

Customizing Careers

De impact van een loopbaan op maat

Inleiding

“The long-predicted talent gap is upon us. While many of today’s business leaders typify the traditional workforce, the vast majority of tomorrow’s leaders do not. Knowledge professionals, who are in ever-decreasing supply and ever-increasing demand, will drive business growth in the early 21st Century. And these are the same workers who are irreversibly blurring the relationship between work and life and redefining what it means to build a career” (Benko & Weisberg, 2007, frontcover).

In Nederland zien we door de vergrijzing, de ontgroening van de beroepsbevolking en door de toename van het aantal vrouwen op de werkplek andere arbeidsverhoudingen ontstaan. Vrijwel niemand ziet het kostwinnersmodel meer als een wenselijk model en werknemers vragen in toenemende mate om beleid dat hen in staat stelt om werk te combineren met de verantwoordelijkheden van hun privéleven. Daarnaast “verouderd” de beroepsbevolking in Europa en de Verenigde Staten in een hoog tempo. Volgens de bevolkingsprognose van het CBS voor 2012 tot 2060 neemt de potentiële Nederlandse beroepsbevolking (de bevolking in de leeftijdscategorie van 20-65 jaar) tussen 2012 en 2040 af met ongeveer 750 duizend mensen. Het aantal ouderen in de beroepsbevolking neemt al enkele jaren toe. In het SEO (Stichting Economisch Onderzoek) rapport ‘Mind the gap’ wordt gewaarschuwd voor grote problemen tussen vraag en aanbod: één van de conclusies is dat in Europa rond 2050 een tekort van 31 miljoen werkenden zal ontstaan. Hoewel de huidige economische crisis op korte termijn het vacaturebestand laat dalen, zal de arbeidsmarkt op langere termijn meer overspannen raken.

Werken in professionele dienstverlenende organisaties betekent meestal dat werknemers zich bewegen in een loopbaansysteem dat wordt gekenmerkt door een lineair carrièrepatroon. Vanwege de hoge vertrekratio's en de "ongewenste uitstroom" van getalenteerde werknemers plaatsen veel professionele dienstverlenende organisaties vraagtekens bij de geschiktheid van dit loopbaansysteem. De mogelijkheid voor werknemers om hun loopbaan aan te passen kan zowel het subjectieve als het objectieve carrièresucces verbeteren. Het creëren van maatwerk voor de loopbaan stelt werknemers in staat tot een betere afstemming tussen werk en privéleven. Daarom bieden organisaties in toenemende mate mogelijkheden voor individuele

carrièrepatronen, zodat werknemers meer controle over hun carrière hebben. Hoewel deze trend populair is geworden in organisaties, is er zeer weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van dergelijke 'op maat' HR-interventies voor een succesvolle carrière.

Professionele dienstverlenende organisaties worstelen met de nieuwe arbeidsverhoudingen. Hoe kunnen deze organisaties talentvolle werknemers motiveren en vasthouden? Hoe zorgen professionele dienstverlenende organisaties ervoor dat de werknemers meer betrokken en tevreden zijn? Uitstroom kan, naast het verlies van de geïnvesteerde recruitment- en opleidingskosten, voor verlies van kennis en klant-relaties zorgen. Een organisatie die succesvol wil concurreren, zal dus met een antwoord moeten komen om werknemers te behouden.

Er zijn verschillende ontwikkelingen en trends op het gebied van HR. In dit onderzoek is een focus aangebracht op een aantal onderzoeksgebieden, passend bij de veranderende arbeidsmarkt, de verschillende levensfasen van de werknemer, de HR-programma's gericht op deze levensfasen en de carrièreuitkomsten. Deloitte U.S. heeft een HR methode ontwikkeld om deze uitdagingen aan te gaan: Mass Career Customization. In het boek Mass Career Customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce schrijven de twee auteurs Benko en Weisberg (2007) over een vernieuwende aanpak met betrekking tot loopbaanmanagement.

De centrale probleemstelling is:

In welke mate heeft een loopbaansysteem afgestemd op levensfasen, Mass Career Customization, invloed op carrièreuitkomsten van werknemers?

Vier invalshoeken

Om de probleemstelling adequaat te kunnen beantwoorden is in hoofdstuk 3 onderzocht welke factoren van belang zijn op de carrièreuitkomsten van werknemers. Daarbij is geconcludeerd dat factoren als levensfasen, individuele kenmerken, persoonlijkheidskenmerken en organisatiekenmerken relevant zijn wanneer het gaat om carrièreuitkomsten van werknemers. In hoofdstuk 2 is stil gestaan bij de HR interventie van Mass Career Customization. De effecten van deze HR interventie zijn in de hoofdstukken 4 tot en met 7 beschreven. Vanwege de omvang van de dataset is een focus aangebracht op vier verschillende onderzoeksrichtingen, namelijk:

- MCC en werk-thuis cultuur;
- MCC en carrièrecompetenties;
- MCC, gezinsstatus, geslacht en carrièrebeleving;
- MCC en leeftijd.

Er is een longitudinaal onderzoek is uitgevoerd bij Deloitte Nederland. Alle 5.605 medewerkers zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen en in totaal besloeg dit onderzoek drie metingen. De eerste meting is gehouden in augustus 2009, vlak voor de invoering van Mass Career Customization (MCC) in oktober 2009, toen de eerste gesprekken over het MCC profiel en de wensen / verwachtingen van de medewerkers en leiderschap zijn gevoerd. De tweede meting is gehouden in juni 2010. De derde meting heeft in mei 2011 plaatsgevonden. Van alle 2.393 werknemers die deelnamen aan de eerste meting, was 66% man en 34% vrouw en de gemiddelde leeftijd was 34 jaar. Van de 1.037 werknemers die deelnamen aan de tweede meting, was 62% man en 38% vrouwen en de gemiddelde leeftijd was 35 jaar. De geselecteerde steekproef richt zich uitsluitend op werknemers die alle drie de metingen hebben voltooid (n = 553). Van deze 553 werknemers, was 60% man en 40% vrouw, met een gemiddelde leeftijd van 34 jaar.

Resultaten

Bevinding 1: De rol van de leidinggevende versterkt de invloed van werk thuis cultuur op bevlogenheid en vertrekintenties

De veronderstelling dat een ondersteunende en weinig belemmerende werk-thuis cultuur leidt tot meer bevlogenheid en tot lagere vertrekintenties wordt in dit onderzoek deels bevestigd. We zien daarbij dat goede MCC support van de leidinggevende deze effecten enigszins versterkt. Het invoeren van MCC is dus relevant gebleken voor het verhogen van bevlogenheid en voor het verlagen van vertrekintenties voor de werknemers die veel MCC support hebben ontvangen.

Bevinding 2: Het combineren van carrière en zorg taken is niet vooral een kwestie voor vrouwen, maar een kwestie voor ouders

Een duidelijke boodschap van de bevindingen is dat het combineren van carrière en zorg niet per se een vrouwenkwestie is, maar dat het duidelijk een kwestie voor beide ouders is. Hierbij komen duidelijk flexibiliteitsigma's van vaders en moeders naar voren. Wanneer vaders kiezen voor extra zorg taken thuis, wordt dat nog steeds als ongebruikelijk ervaren, wat een

negatief effect heeft op de prestatie-evaluatie. Bij moeders is dit meer geaccepteerd, waardoor de prestatie-evaluaties stabiliseren. De vooringenomenheid van leidinggevenden dat moeders hun carrière minder serieus nemen, wordt wel bevestigd, waardoor moeders uiteindelijk minder tevreden zijn met hun carrière.

Bevinding 3: Werknemers met hogere carrièrecompetenties hebben baat bij een opwaarts aangepast loopbaanprofiel

Investerings in carrièrecompetenties (de “drie manieren van weten”) pakken positief uit voor werknemers. Een hoog ‘weten-waarom’ is gerelateerd aan een snellere salarisstijging. Werknemers die ambitie en pro-activiteit goed weten te combineren kunnen sneller objectief carrièresucces behalen. Bovendien zijn er positieve effecten gevonden bij werknemers die hoog scoren op ‘weten-hoe’ en carrièretevredenheid, mits dit werd gecombineerd met een loopbaanprofiel dat uitdagender is. Bij een hoog ‘weten-waarom’, past een opwaarts aangepast loopbaanprofiel. Als de werknemer het loopbaanprofiel naar beneden aanpast, kan dit nadelige gevolgen hebben voor de salarisstijging. Ook kan een neerwaartse aanpassing van het loopbaanprofiel een negatieve invloed hebben op carrièretevredenheid. De werknemer mist dan mogelijk uitdaging in het werk.

Bevinding 4: Jongeren hebben meer baat bij een standaard loopbaanprofiel, ouderen bij een aangepast loopbaanprofiel

Het aanpassen van het loopbaanprofiel blijkt subjectief en objectief carrièresucces te verbeteren, maar alleen onder bepaalde voorwaarden. Ten eerste moet er ondersteuning van de leidinggevende zijn voor de uitvoering van de aanpassing (zie ook bevinding 1). Ten tweede is het gebruik van het aangepaste profiel alleen positief voor oudere werknemers, niet direct voor jongere werknemers. Het gebruik van een aangepast loopbaantraject geeft oudere werknemers een actievere rol in hun werk, waardoor zij meer bevlogenheid ervaren, wat vooral geassocieerd wordt met meer objectief carrièresucces. Ten derde is aangetoond dat ondersteuning van de leidinggevende voor aanpassing van het loopbaanprofiel in verband kan worden gebracht met een hogere affectieve betrokkenheid bij de jongere werknemers die geen gebruik maken van een aangepast loopbaanprofiel.

Bevinding 5: Het introduceren van MCC profielen kan het 'up or out' principe versterken in plaats van verminderen

Hoewel MCC een poging is om een culturele verandering teweeg te brengen, tonen de bevindingen aan dat een nieuw HR-programma niet noodzakelijkerwijs, noch onmiddellijk, leidt tot een cultuurverandering. Studies over flexibele werkarrangementen (FWA's) tonen aan dat veel organisaties moeite doen om FWA's in hun organisatiecultuur in te bedden (Ryan & Kossek, 2008; Thompson, 2008). Leidinggevendens spelen hierbij een cruciale rol als gevolg van hun invloed op de prestatie-evaluaties, salaris en promotiebeslissingen. Door het kiezen van een neerwaarts loopbaanprofiel wordt het voor leidinggevendens duidelijk zichtbaar dat werknemers een stapje terug doen. Dit kan de ondersteuning van de leidinggevendens doen afnemen. Het nadeel van een neerwaarts loopbaanprofiel is dat het conflicteert met het "up or out" systeem voor loopbaanontwikkeling met betrekking tot zichtbaarheid en fulltime inzet. Maar het is belangrijker dat het in tegenspraak is met de interne waarden van werknemers die zich jarenlang intensief in hebben gezet om te voldoen aan de hoge eisen van de organisatie en de bijbehorende vaak zeer lange werktijden (Alvesson & Robertson, 2006). Werknemers die expliciet een opwaarts loopbaanprofiel kiezen, conformeren zich prima aan deze waarden, waardoor zij op hun beurt positief worden beloond door de organisatie. Hoewel het HR-programma MCC als expliciet doel heeft om onpartijdige loopbaankeuzes te faciliteren, is er een onbedoeld effect dat ongelijkheid creëert door werknemers met opwaarts loopbaanprofiel te belonen en werknemers met neerwaarts loopbaanprofiel te 'straffen'.

Bevinding 6: Bevlogenheid en vertrekintenties beïnvloeden de werk-thuis cultuur & werk-thuis cultuur beïnvloedt bevlogenheid en vertrekintenties

Werk-thuis cultuur en bevlogenheid beïnvloeden elkaar wederkerig. Ook werk-thuis cultuur en vertrekintentie beïnvloeden elkaar wederkerig, maar dit effect vermindert na verloop van tijd. Bevlogenheid is een 'toestand' die toeneemt naarmate de tijd vordert, terwijl vertrekintentie eerder afneemt door de noodzaak van het daadwerkelijk overgaan tot ontslag. Daarnaast hangt werk-thuis cultuur support het sterkst samen met bevlogenheid en werk-thuis cultuur belemmering het sterkst met vertrekintenties. Hier kan sprake zijn van de 'common methode bias' (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003), maar het kan ook bewijs zijn voor de hypothesen van het JD-R model dat taakeisen voornamelijk leiden tot burn-out klachten en dat hulpbronnen voornamelijk leiden tot bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007).

Implicaties en aanbevelingen

In hoofdstuk 8 is de discussie beschreven. Hierin worden de implicaties en aanbevelingen gecategoriseerd naar werknemers, leidinggevend en de organisatie as geheel. De centrale aanbevelingen van dit proefschrift zijn:

Het is voor een werknemer van belang om voor een leidinggevende te werken die stimulerend en ondersteunend met betrekking tot loopbaanpassingen. De leidinggevende heeft namelijk een beslissende rol in een aantal belangrijke carrièreuitkomsten, zoals salaris en promotiesnelheid. Een neerwaartse aanpassing van een loopbaanprofiel kan de zichtbaarheid van werknemers verminderen.

De leidinggevende zal moeten beseffen dat een ‘gezonde’ werk-thuis cultuur voor hen ook voordelen biedt. Daarnaast zal de leidinggevende moeten beseffen dat deze een cruciale rol speelt om een ‘gezonde’ werk-thuis cultuur te bereiken. Een ‘gezonde’ werk-thuis cultuur heeft positieve effecten op de bevoegenheid van medewerkers en vermindert de vertrekintentie. Daarbij is het relevant om te weten dat werknemers voor verschillende leidinggevend werken en dus wisselende signalen krijgen, waardoor tegenstrijdige en obstructieve werk-thuis culturen ontstaan. Overleg tussen leidinggevend over welke normen en waarden belangrijk zijn is daarbij aan te raden.

Leidinggevend zullen zich ook bewust moeten zijn dat een HR-programma als MCC zichtbaar maakt in welke mate een werknemer actief of passief omgaat met loopbaankeuzes. Dit is aantrekkelijk voor actieve werknemers, maar passieve werknemers moeten gestimuleerd worden om ongewenste vertrekintenties te verminderen en carrièretevredenheid te verhogen.

Het onderzoek toont aan hoe een ondersteunende werk-thuis cultuur op het werk wordt gerelateerd aan een positievere bevoegenheid en een lagere vertrekintentie en wijst op het belang van een juiste ondersteuning van de leidinggevende. Dit betekent dat loopbaansystemen zoals MCC een belangrijke bevoegenheid- en retentiestrategie kunnen vormen. Bij HR-interventies zoals MCC, is een aantal zaken van belang om het een succes te laten zijn en hierbij is de rol van de leidinggevende essentieel. Het opleiden en trainen van leidinggevend zorgt naar verwachting voor een vliegwielen-effect. Ook het leggen van nadruk op het bevorderen van ondersteunende en het wegnemen van belemmerende

maatregelen voor een betere werk-thuis cultuur is een goede strategie, door bijvoorbeeld geen tijdseisen op te leggen of door negatieve gevolgen voor de eigen carrière bij participatie in het MCC-programma te elimineren.

Daarnaast is het voor organisaties raadzaam stabiliteit te geven aan een HR-programma als MCC. HR-programma's vergen een lange adem en effecten worden soms pas op langere termijn zichtbaar. Het blijven verdedigen van MCC of een loopbaan op maat in een 'up or out' cultuur is dus geen eenvoudig proces en de rol van de HR afdeling is daarbij zeer belangrijk.

Voor andere professionele dienstverlenende organisaties die nadenken over een HR-programma als MCC is het aan te bevelen inzicht te verkrijgen in welke dimensies bij hun organisatie passen. Daarbij zal zorgvuldig nagedacht moeten worden over wat een standaard profiel is en in hoeverre aanpassingen mogelijk zijn voor de 'business'. Een MCC programma bij een beursfonds, een bank, een advocatenkantoor of een consultancy bureau zal dimensies moeten hanteren die passen bij de wensen van de werknemer en de doelstellingen van de organisatie.