

‘Een employabilitybeleid, wil ik dat wel?’

*Een onderzoek naar de wensen en behoeften van de medewerkers van
KPMG Support Staff ten aanzien van een employabilitybeleid.*

**Nienke de Jong
Februari 2006**

Voorwoord

Aan alles komt een eind...

Zo ook aan een jaar 'Instrumentarium van de P&O-er'. Wat is dit jaar snel gegaan...

Voor mij is gebleken dat deze leergang niet alleen bestaat uit het tot me nemen van kennis door het lezen van literatuur en het volgen van de cursusedagen, maar ook uit andere dingen. In het bijzonder andere mensen leren kennen uit je vakgebied en met hen praten en ideeën uitwisselen over het vak heeft voor mij dit jaar tot een leerzame periode gemaakt.

Deze scriptie is voor mij het eindresultaat geworden van dit leuke, leerzame jaar. Deze scriptie zou nooit tot dit resultaat zijn gekomen zonder de bijdragen van mijn collega's bij KPMG, de mensen die uitgebreid de tijd namen voor mijn interview, maar ook mijn directe collega's van HR Support Staff, voor als ik weer een dagje thuis aan mijn scriptie werkte en lastig bereikbaar was voor jullie. Hierbij wil ik dan ook van de gelegenheid gebruik maken om jullie hier hartelijk voor te bedanken.

Ik hoop dat ik met het schrijven van deze scriptie een eerste stap heb gezet om het personeelsbeleid van KPMG Support Staff met betrekking tot employability weer eens tegen het licht te houden. En dat het niet blijft bij een wensen- en behoefte-inventarisatie van de medewerkers van KPMG!

Nienke de Jong

Februari 2006

Inhoudsopgave

| | | |
|-------|--|-----------|
| | Voorwoord | |
| | Inhoud | |
| | Samenvatting | |
| 1 | Inleiding | 4 |
| 1.1 | De aanleiding | 4 |
| 1.2 | De probleemstelling | 4 |
| 1.3 | Methode van onderzoek | 5 |
| 1.4 | De structuur van de scriptie | 5 |
| 2 | De samenstelling van KPMG | 6 |
| 2.1 | De organisatiestructuur | 6 |
| 2.2 | De personeelsopbouw | 6 |
| 3 | Employability | 8 |
| 3.1 | Employability, wat is dat? | 8 |
| 3.1.1 | Ontwikkelingen rond employability | 8 |
| 3.1.2 | Employability en mobiliteit | 9 |
| 3.1.3 | Employability en het psychologisch contract | 9 |
| 3.2 | Wat beweegt mensen in de verschillende fasen van hun loopbaan? | 10 |
| 3.3 | Employability bij KPMG | 10 |
| 3.3.1 | Het huidige personeelsbeleid van KPMG met betrekking tot employability | 10 |
| 4 | De diepte-interviews | 12 |
| 4.1 | De vragenlijst | 12 |
| 4.2 | De resultaten | 12 |
| 5 | Conclusies en aanbevelingen | 15 |
| 5.1 | Conclusies | 15 |
| 5.2 | Aanbevelingen | 16 |
| 6 | Literatuur | 18 |
| A.1 | Bijlage I: Tabellen met betrekking tot personeelsopbouw KPMG | 19 |
| A.2 | Bijlage II: De vragenlijst | 20 |

Samenvatting

Onder employability wordt verstaan: het vermogen van medewerkers om hun huidige werk te behouden of nieuw werk te verkrijgen op de interne of externe arbeidsmarkt. Employability is het centrale thema van deze scriptie. Dit thema leeft bij KPMG. In haar businessplan draagt KPMG uit dat ze ‘Employer of Choice’ wil zijn. Maar hoe denkt de medewerker binnen KPMG Support Staff over employability? Sluit dit onderwerp aan bij de behoeften van de medewerkers in de organisatie? Verschillen de behoeften van de medewerkers wellicht per afdeling, leeftijdscategorie of functienivo? Hoe denken leidinggevenden hierover?

In deze scriptie is er geïnventariseerd wat de behoeften binnen de gehele organisatie hiertoe zijn. Tevens is onderzocht in welke mate de organisatie al uitvoer geeft aan het duurzaam inzetten van medewerkers. Volstaat dat in de huidige vorm of reiken wensen en behoeften verder?

Het doel van deze scriptie is dan ook om aan de Stafdirecteuren van de verschillende afdelingen binnen KPMG Support Staff aanbevelingen te doen over de noodzaak tot verder uitkristalliseren van het huidige personeelsbeleid met betrekking tot employability binnen KPMG Support Staff.

De centrale vraagstelling die ik naar aanleiding hiervan heb geformuleerd, luidt:

‘Hoe ziet de wens/behoefte van de KPMG Support Staff medewerker eruit ten aanzien van het voeren van employabilitybeleid binnen KPMG Support Staff’?

Naar aanleiding van het lezen van literatuur over het onderwerp en het afnemen van diepte-interviews bij een gemêleerde groep medewerkers van KPMG Support Staff worden in deze scriptie dan ook aanbevelingen gedaan over hoe KPMG zou kunnen voorzien in de behoeften van de medewerkers ten aanzien van employability.

Zoals in de resultaten van de vragenlijsten en de conclusie is te lezen, zijn de medewerkers over het algemeen behoorlijk tevreden met hun huidige werksituatie, maar over de loopbaanmogelijkheden die er zijn ná de huidige functie is men niet tevreden. Deze zijn niet inzichtelijk zodra het mogelijkheden betreffen die stafafdelingoverschrijdend zijn.

Er zijn enkele verschillen waargenomen in de behoefte ten aanzien van het onderwerp employability tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden, in het aantal dienstjaren dat men heeft, in de leeftijd en de stafafdeling waarvoor men werkzaam is. Wensen en behoeften ten aanzien van employability verschillen dan ook per medewerker. Elke individuele loopbaan is maatwerk en vraagt om een vergelijkbare aanpak.

De geïnterviewde medewerkers staan positief tegenover het thema employability en vinden zelfs dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan in eerste instantie bij de medewerker zelf ligt. Om die reden is het dan ook niet wenselijk een op zichzelf staand employabilitybeleid te implementeren bij KPMG. Naar verwachting kan KPMG ermee volstaan om het huidige personeelsbeleid met betrekking tot het thema employability breder uit te dragen en op enkele specifieke punten hierbinnen het personeelsbeleid uit te breiden.

1 Inleiding

1.1 De aanleiding

Het thema ‘employability’ is hot! Er is veel literatuur over te vinden. Het is een onderwerp dat tijdens congressen zegeviert. HR professionals zijn ervan overtuigd dat je door mensen duurzaam inzetbaar te maken en te houden, hen motiveert voor hun huidige en toekomstige baan binnen of buiten de huidige organisatie. Genoeg redenen om te denken: ‘We moeten er aan!’.

Het thema leeft niet alleen bij HR professionals. In haar businessplan draagt KPMG uit dat ze ‘Employer of Choice’ wil zijn. De ‘War for Talent’ is eerste prioriteit. Hierbij zijn de meeste pijlen gericht op de buitendienst. Maar ook voor de binnendienst (Support Staff) staan deze thema’s centraal: Professionals verdienen nu eenmaal professionals. Employability maakt deel uit van deze thema’s. Maar hoe denkt de medewerker binnen KPMG Support Staff hier zelf over? Sluit dit onderwerp aan bij de behoeften van de medewerkers in de organisatie? Verschillen de behoeften van de medewerkers wellicht per afdeling, leeftijdscategorie of functienivo? Hoe denken leidinggevenden hierover?

Alvorens een organisatie besluit of ze hierop wil gaan sturen en daarmee succesvol wil zijn, zal er moeten worden geïnventariseerd wat de behoeften binnen de gehele organisatie hiertoe zijn. Tevens zal er moeten worden onderzocht in welke mate de organisatie al uitvoer geeft aan het duurzaam inzetten van medewerkers. Volstaat dat in de huidige vorm of reiken wensen en behoeften verder?

Dit onderzoek zal zich beperken tot de binnendienstmedewerkers van KPMG. In hoofdstuk 2 wordt uiteengezet uit welke afdelingen deze binnendienst is opgebouwd. Opgemerkt dient te worden dat medewerkers die werkzaam zijn in binnendienstfunctieschalen, maar onder de kostenplaats van de buitendienst vallen, in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Op basis van het verkrijgen van inzicht in de afwegingen die in deze groep worden gemaakt, kan worden nagegaan of er veranderingen noodzakelijk zijn in de manier van het uitvoeren van het personeelsbeleid met betrekking tot ‘employability’.

1.2 De probleemstelling

Het doel van deze scriptie is om aan de Stafdirecteuren van de verschillende afdelingen binnen KPMG Support Staff aanbevelingen te doen over de noodzaak tot verder uitkristalliseren van het huidige personeelsbeleid met betrekking tot ‘employability’ binnen KPMG Support Staff.

De centrale vraagstelling die ik naar aanleiding hiervan heb geformuleerd, luidt:

‘Hoe ziet de wens/behoefte van de KPMG Support Staff medewerker eruit ten aanzien van het voeren van employabilitybeleid binnen KPMG Support Staff?’

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, zullen we de volgende vragen moeten stellen:

1. Employability, wat is dat?
2. Hoe ziet de personeelsopbouw van KPMG Support Staff eruit?
3. Wat beweegt mensen in de verschillende fasen van hun loopbaan?
4. Is er een verschil in behoeften tussen leidinggevenden en niet-leidinggevenden?
5. Is er een verschil in behoeften tussen de verschillende afdelingen en functienivo’s?
6. Is er een verschil in behoeften tussen de verschillende leeftijdscategorieën medewerkers?
7. Is er behoefte aan een op zichzelf staand employabilitybeleid binnen KPMG Support Staff?

1.3 Methode van onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek heb ik literatuur over het onderwerp employability gelezen en over de behoeften van mensen ten aanzien van hun loopbaan tijdens de verschillende fasen in hun leven. Daarnaast heb ik documentatie gelezen die binnen KPMG beschikbaar was en heb ik managementinformatie achterhaald met betrekking tot het gekozen onderwerp. Hierop volgend heb ik een vragenlijst opgesteld. Vervolgens heb ik diepte-interviews afgenomen bij verschillende medewerkers binnen KPMG. Deze medewerkers heb ik geselecteerd aan de hand van relevante managementinformatie. Aan de hand van de informatie die uit de interviews volgde, zijn er trends waargenomen. Samen met de behandelde literatuur leiden de conclusies (trends) uit de vragenlijst tot het doen van aanbevelingen om tot doelbereiking te komen.

1.4 De structuur van de scriptie

De structuur van de scriptie ziet er als volgt uit: In het eerste hoofdstuk, de inleiding, wordt de opzet van het onderzoek beschreven. De aanleiding, probleemstelling en de wijze van het onderzoek zijn in dit hoofdstuk besproken. Hoofdstuk twee wordt gewijd aan de organisatiestructuur en personeelsopbouw van KPMG Support Staff. In hoofdstuk drie wordt aan de hand van theorie beschreven wat er wordt verstaan onder employability en waar mensen belang aan hechten in de verschillende fasen van hun loopbaan. Tevens wordt in dit hoofdstuk uiteengezet hoe KPMG Support Staff in haar personeelsbeleid al inspeelt op het onderwerp employability. In hoofdstuk vier wordt de opzet van de vragenlijst behandeld en zijn de resultaten uit de interviews, die van belang zijn in het kader van dit onderzoek, verwerkt. In hoofdstuk vijf worden deze resultaten gekoppeld aan de gebruikte theorie en verwoord in conclusies. Vervolgens zullen er in dit hoofdstuk aanbevelingen worden gedaan die voortvloeien uit de wensen en behoeften van KPMG-medewerkers ten aanzien van een employabilitybeleid.

In het vervolg wordt ‘KPMG Support Staff’ in de tekst aangeduid als ‘KPMG’.

Overigens dient de lezer waar in deze scriptie ‘hij’ wordt geschreven, ‘hij’ of ‘zij’ te lezen.

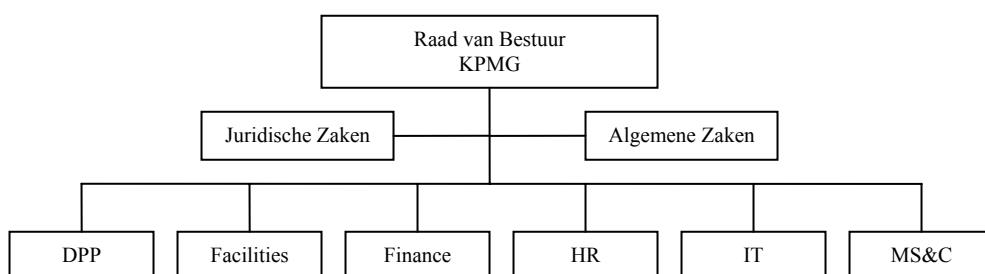
2 De samenstelling van KPMG

2.1 De organisatiestructuur

KPMG bestaat uit zes stafafdelingen, te weten: Department of Professional Practice, Facilities, Finance, Human Resources, Information Technology en Marketing, Sales & Communicatie. De stafafdelingen worden allen aangestuurd door een Stafdirecteur. Daarnaast maken de afdelingen Algemene - en Juridische Zaken deel uit van KPMG. Er zijn vier functienivo's te onderscheiden die KPMG-breed worden gehanteerd: Medewerker, Coördinator, Adviseur/Teamleider en Manager.

De hoofdtak van de stafafdelingen samen is het zo goed mogelijk ondersteunen van de business opdat zijn hun werk kunnen uitvoeren.

In onderstaand organogram wordt de organisatiestructuur schematisch weergegeven.



Figuur 2.1: Organogram KPMG

2.2 De personeelsopbouw

In de managementinformatie in deze scriptie is uitgegaan van de situatie op 28 december 2005. De gemiddelde leeftijd van de KPMG-medewerker is 37,8 jaar. Het gemiddeld aantal dienstjaren bij KPMG bedraagt 8,5 jaren. In tabel 2.1 staat weergegeven hoe deze verdeling er per stafafdeling uit ziet.

| (Staf)afdeling | Gemiddelde Leeftijd | Gemiddeld aantal dienstjaren |
|----------------|---------------------|------------------------------|
| DPP | 39,5 | 11,8 |
| Facilities | 41,4 | 10,5 |
| Finance | 38,7 | 9,9 |
| HR | 34,1 | 5,9 |
| IT | 37,4 | 7,8 |
| MS&C | 34,8 | 5,4 |
| AZ & JZ | 43,9 | 8,5 |

Tabel 2.1 Gemiddeld aantal dienstjaren en leeftijd per stafafdeling

In bovenstaande tabel wijken de stafafdelingen MS&C en HR af van de andere afdelingen: de gemiddelde leeftijd ligt hier lager en ook het aantal dienstjaren is lager dan bij de andere afdelingen. Opvallend is dat het gemiddeld aantal dienstjaren bij DPP en Facilities hoger ligt dan bij de andere afdelingen. Bij DPP zijn veel medewerkers werkzaam die voorheen al veel jaren in de buitendienst werkzaam zijn geweest en een overstap hebben gemaakt naar de binnendienst. In bijlage I is weergegeven hoe het verband is tussen de leeftijd van medewerkers en hun aantal dienstjaren bij KPMG. Tevens tref je in deze bijlage aan hoe per stafafdeling het personeelsbestand is verdeeld naar aantal dienstjaren en leeftijdscategorie.

Het aantal medewerkers bij KPMG is 542 medewerkers. In tabel 2.2 wordt uiteengezet hoe dit onder te verdelen is in geslacht, functienivo en leidinggeven.

| (Staf)afdeling | Aantal medewerkers | M | V | Functienivo | | | | | Leidinggeven | |
|----------------|--------------------|----|----|-------------|------|-------|-----|--------|--------------|-----|
| | | | | Mw | oord | ad/tl | mng | anders | Ja | Nee |
| DPP | 42 | 24 | 18 | 4 | 7 | 3 | 2 | 26 | 5 | 37 |
| Facilities | 79 | 37 | 42 | 63 | 6 | 5 | 5 | - | 8 | 71 |
| Finance | 110 | 52 | 58 | 45 | 30 | 18 | 16 | 1 | 24 | 86 |
| HR | 90 | 18 | 72 | 10 | 38 | 27 | 14 | 1 | 21 | 69 |
| IT | 122 | 99 | 23 | 4 | 41 | 54 | 22 | 1 | 17 | 105 |
| MS&C | 77 | 29 | 48 | 3 | 28 | 33 | 12 | 1 | 10 | 67 |
| AZ & JZ | 22 | 10 | 12 | 4 | 6 | 1 | 2 | 9 | 10 | 12 |

Tabel 2.2 Verdeling van medewerkers naar functienivo, geslacht en leiding geven

De reden waarom er bij de stafafdeling DPP 26 personen werkzaam zijn binnen functienivo ‘anders’, is dat veel medewerkers op deze afdeling nog vallen in de salarisschalen van de buitendienst en ook de bijbehorende functienaam gebruiken. Opvallend is de verdeling man/vrouw binnen de afdeling HR en het aantal leidinggevenden ten opzichte van het aantal niet-leidinggevenden binnen AZ&JZ.

Helaas is binnen KPMG tot op heden niet bijgehouden hoe lang een medewerker in een bepaalde functie verblijft (functieverblijftijd). Uit de bijgehouden managementinformatie per medewerker is af te leiden hoe lang hij voor KPMG werkzaam is, maar is niet te zeggen of dit allemaal in één functie is geweest of dat men tussentijds van functie is veranderd. Ook zijn de functiebenamingen in de loop der jaren nogal eens gewijzigd en valt er daarom niet te achterhalen of het daadwerkelijk een andere functie betrof of slechts een andere functiebenaming.

Ook is er niet structureel bijgehouden wat het hoogstgenoten opleidingsnivo van de medewerkers is, waardoor er geen verband kan worden gelegd tussen opleidingsnivo en het aantal dienstjaren bij KPMG.

3 Employability

3.1 Employability, wat is dat?

3.1.1 Ontwikkelingen rond employability

Employability is een relatief nieuw thema. Pas vanaf de jaren negentig is er aandacht voor de employability van de individuele medewerker. Eigen verantwoordelijkheid en zelfmanagement van de werknemer staan hierbij centraal. Onder employability wordt verstaan: het vermogen van medewerkers om hun huidige werk te behouden of nieuw werk te verkrijgen op de interne of externe arbeidsmarkt (Boom & Metselaar, 2003).

De groeiende interesse in employability wordt gevoed door twee ontwikkelingen die nauw met elkaar samenhangen. Enerzijds vereist een turbulente omgeving van organisaties dat zij flexibel inspelen op veranderingen. Organisaties die een grote variëteit aan arbeidscontracten kunnen aanbieden, hebben in dit opzicht een streepje voor op de concurrentie. Organisaties werken sinds de jaren negentig aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Hiermee vergroten zij hun kwalitatieve of functionele flexibiliteit (De Jonge & Geurts, 1997). Met inzetbaarheid wordt dan ook bedoeld op de mogelijkheden van een werknemer om verschillende taken of functies binnen de organisatie te kunnen vervullen. Anderzijds zijn de medewerkers geheel anders tegen hun loopbaan of carrière aan gaan kijken. Het is steeds normaler om van functie of werkgever te veranderen. Het vroegere 'lifetime employment' is vervangen door 'lifetime employability'. Huidige opvattingen vereisen meer autonomie van medewerkers om hun eigen loopbaan invulling te geven. Een carrière staat niet meer synoniem voor een stap omhoog in de hiërarchie. Ook door het volgen van een opleiding of training kan men nu 'carrière maken'. Hall en Mirvis (1995) omschrijven een carrière dan ook als een 'leven lang leren'.

Zowel de werkgever als de medewerker heeft zijn verantwoordelijkheid te nemen met betrekking tot employability. Die van de werkgever begint bij het bewust maken van de medewerkers om het heft van hun loopbaan in eigen hand te nemen. Door te investeren in opleidingen trek je talentvol personeel aan. Weigert de werkgever die investering te doen, dan zal talentvol personeel vertrekken, waarna de kans bestaat dat de medewerkers achterblijven die minder ambitie hebben en de neiging hebben zich te verzetten tegen verandering in hun functie (Van der Heijden, 2006).

HR heeft een rol bij het bevorderen van employability. Een goed opleidingsbeleid is essentieel, mits het niet alleen gericht is op het vakgebied van de medewerkers. Soms kan een uitstapje naar een ander vakgebied voor een individu interessant zijn. Het stimuleren van meer algemene competenties is belangrijk, zoals leiderschap en sociale vaardigheden. Leren hoeft niet alleen in een cursusomgeving te gebeuren. Het kan ook gebeuren door het uitwisselen van ervaring in de vorm van mentorschap (coaching) en/of intervisie. De bedrijfscultuur moet rijp gemaakt worden om elkaar te bevragen en bevrraagd te worden, of in algemene zin goed samen te werken. Medewerkers die hun employability willen vergroten zijn geen concurrenten van elkaar in hun jacht op een nieuwe functie, maar in de eerste plaats collega's die elkaar helpen te reflecteren op hun werk en kennis te verzamelen over wat ze in de toekomst willen. Behalve een goed opleidingsbeleid is ook onderzoek naar tevredenheid van medewerkers van belang. Zo kom je te weten wat redenen zijn om te vertrekken en wat daaraan gedaan kan worden (Van der Heijden, 2006).

3.1.2 **Employability en mobiliteit**

Hoewel beide begrippen vaak in één adem worden genoemd, is mobiliteit geen synoniem voor employability. Employability bestaat uit meerdere aspecten en mobiliteit is daar één van. Positieve mobiliteitservaringen leiden ertoe dat een medewerker sneller geneigd is om in de toekomst wederom eens een dergelijke stap te wagen. Dit vergroot hun bereidheid om ook in de toekomst breed inzetbaar, dus employabel, te blijven (Boom & Metselaar, 2003).

Er kan onderscheid worden gemaakt in verschillende mobiliteitsvormen. Mobiliteit die gericht is op uitstroom naar een andere werkgever noemen we externe mobiliteit, deze is afhankelijk van het inzicht van de medewerker in de externe arbeidsmarkt. Interne mobiliteit is mobiliteit gericht op doorstroom bij de huidige werkgever. In de laatste variant kan weer onderscheid worden gemaakt in horizontale en verticale mobiliteit. Voor wat betreft horizontale mobiliteit kunnen medewerkers hun functie op een andere afdeling of andere vestiging uitvoeren (geografische mobiliteit), hun takenpakket veranderen (functionele mobiliteit), kennis en ervaring overdragen in de vorm van ‘coaching’ of een geheel nieuwe functie, op gelijkwaardig nivo, in de organisatie aanvaarden. Onder verticale mobiliteit wordt een verandering in functie verstaan waarbij de medewerker tevens van plaats verandert in de hiërarchie van een organisatie, dit kan in de varianten promotie en demotie (Boom & Metselaar, 2003).

3.1.3 **Employability en het psychologisch contract**

Het psychologisch contract vormt een aanvulling op het formele arbeidscontract. Het bevat impliciete verwachtingen en verplichtingen die tussen de werkgever en de werknemer bestaan. Het psychologisch contract heeft drie functies volgens Schalk en Freese (1998):

- Het geeft nadere invulling aan het formele arbeidscontract en reduceert zo onzekerheid;
- Het geeft vorm aan het gedrag van de medewerker;
- Het geeft de medewerker het gevoel invloed uit te kunnen oefenen op wat er met hem of haar gebeurt in de organisatie.

Belangrijke onderdelen van het psychologisch contract zijn volgens Boom en Metselaar (2003):

- Inhoud van het werk (variatie, verantwoordelijkheden, zelfsturing);
- Ontwikkelingsmogelijkheden (training, opleiding, vergoeding);
- Klimaat (sfeer, contact met collega's en leidinggevende);
- Beleid (personeelsbeleid, beloningsbeleid);
- Beloning (salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden).

Als zowel de werkgever als de medewerker voldoen aan de verwachtingen ten aanzien van elkaar en er staan geen onredelijke verplichtingen tegenover, vormt deze situatie een goed uitgangspunt voor interne mobiliteit. In een situatie waarin het tegengestelde geldt, zal de situatie eerder leiden tot externe mobiliteit.

De invulling die aan het psychologisch contract wordt gegeven is de laatste jaren sterk veranderd. Het oude psychologische contract wordt gekenmerkt door een regelende, paternalistische houding van de werkgever en een afhankelijke rol van de medewerker. Het nieuwe contract wordt echter gekenmerkt door een meer evenwichtige verdeling van initiatief en invloed: De werkgever accepteert het vertrek van een medewerker naar een andere werkgever. Dat kan hij verwachten van een breed inzetbare medewerker, van wie de werkgever kan profiteren met het oog op flexibiliteit van zijn organisatie. De werkgever wenst maximale betrokkenheid bij het werk. De medewerker kan betrokken zijn als zijn werk uitdagend is. Van der Heijden (2006) stelt dat als medewerkers invloed krijgen op wat er in hun werk gebeurt, stress (en daarmee burnouts) kunnen worden voorkomen.

De werkgever verwacht bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan. Werkgevers moeten niet aarzelen om een goede balans te vinden tussen hun eigen belangen en die van medewerkers. Hoe zien zij hun carrière, waar liggen de ambities en hoe kan daarin worden voorzien? Een goede balans betekent natuurlijk ook dat medewerkers plichten hebben. Werkgevers moeten ook zorgen dat leidinggevenden worden afgerekend op het bevorderen van de employability van hun medewerkers. Medewerkers zouden zich regelmatig moeten afvragen wat ze met hun toekomst willen en goed moeten netwerken zodat ze goed de weg weten in de organisatie (Van der Heijden, 2006).

Over het algemeen geldt dat jongere medewerkers zich meer aangetrokken voelen tot het nieuwe psychologisch contract dan oudere medewerkers. Uit onderzoek is gebleken dat employability meer aanhang vindt bij het hoger management dan bij het middenkader. Organisaties kunnen hierdoor getalenteerde medewerkers verliezen (Van Dam, 1998).

Als de medewerkers denken vanuit het nieuwe psychologisch contract en zij de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan dus voornamelijk bij zichzelf beleggen, kan een organisatie ermee volstaan loopbaankansen en opleidingsmogelijkheden te creëren. Het zal volstaan om bij thema's uit het personeelsbeleid extra aandacht te besteden aan employability, waaronder mobiliteit. Een apart employabilitybeleid lijkt niet noodzakelijk. Medewerkers die denken vanuit het oude psychologisch contract zullen echter actief moeten worden gestimuleerd en begeleid bij hun carrièreontwikkeling. In dat geval lijkt het beter om het employabilitybeleid een aparte plaats te geven.

3.2 Wat beweegt mensen in de verschillende fasen van hun loopbaan?

Zoals in hoofdstuk 3.1.1 is aangegeven, zijn medewerkers in de loop der jaren anders tegen hun loopbaan aan gaan kijken. In hoofdstuk 3.1.3 wordt benoemd dat jongere medewerkers zich meer aangetrokken voelen tot het nieuwe psychologisch contract dan oudere medewerkers.

Schein (1978) stelt dat vanuit het gezichtspunt van een individu een loopbaan bestaat uit verschillende fasen welke zijn gebaseerd op de ontwikkeling van eigen talenten, drijfveren en waarden van individuen. Schein stelt dat naarmate een individu verder vordert in deze fasen, men zal beseffen dat de talenten, drijfveren en waarden die men heeft niet van iemand eisen dat hij nog hoge aspiraties heeft.

Thijssen (1992) stelt in zijn ervaringsconcentratietheorie dat het voor oudere werknemers steeds lastiger wordt te leren buiten het eigen ervaringsdomein (de eigen functie). Weliswaar doet men in de loop der jaren meer ervaringen op, maar deze worden gekenmerkt door een afnemende verscheidenheid. De uitdaging waar men voor staat als men deze oudere werknemers weer wil laten leren, bestaat er uit dat men de belemmerende ervaringsconcentratie om moet zetten in processen die het leren bevorderen. Daarin moet worden aangesloten bij de manier waarop mensen leren in hun dagelijkse werksituatie. Leren en kennisverwerving blijven niet beperkt tot het volgen van een cursus, maar zijn onderdeel van verschillende activiteiten waarbij mensen betrokken zijn: zowel de op training gerichte als de taken van de normale taakuitoefening.

3.3 Employability bij KPMG

3.3.1 Het huidige personeelsbeleid van KPMG met betrekking tot employability

Voor medewerkers van KPMG is er momenteel geen uitgewerkt opleidingsbeleid voorhanden. Wel is er vanuit de afdeling Opleidingen (PDC)¹ een opleidingstraject ontwikkeld voor talenten in de organisatie, het Talent Development Program. In dit opleidingstraject wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van algemene managementvaardigheden. Deelnemers aan dit traject staat ook de mogelijkheid ter

¹ De intern gehanteerde naam is Professional Development Centre (PDC)

beschikking om intervisiegroepen op te richten. Deze bijeenkomsten worden enige malen gefaciliteerd door een begeleider, daarna is de groep hier zelf verantwoordelijk voor. Ook andere medewerkers staat het vrij om gebruik te maken van de mogelijkheid tot intervisie.

Momenteel wordt de interne sollicitatieprocedure tegen het licht gehouden. Reden daartoe is dat deze procedure niet structureel wordt nageleefd: functies komen soms niet vacant, maar er wordt geschoven met medewerkers zonder dat anderen van de betreffende 'vacature' afweten.

Een jaar geleden is er een nieuw functiehuis geïntroduceerd. KPMG maakt sindsdien gebruik van een functiefamilie-model, met vier generieke functies (medewerker, coördinator, adviseur/teamleider en manager). Doel van dit nieuwe functiehuis is onder andere om het functiehuis inzichtelijker te maken en de mobiliteit tussen functiegebieden binnen verschillende afdelingen te bevorderen.

Binnen KPMG wordt er gebruik gemaakt van een Performance Management-cyclus. Er vinden elk jaar functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats. Ook is het voor elke medewerker verplicht om een jaarplan op te stellen, op de naleving ervan wordt men beoordeeld. Beoordeling vindt plaats op basis van 360° feedback. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt onder andere gesproken over de wensen van de medewerker ten aanzien van de loopbaan. Voorafgaand aan elke beoordelingsronde vindt er per stafafdeling een vlootshouw plaats waarin de beoordelingen per individu worden doorgenomen. Deze vlootshouwen worden vooralsnog nauwelijks gebruikt om loopbaanwensen en –mogelijkheden van medewerkers met elkaar te delen en om een 'blauwdruk' te maken van de betreffende stafafdeling.. Eén keer in de twee jaar vindt er een Personeel Satisfactie Onderzoek (PSO) plaats. De bevindingen worden gedeeld en daaraan worden vervolgtacties gekoppeld. Ook maakt KPMG exitanalyses naar aanleiding van interviews en vragenlijsten welke worden afgenomen bij medewerkers die KPMG gaan verlaten.

4 De diepte-interviews

4.1 De vragenlijst

Om inzicht te verkrijgen in de behoefte aan employability binnen KPMG heb ik diepte-interviews afgenomen bij medewerkers van KPMG. De vragenlijst is opgesteld met behulp van de informatie welke in hoofdstuk 3 is vermeld. Naar aanleiding van de onderzochte managementinformatie uit hoofdstuk 2.2 is achterhaald welke medewerkers geïnterviewd zouden worden. De selectie is dan ook gebaseerd op de afdeling waar men werkzaam is, of men leidinggevende is, de leeftijd, het aantal dienstjaren bij KPMG, het functienivo en het geslacht.

In bijlage II staat de selectie weergegeven en in bijlage III is de vragenlijst ten behoeve van de interviews opgenomen. In de vragenlijst is uitgegaan van een 'scan' van de huidige situatie. Tijdens de interviews is deze scan aangevuld met wensen en behoeften, welke zijn weergegeven bij het kopje 'toelichting' onder elke vraag. Hierbij heeft men aangegeven wat men de verantwoordelijkheid van de medewerker en wat men de verantwoordelijkheid van KPMG of de leidinggevende vindt.

In totaal zijn er tien diepte-interviews afgenomen. Omdat het personeelsbestand van KPMG 542 medewerkers telt, kunnen naar aanleiding van tien interviews geen harde conclusies worden getrokken, maar kunnen wel opvallende resultaten worden gemeld. De reden waarom ik interviews heb afgenomen en geen enquête heb uitgezet, is dat het om een inventarisatie van wensen en behoeften gaat en die kan men vrijer uiten in een interview dan in een enquête.

4.2 De resultaten

In deze paragraaf wordt per onderwerp dat in de vragenlijst aan bod is gekomen uiteengezet wat opvallendheden waren in de antwoorden van medewerkers. Indien er opvallende verschillen zijn gesignaleerd in de gedefinieerde selectiecriteria, wordt dat aangegeven.

Bijna alle geïnterviewden zijn op dit moment tevreden in hun huidige functie, willen hierin nog leren en willen nog enkele jaren in deze functie werkzaam blijven. Per persoon verschilt het wat men onder enkele jaren verstaat. Hoe korter men werkzaam is bij KPMG, hoe korter de periode van enkele jaren. Eén persoon vindt de huidige taken niet uitdagend, maar deze persoon geeft aan geen verdere ambities in de loopbaan te hebben. Eén persoon geeft aan na 22 jaar verschillende functies in hetzelfde vakgebied wel toe te zijn aan wat anders. Iedereen heeft aangegeven nog wel een aantal jaren bij KPMG te willen blijven werken. Twee personen van 46 jaar of ouder hebben aangegeven de resterende arbeidsjaren te willen vervullen binnen het huidige vakgebied/specialisme. Drie van de zeven medewerkers die meer dan tien jaar werkervaring hebben opgedaan, zijn nog steeds werkzaam bij hun eerste werkgever: KPMG.

Mobiliteitsbereidheid

Alle geïnterviewden staan positief tegenover het deelnemen aan projecten die de eigen afdeling overstijgen. Men geeft wel aan dat KPMG de beschikbare projecten duidelijk zichtbaar moet maken in de organisatie. Op twee niet-leidinggevenden na, vindt iedereen dat je continu moet blijven leren van anderen op je afdeling. Degenen die dat niet vinden, zeggen dat ze ofwel de meest ervaren persoon op de afdeling zijn of ze geven aan dat er geen directe collega's zijn met dezelfde taken. Opvallend is dat de geïnterviewde leidinggevenden allen positief antwoorden op alle vragen die ingaan op de mobiliteitsbereidheid van een individu: zij zijn positief over het leren van elkaar, ruilen van taken, deelnemen aan projecten en tijdelijk op een andere afdeling werken. De niet-leidinggevenden zijn hierover verdeelder in hun mening. Sommigen benoemen bijvoorbeeld dat taken ruilen alleen interessant is als de taken uitdagend zijn. Ze zijn onzeker over hun oude baan bij terugkeer na een periode dat ze een andere functie hebben vervuld. Verschillende geïnterviewden geven aan dat omwille van tijdsgebrek en werkdruk bovenstaande vaak niet van de grond kan komen. KPMG zou hiervoor meer tijd beschikbaar

moeten stellen. Twee van de medewerkers (van 46 jaar of ouder) hebben aangegeven graag tijd te willen investeren in het begeleiden van (tijdelijke) nieuwelingen op de eigen afdeling.

Het psychologisch contract

Op één geïnterviewde na, lijken alle geïnterviewden redelijk tevreden te zijn met hun huidig psychologisch contract. Men is niet uniform in de antwoorden op wat wel en wat niet aan de verwachting voldoet. De enige vraag waarop unaniem positief werd geantwoord was of de prettige omgang met collega's is zoals verwacht. De vragen waarop door enkele geïnterviewden negatief wordt geantwoord, worden er in deze alinea uitgelicht.

Twee leidinggevenden geven aan dat bij KPMG aan 'jezelf kunnen ontwikkelen' minder aandacht wordt besteed dan verwacht. De één geeft aan te missen dat de organisatie met je meedenkt over wat je ambieert ná je huidige functie. De ander geeft aan dat persoonlijke ontwikkeling binnen je eigen vakgebied wordt gestimuleerd, maar dat er niet verder wordt gekeken naar mogelijkheden buiten je huidige specialisme. Over het 'tijdens je werk kunnen leren' zijn twee vrouwelijke medewerkers niet positief. De één geeft te kennen dat haar werk routinematig is en dat er dus weinig te leren is volgens haar en de ander geeft aan dat haar niet bekend is waar ze op de lange termijn naartoe werkt in haar huidige functie. Daarin zou volgens haar de werkgever een actievere rol moeten innemen.

Volgens drie geïnterviewden blijft het van functie kunnen veranderen binnen de organisatie achter bij de verwachting. Het wordt volgens hen door KPMG niet actief gestimuleerd om over de muren van de eigen afdeling heen te kijken.

Eén van de coördinatoren heeft aangegeven dat de functie coördinator een lastige rol is, volgens de geïnterviewde 'zit je in een spagaat' tussen twee duidelijk geformuleerde rollen, namelijk die van medewerker en die van adviseur/teamleider. Voor buitenstaanders is het vaak niet bekend wat een coördinator doet en dat staat een goede onderlinge samenwerking met collega's in de weg.

Eén leidinggevende vindt dat er binnen de eigen afdeling goed wordt samengewerkt, maar dat dit stafafdelingsoverschrijdend te weinig gebeurt. KPMG zou dit moeten stimuleren.

Elke geïnterviewde is tevreden met de arbeidsvoorwaarden bij KPMG. Wel vinden met name de leidinggevenden dat men wat meer waardering naar elkaar zou moeten uitspreken. Allen geven aan dat dat bij jezelf begint: 'Deel eens een schouderklopje uit aan een collega'.

De medewerkers van IT geven aan dat de mogelijkheid om werk en privé op elkaar af te stemmen niet optimaal is binnen de eigen afdeling. Beiden geven echter te kennen daar persoonlijk geen hinder van te ondervinden.

Drie medewerkers, welke allen al meer dan zeventien jaren werkzaam zijn (niet alleen bij KPMG!), geven aan dat er weinig wordt gedaan met de adviezen van medewerkers indien er wordt gevraagd om mee te denken over (belangrijke) beslissingen. De verantwoordelijkheid van de medewerker is om zich hierin niet te laten beïnvloeden en ongevraagd toch adviezen te blijven geven.

Twee leidinggevenden geven aan dat de vergoedingen voor opleiding en training niet conform verwachting zijn. De één geeft aan dat het afhankelijk is van de leidinggevende of je een bepaalde training mag gaan doen en de ander geeft aan dat het budget per individu te laag is.

Inzicht in de interne arbeidsmarkt

Alle geïnterviewden hebben aangegeven dat het voor hen niet inzichtelijk is wat hun loopbaanmogelijkheden zijn buiten de eigen stafafdeling en wat de functies zijn waarvoor zij op dit moment geschikt zijn. Allen beleggen de verantwoordelijkheid hiervoor bij zichzelf én de werkgever. De eerste verantwoordelijkheid lijkt bij de medewerker te liggen. Deze dient aan te geven wat zijn ambities zijn. De werkgever dient zorg te dragen voor een open sfeer waarin de medewerker zich niet bezwaard voelt om te zeggen wat hij (op termijn) zou willen. De werkgever dient vervolgens eerlijk aan te geven of deze ambitie reëel is: ziet men de medewerker (op termijn) naar de gewenste positie groeien? De werkgever heeft ook de verantwoordelijkheid om inzichtelijk te maken wat eventuele

loopbaanmogelijkheden volgens hem nog zouden kunnen zijn (binnen en buiten de eigen stafafdeling). Een medewerker kan dit zelf namelijk niet allemaal overzien.

Volgens alle geïnterviewden bestaat de taak van HR uit het faciliteren van het proces (welke stappen moeten leidinggevende en medewerker nemen in dit 'loopbaan'proces?).

Alleen de medewerkers van HR en IT lijken bekend te zijn met het Functiehuis. Zij geven aan dat de introductie van het nieuwe functiehuis nog niet heeft geleid tot het inzichtelijk maken van loopbaanmogelijkheden.

Loopbaanplannen

Geen van de geïnterviewden geeft te kennen het komend jaar op een andere afdeling te willen gaan werken. De meesten geven hiervoor als reden dat er het komend jaar nog voldoende te leren valt in de huidige functie. Drie van de geïnterviewden, die alledrie maximaal vijf jaar bij KPMG werkzaam zijn, geven aan open te staan voor een functie buiten KPMG. Reden daarvan is dat intern de mogelijkheden niet inzichtelijk zijn en daardoor beperkt lijken. Eén van de geïnterviewden van 50 jaar of ouder heeft aangegeven wellicht nog andere loopbaanplannen te hebben gehad als zijn leeftijd 23 jaar zou zijn, maar dat de behoefte tot overstappen naar een andere werkgever nu niet (meer) bestaat.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Aan de hand van de informatie uit hoofdstuk 3 en de resultaten uit de diepte-interviews, worden in deze paragraaf conclusies getrokken ten aanzien van de wensen en behoeften van KPMG-medewerkers met betrekking tot employability.

Ontwikkelingen rond employability bij KPMG

Het vroegere 'lifetime employment' lijkt bij KPMG langzamerhand inderdaad vervangen te worden door 'lifetime employability': Medewerkers bij KPMG voelen zich ervoor verantwoordelijk om hun eigen loopbaan invulling te geven, maar vragen hierbij wel hulp van de werkgever en verwachten een open bedrijfscultuur waarin het mogelijk is wensen ten aanzien van de loopbaan uit te spreken.

HR heeft een rol bij het bevorderen van employability. In haar personeelsbeleid probeert KPMG employability te stimuleren, maar hierin valt volgens de medewerkers van KPMG nog meer te doen. Bovendien blijken niet alle onderdelen uit het personeelsbeleid met betrekking tot employability bekend te zijn bij de medewerkers omdat dit niet wordt genoemd tijdens de interviews.

Employability en mobiliteit bij KPMG

Helaas kon uit de beschikbare managementinformatie niet worden gefilterd wat de functieverblijftijd per individu binnen KPMG is. Uit de interviews is gebleken dat mensen wel bereid lijken te zijn tot de verschillende vormen van mobiliteit mits daarvoor tijd en ruimte beschikbaar wordt gesteld, maar dat niet-leidinggevenden wel op zoek zijn naar zekerheid.

Employability en het psychologisch contract

Op één geïnterviewde na, lijken alle geïnterviewden redelijk tevreden te zijn met hun huidig psychologisch contract. Ook is men redelijk positief over interne mobiliteit, wat alleen mogelijk is als zowel de werkgever als de medewerker voldoen aan de verwachtingen ten aanzien van elkaar.

Uit de interviews is gebleken dat de medewerkers bij KPMG vooral lijken te denken vanuit het nieuwe psychologisch contract omdat zij de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan in eerste instantie bij zichzelf beleggen. KPMG kan er daarom naar verwachting mee volstaan om bij thema's uit het personeelsbeleid extra aandacht te besteden aan employability.

Wat beweegt medewerkers van KPMG in de verschillende fasen van hun loopbaan?

Schein (1978) stelt dat naarmate een individu verder vordert in zijn loopbaanfasen, men zal beseffen dat de talenten, drijfveren en waarden die men heeft niet van iemand eisen dat hij nog hoge aspiraties heeft. In de interviews die zijn afgenomen bij de medewerkers van KPMG, is dat niet naar voren gekomen. Wel lijkt het zo te zijn dat oudere medewerkers niet zo snel meer geneigd zullen zijn om hun loopbaan te vervolgen in een ander specialisme, zoals Thijssen (1992) ook stelt in zijn ervaringsconcentratietheorie. Ik heb echter niet gesignaleerd dat de oudere medewerker minder zou open staan voor het volgen van trainingen. Wel is men bereid om nieuwelingen op de afdeling te begeleiden.

5.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen in deze scriptie vloeien voort uit de wensen en behoeften van de KPMG-medewerkers ten aanzien van het voeren van een employabilitybeleid. Zoals in de resultaten van de vragenlijsten en de conclusie is te lezen, zijn de medewerkers over het algemeen behoorlijk tevreden met hun huidige werksituatie. Er zijn enkele verschillen waargenomen in de behoefte ten aanzien van dit onderwerp in leidinggevenden en niet-leidinggevenden, in het aantal dienstjaren dat men heeft, in de leeftijd en de stafafdeling waarvoor men werkzaam is. Wensen en behoeften ten aanzien van employability verschillen dan ook enigszins per medewerker. Elke individuele loopbaan is dan ook maatwerk en vraagt om een vergelijkbare aanpak.

De geïnterviewden staan positief tegenover het thema employability en vinden zelfs dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaan in eerste instantie bij de medewerker zelf ligt. Om die reden zou ik dan ook willen adviseren om geen op zichzelf staand employabilitybeleid te implementeren bij KPMG. Naar verwachting kan KPMG ermee volstaan om het huidige personeelsbeleid met betrekking tot het thema employability breder uit te dragen en op enkele specifieke punten hierbinnen het personeelsbeleid uit te breiden. Daarbij valt te denken aan het inzichtelijker maken van loopbaanmogelijkheden en het formuleren van een opleidingsbeleid voor KPMG. De vlootsschouw moet meer gaan dienen als middel om loopbaanwensen inzichtelijk te maken en te bespreken of mensen bijvoorbeeld naar dat niveau kunnen groeien. Het opleidingsbeleid moet verder gaan dan het huidige vakgebied van de medewerkers en hen juist voorbereiden op toekomstige stappen in hun loopbaan door middel van het stimuleren van meer algemene competenties, zoals leiderschap en sociale vaardigheden. Het huidige Talent Development Program biedt hiertoe een eerste aanzet. Nagegaan zal moeten worden of het zinvol is dat dit opleidingsprogramma de huidige status behoudt of dat het anders ingestoken zal moeten worden. De mogelijkheid tot intervisie zou bijvoorbeeld breder uitgedragen kunnen worden waardoor medewerkers die hun employability willen vergroten geen concurrenten van elkaar zijn in hun jacht op een nieuwe functie, maar collega's die elkaar helpen te reflecteren op hun werk.

Het functiefamiliemodel dat een jaar geleden is geïmplementeerd, zal wederom onder de aandacht gebracht moeten worden. Daarbij zal KPMG uit moeten dragen wat dit model inzichtelijk maakt en wat de medewerker daarin van KPMG kan verwachten. Vervolgens kan men dan de medewerkers aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van hun loopbaan.

Om in de toekomst managementinformatie met betrekking tot employability inzichtelijker te maken, is het belangrijk dat er structureel per medewerker bijgehouden wordt welke verschillende functies hij heeft bekleed en voor hoeveel jaren. Hiermee kan inzichtelijk worden gemaakt of medewerkers intern mobiel zijn. Ook verdient het de aanbeveling om bij te houden wat het hoogstgenoten opleidingsnivo van de medewerker en de bij KPMG genoten opleidingen zijn, opdat inzichtelijk kan worden gemaakt of deze personen KPMG eerder zullen verlaten dan mensen met een lager opleidingsnivo en of dat je door het bieden van opleidingsmogelijkheden talenten aan de organisatie bindt.

Ongetwijfeld zullen er ook bij KPMG nog medewerkers werkzaam zijn die denken vanuit het oude psychologisch contract. Zij zullen door leidinggevenden actief moeten worden gestimuleerd en begeleid bij hun carrièreontwikkeling. Ook dat is maatwerk. Leidinggevende en medewerker zullen er samen voor moeten zorgen dat er een relatie wordt opgebouwd waarin de medewerker eerlijk kan uitspreken wat hij (op termijn) in zijn loopbaan wil en de leidinggevende zal eerlijk moeten zijn tegen de medewerker opdat het voor de medewerker duidelijk is waar hij aan toe is. Je kunt niet verwachten dat de leidinggevende en medewerker dit van de één op de andere dag kunnen, maar ze kunnen hierbij worden geholpen door iemand van HR. De leidinggevende zal op

het stimuleren van employability in de toekomst wel beoordeeld moeten worden door zijn eigen leidinggevende. Achetrliggende gedachte hierin is dat de leidinggevendenden capabel moeten worden om medewerkers te stimuleren in hun employability.

Soms kan een tijdelijk uitstapje naar een ander vakgebied voor een individu interessant zijn. Op dit moment wordt dat binnen KPMG nog niet actief gestimuleerd. De meningen van de geïnterviewden over dit onderwerp waren verdeeld. Zou het personeelsbeleid van KPMG hier structureel in moeten voorzien? Voordat men daartoe een beslissing neemt, zullen risico's ervan inzichtelijk moeten worden gemaakt: Wie zorgt voor de begeleiding, kan een ervaren medewerker als mentor optreden en krijgt hij hiervoor de tijd beschikbaar? Wie vervult voor de betreffende periode de vacature die ontstaat op de oude plek van de betreffende medewerker?

6 Literatuur

Boom, J.M. en Metselaar, E.E. (2003), *Handen en voeten aan employability*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Heijden, B. van der, (2006), Maar hoe moet dat met de hypotheek?, In: *Personeelbeleid*, vol.1, p.32-35.

Schein, E.H. (2001), *Loopbaanankers*, Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

A.1 Bijlage I: Tabellen met betrekking tot personeelsopbouw KPMG

Tabel 1: Leeftijdscategoriën ten opzichte van het aantal dienstjaren

| Dienstjaren | Leeftijd ² | | | | | Totaal |
|-------------|-----------------------|-----|-----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 1 | 41 | 141 | 75 | 12 | 2 | 271 |
| 2 | 0 | 49 | 45 | 12 | 9 | 115 |
| 3 | 0 | 12 | 21 | 13 | 2 | 48 |
| 4 | 0 | 3 | 49 | 21 | 5 | 78 |
| 5 | 0 | 0 | 2 | 19 | 9 | 30 |
| Totaal | 41 | 205 | 192 | 77 | 27 | 542 |

Tabel 2: Leeftijdscategoriën ten opzichte van de afdelingen

| (Staf)afdeling | Leeftijd | | | | | Totaal |
|----------------|----------|-----|-----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MSC | 6 | 39 | 24 | 7 | 1 | 77 |
| HR | 7 | 53 | 25 | 4 | 1 | 90 |
| DPP | 3 | 15 | 13 | 6 | 5 | 42 |
| IT | 5 | 42 | 60 | 12 | 3 | 122 |
| Finance | 14 | 33 | 38 | 18 | 7 | 110 |
| Facilities | 6 | 18 | 27 | 20 | 8 | 79 |
| AZ & JZ | 0 | 5 | 5 | 10 | 2 | 22 |
| Totaal | 41 | 205 | 192 | 77 | 27 | 542 |

Tabel 3: Dienstjaren ten opzichte van de afdelingen

| (Staf)afdeling | Dienstjaren ³ | | | | | Totaal |
|----------------|--------------------------|-----|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| MSC | 51 | 14 | 3 | 9 | 0 | 77 |
| HR | 59 | 17 | 5 | 8 | 1 | 90 |
| DPP | 11 | 14 | 5 | 8 | 4 | 42 |
| IT | 61 | 34 | 6 | 19 | 2 | 122 |
| Finance | 50 | 19 | 13 | 17 | 11 | 110 |
| Facilities | 34 | 13 | 12 | 11 | 9 | 79 |
| AZ & JZ | 5 | 4 | 4 | 6 | 3 | 22 |
| Totaal | 271 | 115 | 48 | 78 | 30 | 542 |

² Leeftijd is ingedeeld per categorie: 0-25 = categorie 1; 26-35 = categorie 2; 36-45 = categorie 3; 46-55 = categorie 4; 56 en ouder = categorie 5.

³ Dienstjaren zijn ingedeeld per categorie: 0-5 = categorie 1; 6-10 = categorie 2; 11-15 = categorie 3; 16-25 = categorie 4; 26 en meer = categorie 5.

A.2 Bijlage II: De vragenlijst

| | | | | | |
|---|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Naam: | | | | | |
| Leeftijd: | | | | | |
| Functie: | | | | | |
| Aantal dienstjaren: | | | Aantal functies bij KPMG: | | |
| Geeft leiding: | | | Aantal dienstjaren bij KPMG: | | |
| 1 Aanleiding | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
| Ik ervaar mijn functie als uitdagend | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| Ik wil mij nog verder ontwikkelen in mijn huidige functie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| Ik zou nog graag een aantal jaren in deze functie willen blijven werken | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| Ik zou nog graag een aantal jaren voor deze werkgever willen blijven werken | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| 2 Mobiliteitsbereidheid | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
| In hoeverre ben je bereid om de komende jaren ... | | | | | |
| ... te leren van kennis en ervaring van collega's van je afdeling? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... taken met collega's te ruilen? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |

| | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
|---|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| ... deel te nemen aan projecten? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... tijdelijk op een andere afdeling te werken? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| 3 Het psychologisch contract | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
| Biedt je huidige werk je momenteel meer of minder dan verwacht? ... | | | | | |
| ... Uitdagend en stimulerend werk kunnen verrichten | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Jezelf kunnen ontwikkelen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Tijdens je werk kunnen leren | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Van functie kunnen veranderen binnen de organisatie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Trainingen en opleidingen kunnen volgen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |

| | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
|--|--------------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| ... Prettige omgang met collega's | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Goede onderlinge samenwerking | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Gewaardeerd worden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Mogelijkheid om werk en privé op elkaar af te stemmen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Meedenken over (belangrijke) beslissingen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... Vergoedingen voor training en opleiding | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| 4 Inzicht in de interne arbeidsmarkt | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
| In hoeverre heb je inzicht in... | | | | | |
| ... je loopbaanmogelijkheden bij KPMG? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |

| | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
|--|------------------------|------------|-----------------------------|----------|----------------------|
| ... de functies bij KPMG waarvoor jij momenteel geschikt zou zijn? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| 5 Je loopbaanplannen | Helemaal mee oneens | Mee oneens | Niet eens/niet oneens | Mee eens | Helemaal mee eens |
| Hoe groot acht je de kans dat komend jaar... | | | | | |
| ... op een andere afdeling gaat werken? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |
| ... een functie bij een andere werkgever aanvaardt? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <u>Toelichting:</u> | | | | | |