO, LTS, MAVO, IVO, (MULO e.d.)
- HAVO, VWO (MMS, HBS e.d.)
- MBO (MTS, MEAO, SPD1 e.d.)
- HBO (Bachelor, HTS, HEAO e.d.)
- WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)

Hoeveel uur per week werkt u volgens uw contract of aanstelling? (Max. 42)

Wat voor soort contract heeft u bij uw organisatie?

- Een vast contract
- Een tijdelijke contract
- Een tijdelijk contract via een uitzendbureau of detachingsbureau

- Anders

Hoeveel bedraagt feitelijk uw brutoloon per maand (Het niet-naar-volgtijd-omgerekende loon, exclusief overwerk, vakantiegeld, onkostenvergoeding, tegemoetkoming ziektekosten, maar inclusief vaste maandelijkse toeslagen)

- Minder dan € 1500,-
- € 1501,- tot € 2000,-
- € 2001,- tot € 2500,-
- € 2501,- tot € 3000,-
- € 3001,- tot € 3500,-
- € 3501,- tot € 4000,-
- € 4001,- tot € 4500,-
- € 4501,- tot € 5000,-
- € 5001,- tot € 5500,-
- € 5501,- tot € 6000,-
- € 6001,- tot € 6500,-
- € 6501,- tot € 7000,-
- Meer dan € 7000,-
- Geen antwoord

Huishoudsituatie. Bent u momenteel

- Samenwonend met partner of getrouwd
- Alleenstaand (ook alleenstaande ouder)
- Inwonend bij ouders
- Anders
- Geen antwoord

Thuiswonende kinderen. Heeft u thuiswonende kinderen (meerdere antwoorden mogelijk)

- Nee
- Ja, in de leeftijd van 0-5 jaar
- Ja, in de leeftijd van 6-12 jaar
- Ja, in de leeftijd van 13-18 jaar
- Ja, in de leeftijd van 19 jaar of ouder
- Geen antwoord

Hieronder kunt uw opmerkingen kwijt over dit onderzoek, de vragenlijst of het onderwerp.

.....

Dit was de vragenlijst. Wij willen u hartelijk danken voor uw medewerking!

Literatuur

Booming Experience, 2012. Segmentatie-onderzoek 50-65 jaar: Wijs. Booming Experience, Amsterdam.

Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014. CBS Statline <http://statline.cbs.nl/> (opgezocht 27 november 2014)

European Values Survey, 2014, <http://www.europeanvaluesstudy.eu/> (op 16 november 2014)

Gankema, H.G.J en M. Wedel, 1983, Marktsegmentatie in theorie en praktijk. Jaarboek van de Nederlandse Vereniging voor Marktonderzoekers, blz. 135-147. NVvM, Amsterdam.

Heijde, C.M. en B.I.J.M. van der Heijden, 2006, A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. Human Resources Management 45(3), 449-476.

Kennisbank Directoraat-generaal Bestuur en Koninkrijksrelaties, 2014
<http://www.arbeidenoverheid.nl/tabellen-en-grafieken/> (op 16 november 2014)

Kessler, E.M. en U.M. Staudinger, 2007. Intergenerational potential: Effects of social interaction between older adults and adolescents. Psychology and Aging 22, 690-704.

Kuylen, A.A.A. en Th.M.M. Verhallen, 1981. The use of canonical analysis. Journal of Economic Psychology 1, 217-237.

McCrae, R.M en P.T. Costa, 2003. Personality in Adulthood. A five Factor Perspective. Second Edition. The Guilford Press, New York.

Mergler, N.L., M. Faust en M.D. Goldstein, 1985. Story telling as an age dependent skill: oral recall of orally presented stories. International Journal of Aging and Human Development 20, 205-228.

Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012. Strategisch Personeelsbeleid 2020. Leveranciersdag Rijk, 27 november 2012.

Oppedijk van Veen, W.M. en Th.M.M. Verhallen, 1986, Vacation market segmentation. Annals of Tourism Research 13, 37-58.

Oppenhuisen, J., 2000. Een schaap in de bus? Een onderzoek naar de waarden van de Nederlander. SWOCC, Amsterdam.

- Rotter, J.B., 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, (1, Whole No. 609).
- Rothwell, A. en J. Arnold, 2007. Self-perceived employability: development and validation of a scale", *Personnel Review* 36(1), 23 - 41
- Schwartz, S.H. en W. Bilsky, 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology* 53(3), 550-562.
- Sikkel, D., 2009. De grijze aap. Ouderen, communicatie en consumentengedrag vanuit het perspectief van de evolutie. Oratie, Vossiuspers, Universiteit van Amsterdam
- Sikkel, D. en E. Keehnen, 2004. *Ervaren maar veranderlijk. Het consumentengedrag van de vijftigplusser*. Kluwer, Amsterdam.
- Simmons, L.W., 1945. *The role of the aged in primitive society*. Yale University Press, London.
- Van Dam, K., 2004. Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29–51.
- Van der Heijden, B.I.J.M. en L. van Ooijen, 2008, inzetbaar blijven, daar draait het om. *Loopbaan* 8(5), 4-7.