

Onderzoeksvoorstel VIONA 2004, topic 3

LOOPBAANBEGELEIDING IN BEDRIJFSCONTEXT

Prof. Dr. Luc Sels

Prof. Dr. Ans De Vos

Dr. Anneleen Forrier

1. Promotoren

Hoofdpromotor:

Prof. Dr. Luc Sels
Hoogleraar
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (Research Center for Organisation Studies)
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven
Naamsestraat 69
3000 Leuven
Tel 016/32.68.72
e-mail: luc.sels@econ.kuleuven.be

Co-promotoren

Prof. Dr. Ans De Vos
Docent
Human Resource Management Centre
Vlerick Leuven Gent Management School
Reep 1
9000 Gent
tel. 09/210.97.38
e-mail: ans.devos@vlerick.be

Dr. Anneleen Forrier
Doctor-assistent
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (Research Center for Organisation Studies)
Departement Toegepaste Economische Wetenschappen
Katholieke Universiteit Leuven
Naamsestraat 69
3000 Leuven
Tel 016/32.68.73
e-mail: anneleen.forrier@econ.kuleuven.be

2. Titel

De organisatie van loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext

3. Thema en topic waarbij projectvoorstel aansluit

Thema 3: Ontwikkelingen in het arbeidsorganisatorisch en HRM-beleid

Topic 3: Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext (onderzoeksrapport)

4. Bondige omschrijving van het onderzoeksproject

De laatste jaren wordt in Vlaanderen volop gewerkt aan de uitbouw van een recht op loopbaanbegeleiding (zie Task Force ‘Recht op loopbaanbegeleiding’, Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Zulk recht wordt gedragen door een *extern* netwerk (niet georganiseerd op initiatief van de werkgever) van *onafhankelijke* begeleiders (niet tewerkgesteld door de werkgever).

Een recht op externe loopbaanbegeleiding is een arbeidsmarktinstrument dat tal van doelen kan dienen en in de eerste plaats mikt op meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext daarentegen is loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een instrument in het kader van ‘organizational career management’. Het is een HR-praktijk die wordt ingezet bij de afstemming tussen huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties en loopbaanaspiraties anderzijds. Gezien de doelen niet volledig overlappen, komt een extern recht op loopbaanbegeleiding zeker niet in de plaats van loopbaanbegeleiding zoals ze vandaag in bedrijfscontext ontwikkeld wordt. Het verdient zelfs expliciet aanbeveling om de twee vormen van begeleiding als complementaire mechanismen uit te bouwen. Hiervoor kunnen meerdere argumenten aangehaald worden.

1. *Domeinspecificiteit*. Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding fungeert als ‘glijmiddel’ op de *interne* arbeidsmarkt en ondersteunt de blijvende *interne* inzetbaarheid en competentieontwikkeling. Vooral de sterke integratie van interne loopbaanbegeleiding met andere vormen van relationeel leren – denk aan mentorrelaties, coaching, intervisie, e.d. (Hall & Kahn, 2002) – en praktijken van loopbaanmanagement is een troef die nooit volledig geëvenaard kan worden door systemen van externe begeleiding. Beide vormen van begeleiding verdienen m.a.w. ondersteuning.
2. *Communicerende vaten*. Uit de momenteel lopende marktstudie rond externe loopbaanbegeleiding (VIONA-project KU Leuven-Tempera, promotor L. Sels) blijkt dat ‘meer zicht krijgen op mijn loopbaankansen bij mijn huidige werkgever’ het hoogst scoort in de ranking van door potentiële deelnemers verwachte resultaten. Dit is een doel dat mogelijk met beter resultaat – kan opgenomen worden in systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. In die zin zijn in-

terne en externe begeleiding deels communicerende vaten en kan investering in interne loopbaanbegeleiding de financiële druk op de uitbouw van een extern 'recht' verlichten.

In dit project willen we (1) de bestaande vormen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding op hun sterkten en zwakten evalueren; (2) onderzoeken of en op welke manier bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding uitgebouwd kan worden tot een mechanisme dat complementair is aan externe begeleiding; (3) mechanismen identificeren die de integratie van loopbaanbegeleidingsinitiatieven in het loopbaanmanagement van organisaties kunnen bevorderen en (4) onderzoeken in welke mate de ervaringen met de uitbouw van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding vertaald kunnen worden in leerpunten voor de uitbouw van externe begeleiding. Volgende onderzoeksvragen staan centraal.

1. Onderzoeksvraag 1. In welke mate heeft bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang gevonden in Vlaamse organisaties?

Momenteel hebben we geen zicht op de mate waarin systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang gevonden hebben in het Vlaamse bedrijfsleven. Daarom zal in een eerste fase een 'breedbeeld' gecreëerd worden i.v.m. begeleidingspraktijken in Vlaamse organisaties. Dit zal gebeuren op basis van de PASO-databank (Panel Survey of Organisations in Flanders, promotor L. Sels). De tweede PASO-bevragingsgolf (2003) stond in het teken van ontwikkelingen in HRM (databestand met 2.373 observaties). Daarbij is o.a. gepeild naar: (1) de aanwezigheid van systemen van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende/leidinggevende werknemers; (2) de ondersteuning door de werkgever (financieel of door tijd vrij te maken) van vormen van externe begeleiding.

In dit eerste projectlief zal een 'morfologie' opgebouwd worden van de organisaties die interne loopbaanbegeleiding aanbieden. Daarbij zullen o.a. schattingen gemaakt worden van de toegankelijkheid van systemen van interne begeleiding voor specifieke werknemerscategorieën, zoals oudere werknemers en 'kort-' of laaggeschoolden. In een tweede fase zal met behulp van de PASO-data onderzocht worden in welke mate systemen van loopbaanbegeleiding geïntegreerd zijn in een ruimer systeem van loopbaanmanagement. Interne loopbaanbegeleiding is namelijk slechts één specifieke praktijk die uitgebouwd kan worden met het oog op de matching van individuele voorkeuren/competenties met competentiebehoeften van de organisatie (Baruch, 1999).

2. Onderzoeksvraag 2. Hoe verhouden de verwachtingen en behoeften ten aanzien van externe loopbaanbegeleiding zich tot de mogelijkheden die werknemers krijgen op het vlak van interne loopbaanbegeleiding en -ondersteuning?

Momenteel loopt in het kader van het VIONA-programma een marktstudie i.v.m. externe loopbaanbegeleiding ("Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen", promotor L. Sels). Het doel van dit project is een inschatting van de deelnamebereidheid en behoefte aan loopbaanbegeleiding op initiatief van de werknemer. De databank (965 loon- en weddetrekkenden) bevat tevens data over:

- Organizational career management (OCM): of de respondenten steun krijgen van hun werkgever bij de uitbouw van hun loopbaan (mate waarin ze opleiding krijgen, persoonlijk ontwikkelingsplan hebben, loopbaanadvies krijgen, etc.)
- Individual career management (ICM): de mate waarin de respondenten het initiatief voor hun loopbaan in eigen handen nemen (o.a. of men een netwerk uitbouwt, feedback vraagt, nieuwe vaardigheden ontwikkelt etc.)
- Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding: of hun werkgever de mogelijkheid biedt om loopbaanbegeleiding te volgen.

Deze data laten toe om (1) de verspreiding van systemen van interne loopbaanbegeleiding in te schatten; (2) te onderzoeken in welke mate interne loopbaanbegeleiding deel uitmaakt van een uitgebouwd OCM; (3) de morfologie scherp te stellen van de werknemerscategorieën die momenteel toegang hebben tot bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding; (4) na te gaan in welke mate OCM en ICM complementen dan wel substituten zijn.

In een tweede stap zullen de data van dit lopende VIONA-project gebruikt worden om het *belang* van ICM, OCM en interne loopbaanbegeleiding te meten, o.a. door na te gaan wat de invloed is op (1) loopbaansucces en loopbaankansen (2) werkbaarheid (plezier in het werk en psychische vermoeidheid; (3) de afstemming tussen arbeid en privéleven en (4) de verloopintentie. In een derde stap wordt ingezoomd op de relatie tussen een sterk uitgebouwd OCM (incl. interne loopbaanbegeleiding) en de nood aan externe loopbaanbegeleiding. We kunnen veronderstellen dat OCM en interne loopbaanbegeleiding de deelnamekansen aan externe loopbaanbegeleiding doen afnemen door hun gunstige invloed op de beleving van de loopbaan en de job. In die zin kunnen interne en externe loopbaanbegeleiding deels communicerende vaten zijn.

3. *Onderzoeksvraag 3. Hoe wordt loopbaanbegeleiding uitgebouwd in Vlaamse organisaties en welke parameters worden gehanteerd om de doeltreffendheid ervan te evalueren?*

In het derde onderzoeksluik zullen de bestaande systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding aan de hand van een beperkt aantal cases in kaart gebracht en diepgaand geanalyseerd worden. Op deze manier willen we nagaan (1) met welke specifieke doelstelling bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding wordt opgezet; (2) hoe deze loopbaanbegeleidingstrajecten geïntegreerd worden in het ruimere loopbaanmanagement; (3) hoe de participatie in interne begeleidingstrajecten bepaald wordt; (4) hoe de begeleidingstrajecten uitgebouwd worden (stappenplan, diagnose, actieplanning); (5) hoe interne loopbaanbegeleiding geëvalueerd wordt. De aanpak gebeurt gefaseerd.

Steekproefafbakening en telefonische screening. Gestart wordt bij de analyse op de PA-SO-data, die moet toelaten om de sectoren te identificeren met een relatief hoog aandeel organisaties die in loopbaanbegeleiding investeren. In de twee 'topsectoren' zal een telefonische screening gebeuren van bedrijven i.v.m. hun 'organizational career management' (OCM). Meer concreet zal binnen deze 2 sectoren de volledige populatie van bedrijven met meer dan 200 medewerkers worden bevraagd. Met de screening beogen we te komen tot een typologie van systemen van loopbaanmanagement (vgl.

met Gutteridge et al., 1993; Baruch & Peiperl, 2000), en dit a.h.v. een aantal relevante dimensies (graad van formalisering, doelgroepen, betrokken actoren, etc.).

Case studies. Deze screening zal een gerichte selectie van casestudies toelaten. We richten ons hier tot die bedrijven die aangeven reeds bepaalde initiatieven omtrent loopbaanbegeleiding geïmplementeerd te hebben. Aan de hand van een 10-tal case-studies in de 2 geselecteerde sectoren gaan we dieper in op de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext. Elk van de onderzoeksvragen van dit onderzoeksluik zal beantwoord worden aan de hand van een studie van relevante interne documenten en diepgaande interviews met de verantwoordelijken van interne loopbaanbegeleiding.

Focusgroepen. Na de meer diepgaande case studies zullen enkele focusgroepen georganiseerd worden met het oog op de generalisering van de resultaten uit de case studies en het formuleren van beleidsadviezen. Meer concreet zullen we 4 focusgroepen organiseren gebaseerd op de Delphi-methode. Hierbij richten we ons tot 4 doelgroepen, relevant binnen de gestelde problematiek: (1) sectorale opleidingsfondsen, (2) externe loopbaanbegeleiders, (3) interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding uit de 2 betrokken sectoren, (4) interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding uit sectoren die tot dan toe niet bij het onderzoek betrokken werden. De resultaten uit de voorgaande fase zullen we vertalen in een aantal concrete stellingen, die aan de groep ter discussie voorgelegd worden. De respons vormt dan een input voor het verder verwerken en aanvullen van de onderzoeksconclusies en het formuleren van de beleidsaanbevelingen.

4. *Onderzoeksvraag 4. Op welke verschillende manieren kan de uitbouw van systemen van loopbaanbegeleiding in organisaties gestimuleerd worden?*

De Task Force 'Recht op loopbaanbegeleiding' heeft een kader gecreëerd voor de organisatie en financiering van een extern en onafhankelijk recht op loopbaanbegeleiding (begeleiding op initiatief van werknemers of zelfstandigen). De vraag of er ook voldoende argumenten zijn om systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding te stimuleren en ondersteunen, blijft vooralsnog onbeantwoord. Dat geldt ook voor de vraag of dit in de eerste plaats een opdracht is voor de overheid, dan wel voor de sociale partners. Voor het in kaart brengen van reguleringsmechanismen, steunen we op de typologie van van der Doelen (1989). In deze typologie wordt een onderscheid gemaakt tussen gedragsbeïnvloedende, rechtstreekse en ondersteunende beleidsinstrumenten. Met behulp van deze typologie zal een beperkte internationale vergelijking doorgevoerd worden. Dit met het doel om zicht te krijgen op de variatie aan instrumenten die overheid en/of sociale partners kunnen benutten om interne loopbaanbegeleidingssystemen te ondersteunen. Voor een eerste prospectie wordt gebruik gemaakt van bestaande internationale netwerken. Op basis van deze prospectie zullen vervolgens twee gevallenstudies meer diepgaand geanalyseerd worden, en dit met behulp van korte field trips. Bedoeling van deze field trips is vooral zicht te krijgen op de concrete werking van de betreffende instrumenten, evenals op hun sterkten/zwakten en neveneffecten.

5. Tijdschema

In volgend schema schetsen we de planning voor de vier stappen die in dit project moeten afgerond worden. We geven daarbij zowel de verdeling van de stappen over één onderzoeksjaar weer, als de totale tijdsbudgettering in maanden.

Maand	Stap 1 Analyse PASO-data	Stap 2 Analyse marktstudie loop- baanbegeleiding	Stap 3 Gevallestudies 'best practices'	Stap 4 Internationale vergelijking
Maand 1	Ontwikkelen hypothesen			
Maand 2	Analyse van de data		Bevragingsschema	
Maand 3	Rapportering		Telefonische screening	
Maand 4		Ontwikkeling hypothesen	Analyse en case-selectie	
Maand 5		Analyse van de data	Case studies	
Maand 6		Rapportering	Case studies	
Maand 7			Case studies	Literatuuranalyse
Maand 8			Case studies	Field trip 1
Maand 9			Focusgroepen	Field trip 2
Maand 10			Focusgroepen	Focusgroepen
Maand 11			Rapportering	Rapportering
Maand 12	Finale rapportering	Finale rapportering	Finale rapportering	Finale rapportering
Tijdsbudget	3 onderzoeksmaanden	3 onderzoeksmaanden	9 onderzoeksmaanden	3 onderzoeksmaanden

6. Valorisatie van de onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten zullen worden bekend gemaakt via klassieke onderzoeksrapporten, artikels die ingediend worden bij wetenschappelijke tijdschriften en papers die ingediend worden bij nationale/internationale congressen. De diverse artikels en papers zullen tevens aan de opdrachtgever opgeleverd worden in de vorm van research reports (Departement TEW, KU Leuven) of working papers (Departement Economie, Universiteit Gent; Vlerick Leuven Gent Management School). Verder zal de equipe zich inspannen om de belangrijkste resultaten te valoriseren in tijdschriften met een bredere maatschappelijke toegang, zoals Over.Werk, HR Magazine en HR Square, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, e.d.

Verder zullen de onderzoeksresultaten geïntegreerd worden in een overkoepelend boek (reader) over 'Loopbanen en loopbaanmanagement in Vlaanderen'. De leden van de onderzoeksequipe zullen de redactie voor dit boek op zich nemen. Het is de bedoeling in dit boek de resultaten van het Vlaamse onderzoek naar loopbanen, loopbaantransities, loopbaanbegeleiding en loopbaanmanagement te integreren (bv. VIONA-project Bollens en Sels i.v.m. de analyse op de PSBH-data; DWTC-project Mortelmans en De Vos i.v.m. PSBH-analyses loopbaantransities; VIONA-project Sels, Forrier en Albertijn i.v.m. de marktstudie loopbaanbegeleiding; activiteiten van het Steunpunt WAV in de context van het network Transitional Labour Markets; etc.).

Naast deze publicaties worden twee workshops georganiseerd :

1. Een eerste workshop richt zich op professionele loopbaanbegeleiders, HRM- en HRD-professionals die instaan voor de invoering en verdere ontwikkeling van systemen van interne loopbaanbegeleiding. In deze workshop richten we ons op : (1) presentatie van de resultaten van de gevallenstudies (procesevaluatie), (2) presentatie van enkele 'good practices' op het vlak van interne loopbaanbegeleiding, (3) discussie rond de voornaamste actiepunten die zich aandienen voor een verdere professionalisering van de interne loopbaandienstverlening.
2. Een tweede workshop richt zich op beleidsactoren (overheid, sociale partners). Het doel van deze tweede workshop kan als volgt omschreven worden : (1) presentatie van de resultaten uit de diverse projectfasen; (2) vergelijking van de kenmerken, sterkten en zwakten van de diverse modellen ter stimulering van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding; (3) discussie over de verdere aanpak van de stimulering van systemen van interne loopbaanbegeleiding. Deze workshop zal terug in de schoot van de oorspronkelijke task force ontwikkeld worden, zij het aangevuld met andere beleidsactoren die intussen in het debat over loopbaanbegeleiding een plaats hebben verworven.

7. Curricula Vitae

CURRICULUM LUC SELS

Prof. Dr. Luc Sels

Hoogleraar Human Resource Management

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie

Departement Toegepaste Economische Wetenschappen

Katholieke Universiteit Leuven

Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België

Tel. +32 / 16 32.68.72; Fax. +32 / 16 32.67.32; e-mail : luc.sels@econ.kuleuven.ac.be

a. Universitaire studies

Katholieke Universiteit Leuven

Licentiaat in de Sociale Wetenschappen, 1989, grootste onderscheiding

Doctor in de Sociale Wetenschappen, 1995

b. Onderzoeksactiviteiten

Luc Sels is als hoogleraar verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Hij doceert sinds oktober '96 personeelsbeleid, personeelsbeleid speciale vraagstukken, seminarie personeelsbeleid, analysis and control in organizations en survey design.

Het onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (Research Center for Organisation Studies) is een interdisciplinaire onderzoeksgroep, bestaande uit professoren en onderzoekers met achtergronden in economie, sociologie, psychologie, antropologie en politieke wetenschappen. Binnen het Departement TEW is de groep verantwoordelijk voor het onderwijs in verband met organisatietheorie (onderzoek naar de relatie tussen mens en organisatie vanuit het perspectief van de organisatie, met als voornaamste thema's : taak- en functieontwerp, organisatieontwerp, organisatie en cultuur), gedrag in organisaties (onderzoek naar de dynamiek van gedrag van mensen in een organisatiecontext, met als thema's : werken in groepen, leiderschap, motivatie en arbeidstevredenheid, organisatoneel leren, diversiteit), human resource management (studie van concrete technieken en systemen op het vlak van bv. loopbaanmanagement en -begeleiding, werving en selectie, manpower planning, beloning etc.) en cross-cultureel management. Het Centrum werkt op volgende onderzoeksdomeinen (zie ook <http://www.econ.kuleuven.ac.be/eng/tew/academic/persbel/>) :

- HRM en bedrijfsprestaties;
- Nieuwe arbeidsrelaties en loopbaanconcepten;
- Internationaal en cross-cultureel management;
- Diversiteit in organisaties
- Corporate entrepreneurship en innovatie

- Exit, entry en succes van kleine ondernemingen en start-ups.

De verschillende projecten op deze domeinen situeren zich zowel in de sfeer van het fundamenteel wetenschappelijk als in de sfeer van het meer beleidsgerichte onderzoek.

c. Overige activiteiten

Overige lopende activiteiten :

- Member of the Board van de European Group for Organization Studies EGOS
- Lid Raad van Bestuur van het Steunpunt WAV
- Lid Raad van Bestuur van het Hoger Instituut voor de Arbeid
- Lid van de Directie van het Hoger Instituut voor de Arbeid
- Promotor van het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie
- Promotor Panel Survey of Organisations (PASO-vraagzijdepanel)

d. Lopende en afgesloten onderzoeksprojecten die aansluiten bij het projectvoorstel

Projecten specifiek in verband met loopbanen en loopbaanbegeleiding:

- Voorzitter Task Force 'Naar een Recht op Loopbaanbegeleiding in Vlaanderen'. Opdracht: Koning Boudewijnstichting, Vlaams Minister van Werkgelegenheid en Toerisme R. Landuyt, 3/2001- 5/2002.
- Promotor 'Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH databank'. Opdracht: VIONA-programma, 2/2003-4/2004.
- Promotor 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen'. Opdracht: VIONA-programma, 11/2003-12/2004.
- Promotor 'Psychologische contracten in Vlaanderen'. Opdracht: Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek, 1998-2002.
- Promotor Panel Vraagzijde Vlaamse Arbeidsmarkt (Panel Survey of Organisations, PASO Flanders). Opdracht : VIONA-programma, 1/2001-31/12/2004.

Overige projecten met relevantie voor dit projectvoorstel:

- Promotor 'Het effect van intensief HRM op de bedrijfsperformantie. Kritische evaluatie van de predictieve waarde van het universalistisch, contingentie- en configuratieperspectief'. Opdracht: Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek, 1/2003-12/2006.
- Promotor 'Verkenning van Arbeidsmarktontwikkelingen en beleidsuitdagingen 2004-2010'. Opdracht: VIONA-programma, 12/2002-12/2003.

e. Wetenschappelijke beurzen, prijzen en onderscheidingen

Binnenlandse Francqui-leerstoel 2002-2003, Toegekend door de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Antwerpen.

Honorary Award Rent XV Conference 'Research in Entrepreneurship and Small Business'. De bekroonde bijdrage is : Maes, J., Sels, L. & Roodhooft, F. (2001), *Small business performance: exploring the link between management practices and the financial performance of small and medium sized Belgian construction companies*. Paper for the Renth XV Research in Entrepreneurship and Small Business 15th workshop. Turku (Finland), November 22-23rd, 2001.

Prijs 'Joseph Merlot - Joseph Leclercq' (22 oktober 1996). Toegekend voor het boek *'De overheid viert de teugels'* (Leuven, ACCO). Dit is de publicatie van het doctoraal proefschrift. Toegekend door het Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), met Belgische zetel aan de Université de Liège.

f. Vijf recente, representatieve publicaties

Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2004), Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses, *Small Business Economics*, In press.

Sels, L., Janssens, M. & Van den Brande, I. (2004), Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions, *Journal of Organizational Behavior*, 25: 461-488.

Janssens, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003), Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution, *Human Relations*, 56: 1349-1378.

Forrier, A. & L. Sels (2003), Temporary employment and employability. Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium, *Work, Employment and Society*, 17 (4): 641-666.

Sels, L. (2002), More is not necessarily better. The relationship between the Quantity and Quality of Training Efforts, *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (8): 1279-1298.

CURRICULUM ANS DE VOS

Docent

HRM Centre, Competentiecentrum “Mens en Organisatie”,
Vlerick Leuven Gent Management School
Reep 1, 9000 Gent, België
Tel +32/ 9. 210.97.38 ; Fax +32/9 210.97.57
Email: ans.devos@vlerick.be

a. Studies

Licentiaat in de Psychologie, KULeuven, 1995 (Grote onderscheiding)
Gegradueerde voor het onderwijs in de Psychologie, KULeuven, 1995
GAS Personeelwetenschappen, Universiteit Antwerpen, 1996 (Onderscheiding)
Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Gent (2002).
Visiting doctoral student aan de Universiteit van Tilburg, NL (2000-2001)

b. Onderzoeksactiviteiten

Ans De Vos is sedert 2003 als docent (“Assistant professor”) verbonden aan het HRM Centre, Competentiecentrum Mens & Organisatie, van de Vlerick Leuven Gent Management School. Zij doceert de cursussen “Career Skills”, “Social Skills” en “Organizational behavior” aan de Master en MBA-studenten. Daarnaast doceert zij binnen de post-experience programma’s (o.a. Masterclass in HRM, Persoonlijk Meesterschap, Young Management Programma) over volgende thema’s: psychologisch contract, carrièremanagement, zelfmanagement, teambuilding, toegevoegde waarde van HRM. Zij is als deeltijds gastdocent ook verantwoordelijk voor de cursus “Motivatie, binden en belonen” binnen de Master in Personeelwetenschappen aan de Universiteit Antwerpen Management School.

Zij rondde in oktober 2002 haar doctoraat af over het thema: “The development of newcomers’ psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study”.

In haar onderzoek is het psychologisch contract nog steeds een centraal thema, naast loopbaanmanagement, carrière-zelfmanagement en de arbeidsmarktverwachtingen van jongeren. Samen met prof. dr. Dirk Buyens en Annelies Meganck is zij momenteel verantwoordelijk voor het “*Career Management Research Centre*”, een onderzoekscentrum over strategisch loopbaanmanagement (looptijd 2004-2006), gefinancierd door partners uit het bedrijfsleven. In het kader van dit onderzoekscentrum wordt toegepast onderzoek verricht over loopbaanmanagement, individuele loopbaanontwikkeling en de relatie tussen beide als onderdeel van het psychologisch contract (lopende onderzoeksprojecten betreffen o.a. het carrièreperspectief van laatstejaarsstudenten, het psychologisch contract, en horizontale carrièrepaden)

Andere lopende en afgeronde onderzoeksprojecten in verband met loopbanen:

- Co-promotor “Het begrip loopbaan”, DWTC, 01/04/2003-31/03/2005, samenwerking tussen Vlerick Leuven Gent Management School en Universiteit Antwerpen.
- Co-promotor “De opleidingsmarkt in Vlaanderen”, VIONA-programma, 01/11/2003-31/10/2004.
- Doctoraat “The individual antecedents and the development of newcomers’ psychological contracts during the socialization process”, Universiteit Gent (Faculteit Economie en Bedrijfskunde), gefinancierd door ICM (Interuniversitair College voor doctorale studies in Management), 01/10/1999-30/09/2002.
- Onderzoeker “De relatie en interactie tussen loopbaansystemen en de werknemerspercepties inzake loopbaanontwikkeling en vorming als onderdeel van het psychologisch contract”, FWO-onderzoeksproject, Universiteit Gent, 01/10/2000-15/02/2002.
- Onderzoeker “Allocatieprocessen en arbeidsmarktbeleid: Outplacement”: VIONA-programma, in samenwerking met KULeuven/HIVA, 1998.

Andere relevante onderzoeksprojecten uitgevoerd binnen het HRM Centre:

- “Managerial on-the-job learning: Individual and situational antecedents and consequences of the developmental on-the-job experience construct”. Doctoraal onderzoeksproject van Karen Wouters (2003-2006), Universiteit Gent (Faculteit Economie en Bedrijfskunde). Gefinancierd door ICM (Interuniversitair College voor doctorale studies in Management).
- “Kosten en baten van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid”: VIONA-programma (einddatum: december 2001).
- “Analyse van bedrijfsstrategieën ter heroriëntering van werknemers bij downsizing”: VIONA-programma (einddatum: december 2000).
- “Continuing Vocational Training Survey 2”: Onderzoek in opdracht van de Europese Commissie, samenwerking tussen Vlerick Leuven Gent Management School, ICHEC en onderzoekers uit alle EU lidstaten. Gefinancierd door ESF, Vlaamse Gemeenschap en eigen werkingsmiddelen (einddatum: juni 2001).
- “The role of HRD within organisations in creating opportunities for life-long learning”, ‘Targeted Socio Economic Research Program’, Europese Commissie, in samenwerking met onderzoekers uit 7 Europese landen. (1998-2000)
- “CRANET-E”: Onderzoekssamenwerking met 20 Europese landen rond ken- en stuurgetallen met betrekking tot de HRM-functie, o.a. ook inzake loopbaanontwikkeling (driejaarlijks longitudinaal project, meest recente bevraging vond plaats in november 2003)
- “De toegevoegde waarde van HRM”, financiering uit het bedrijfsleven (einddatum: februari 1997).

c. Vijf representatieve publicaties

- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 537-599.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2002). Veranderingen in het psychologisch contract tijdens de socialisatieperiode: Aanpassing aan de realiteit en de invloed van wederkerigheid. *Gedrag en Organisatie*, 15(6): 386-414.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Adding value through integration and involvement: A qualitative study about management's perception of the value of the HR-function, *HRM Journal*, 11(3): 70-89.
- De Vos, A. & Buyens, D. (2000) De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 16 (4): 354 – 365.
- Buyens, D. & De Vos, A. (1999). The added value of the HR-department. In C. Brewster & H. Harris (Eds.) *International HRM: Contemporary Issues in Europe*, pp. 31-47. London: Routledge.

CURRICULUM ANNELEEN FORRIER

Doctor-assistent

Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Departement TEW, K.U.Leuven

Naamsestraat 69

3000 Leuven

Tel +32/16 32.68.73; Fax +32/16 32.67.32

Email: anneleen.forrier@econ.kuleuven.ac.be

a. Studies

Handelsingenieur, KULEuven, 1993

Master of Arts in Organisational Analysis and behaviour, Lancaster University,
UK, 1994

Doctor in de Toegepaste Economische Wetenschappen, KULEuven (2003).

b. Onderzoeksactiviteiten

Anneleen Forrier is verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Ze rondde in april 2003 een doctoraat af over de employability van tijdelijke werknemers met als titel: 'Temporary employment, employability and training'. Zij doceert sinds oktober '03 het vak 'Algemene Organisatieleer' aan het departement TEW. In haar onderzoek staan volgende thema's centraal: loopbanen, employability, nieuwe arbeidsrelaties en opleiding.

Onderzoeksprojecten die aansluiten bij het onderwerp:

- Co-promotor van het project 'Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod', Opdracht VIONA, 01/10/2003-31/12-2004.

Andere (afgeronde) projecten (als projectleider bij het HIVA, periode feb.-okt 2003):

- Projectleider van het project 'Organisatiestructuur en mobilisatie van human resources: indicatoren voor een verruimd innovatiebeleid'. Opdracht: DWTC, 1/4/2002 – 31/12/2003.
- Projectleider van het project 'Vécu et amelioration des conditions de travail dans le secteur de l'aide et des soins de santé à domicile', in samenwerking met NOVA en de UMH Mons. Opdracht: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, in het kader van ESF (doelstelling 3). Dit project is nog niet afgerond en wordt verder begeleid door een projectleider bij het HIVA (Tom Vandenbrande)
- Projectleider van 'Kwaliteit van de arbeid in de sociale economie'. Opdracht: Vosec.

c. Vijf representatieve publicaties

- Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2004), Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small businesses, *Small Business Economics*, In press.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), Temporary Employment and Employability. Training Opportunities and Efforts of Temporary and Permanent Employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17(4): 641-666.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), Flexibility, turnover and training in Belgian companies, te verschijnen in *International Journal of Manpower*, 24 (2): 148-168.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003), The concept employability. A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3 (2): 103-124.
- Forrier, A., Sels, L., Van Hootegeem, G., De Witte, H. & Vander Steene, T. (2002), Tijdelijke arbeidsrelaties en 'employability'. Vergelijking van de opleidingskansen en -inspanningen van tijdelijke en van vaste werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18 (2): 100-114.

9. Mogelijke referees

Prof. Dr. Jo Thijssen
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit Utrecht
Heidelberglaan 2
3584 CS Utrecht
Nederland
Tel. 31 30 2534640
e-mail: J.Thijssen@fss.uu.nl

Prof. Dr. Willem de Lange
Hoogleraar IVA Wisselleerstoel
Warandelaan 2
5037 AB Tilburg
Nederland
Tel: 00 31 13 466 8507
W.A.m.deLange@uvt.nl

Bijlage: uitgebreid projectvoorstel

De laatste jaren wordt in Vlaanderen volop gewerkt aan de uitbouw van een recht op loopbaanbegeleiding. Dit gebeurde onder meer door een Task Force in de schoot van de Koning Boudewijn Stichting (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Het gaat daarbij in de eerste plaats om de uitbouw van een *extern* netwerk van *onafhankelijke* begeleiders. Met extern bedoelen we 'niet georganiseerd op initiatief van de huidige werkgever' en met onafhankelijk 'niet tewerkgesteld door de huidige werkgever'.

Met deze aandacht voor externe vormen van loopbaanbegeleiding op initiatief van de werknemer is de aandacht voor bedrijfsinterne systemen van loopbaanbegeleiding enigszins ondergesneeuwd. In dit project willen we daarom (1) de bestaande vormen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding op hun sterkten en zwakten evalueren; (2) onderzoeken of en op welke manier bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding uitgebouwd kan worden tot een mechanisme dat complementair is aan externe begeleiding; (3) mechanismen identificeren die de integratie van loopbaanbegeleidingsinitiatieven in het loopbaanmanagement van organisaties kunnen bevorderen en (4) onderzoeken in welke mate de ervaringen met de uitbouw van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding vertaald kunnen worden in leerpunten voor de uitbouw van externe begeleiding. In wat volgt schetsen we eerst het ruimere kader. Vervolgens gaan we in op de specifieke onderzoeksvragen en een plan van aanpak.

1. Loopbanen op de arbeidsmarkt van morgen

Onderzoek naar loopbanen en geschikte mechanismen om die loopbanen te ondersteunen, wordt vandaag sterk gedomineerd door twee beelden. Het eerste is dat van de ongebonden loopbaan, het tweede dat van de overgang van leeftijdsdifferentiatie naar leeftijdsintegratie (onder meer gepropageerd in het model van de transitionele arbeidsmarkt). Beide thema's worden verbonden aan het toenemend belang van systemen van loopbaanbegeleiding (zowel bedrijfsintern als extern, op initiatief van de werknemer).

Ongebonden loopbanen

'The career is dead – long live the career!'. Met deze gevleugelde woorden onderstreept Hall (1996) dat een nieuw loopbaantijdperk is aangebroken. De loopbaanliteratuur staat overigens bol van argumentaties dat de traditionele loopbaan achterhaald is. In grote lijnen wordt meestal volgend beeld geschetst. De zekerheden van weleer zijn niet meer doordat het vaste dienstverband aan belang verliest (Arthur & Rousseau, 2001). Werknemers moeten bijgevolg de touwtjes zelf in handen nemen – lees: meer investeren in 'individual career management' - om hun kansen op de arbeidsmarkt te waarborgen. Ze moeten zich ook steeds meer gedragen als 'werkondernemers' (Van der Zee, 1997). Een werkon-

dernemer is voortdurend op zoek naar kansen om de eigen marktwaarde te vergroten, bindt zich niet aan één organisatie, laat staan dat hij/zij zich identificeert met één werkgever.

De traditionele loopbaan maakt dus plaats voor 'grenzeloze' of 'ongebonden' loopbanen die de grenzen van één organisatie of beroep overschrijden. Gegevens over de mobiliteit op de arbeidsmarkt dwingen echter tot nuancering van deze evolutie. De arbeidsmarkt in België oogt relatief stabiel als we kijken naar de overgangen van de ene baan naar de andere (Vandenbrande, 2001, Schömann, 2002, Forrier, 2003). Analyses van de OESO leiden tot gelijkaardige conclusies voor de andere OESO landen en geven eveneens aan dat er weinig bewijzen zijn voor een toenemende mobiliteit op de arbeidsmarkt (OESO, 1997, 2002). Ook uit onderzoek naar psychologische contracten blijkt dat de zogenaamde 'ongebonden' loopbanen zich voornamelijk situeren bij een relatief klein aandeel jonge, hoogopgeleide professionals en kaderleden, vooral in de nieuwe diensteneconomie (Janssens et al., 2003; Sels et al., 2004). Bij de overgrote meerderheid van de werknemers staan loyaliteit ten aanzien van de organisatie en een duidelijke verwachting naar een langetermijnperspectief nog duidelijk op het voorplan.

Dat neemt niet weg dat de snelheid van verandering steeds meer werknemers dwingt om actiever 'bij te blijven'. 'Bijblijven' is niet alleen noodzakelijk om een nieuwe baan te verwerven maar ook om een baan te behouden en de verwachting van een langetermijnperspectief kans op slagen te geven. Een extern recht op loopbaanbegeleiding kan hier helpen om (1) reeds verworven competenties te identificeren, (2) resterende leerbehoeften te bepalen, (3) wegwijst te maken in het aanbod en (4) en aangepaste leerwegen uit te stippelen. Ook individuele werkgevers hebben hier echter een belangrijke verantwoordelijkheid, vooral dan bij het aanbieden van voldoende mogelijkheden om de inzetbaarheid op peil te houden. In die zin moet aandacht voor de uitbouw van externe begeleiding steeds gepaard gaan met stimulering van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. Bedrijfsinterne mechanismen kunnen immers sneller op de bal spelen, de rol opnemen van een soort 'eerstelijnssteuning' met het oog op behoud van inzetbaarheid en in de eerste plaats ook de uitwijkmogelijkheden op de interne arbeidsmarkt identificeren.

Leeftijdsintegratie

De meest gangbare visies over loopbanen vertrekken nog steeds impliciet van een model van *leeftijdscyclusdifferentiatie* (Krain, 1995). Dit model stelt arbeid centraal in de levenscyclus van mensen. Eerst is men 'te jong om te werken' (school), vervolgens 'oud genoeg om te werken' (werk) en tenslotte 'te oud om te werken' (pensioen). Naarmate de samenstelling van de arbeidsmarkt heterogener wordt en verwachtingen van werknemers een meer divers karakter krijgen (Van Hoof, 2001), dringt verschuiving naar een model van *leeftijdsintegratie* zich op. In zo'n model wordt de tijd besteed aan werk, opleiding en vrije tijd meer gespreid over de levenscyclus. Leeftijdsintegratie wordt geassocieerd met opfrisverloven,

tijdskrediet en tijdsparen en met flexibel omschakelen tussen voltijds en deeltijds werken.

Dit denken in termen van leeftijdsintegratie sluit aan bij nieuwe definities van loopbanen waarin loopbanen ruimer worden bekeken dan de traditionele definitie van “lifelong sequences of jobs”. In de ruimere definitie worden loopbanen eerder beschreven als “lifelong sequences of role-related experiences” (Adams, 1991, p. 4). Loopbanen worden in deze visie beschouwd als een levensproces. Hierbij wordt rekening gehouden met de verschillende rollen die iemand moet vervullen en met de mogelijke conflicten die daaruit kunnen voortvloeien. Onder meer het model van de transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1998) bouwt verder op dit denken en gaat uit van de idee dat de arbeidsmarkt beter werkt naarmate mensen beter in staat zijn overgangen te maken naar, op, en van de arbeidsmarkt en/of verschillende posities te combineren (bijvoorbeeld arbeid en zorg). Ook hier is er echter een moeilijk te dichten kloof tussen model en realiteit. Zo is er het beeld van ‘samengebalde loopbanen’, van een levensloop waarin de activiteit op de arbeidsmarkt wordt samengeperst op pakweg 25 jaar. Zo moet men ook vandaag nog vaststellen dat een grote groep na 50 al ‘out’ is. In 2002 werkte nog slechts 40,6% van de 50-plussers in Vlaanderen.

Mogelijke remedies steunen meestal op de overtuiging dat we de actieve fase van de loopbaan maar op een zinvolle manier kunnen verlengen als tijdens deze loopbaan inactieve of minder actieve intermezzo’s worden ingebouwd (bv. middels tijdskrediet). Vooral externe loopbaanbegeleiding (op initiatief van de werknemer) wordt daarbij naar voren geschoven als een soort ‘verkeersregelaar’, een instrument dat individuen ondersteunt in hun keuzeprocessen en bij de feitelijke realisatie van transitie (ondersteuning van het keuzegedrag). In dit project zal echter onderzocht worden in welke mate de aandacht voor ruimere transitie (bv. oriëntatie naar specifieke leertrajecten, bespreekbaar maken van arbeidstijdreductie, loopbaanplanning met voldoende aandacht voor de integratie van intermezzo’s, zoeken naar optimale combinaties van zorgtijd en arbeidstijd, etc.) ook aan bod komt in bedrijfsinterne systemen van loopbaanbegeleiding. Daarbij wordt ook specifieke aandacht besteed aan de participatie van oudere werknemers in deze bedrijfsinterne systemen van loopbaanbegeleiding, en meer bepaald aan de mate waarin bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingezet wordt om problemen van inzet en inzetbaarheid te detecteren en het individu te ondersteunen bij het maken van een keuze die past bij de eigen competenties en voorkeuren.

2. Interne en externe begeleiding

Heel wat ondernemingen/organisaties kijken met interesse naar loopbaanbegeleiding. Een beperkt aantal Vlaamse organisaties biedt nu al loopbaanbegeleiding aan de eigen medewerkers aan (zie Sels & De Winne, In press), hetzij in de vorm van een binnen de organisatiemuren ontwikkeld initiatief, hetzij in de vorm van een financiering van externe begeleidingstrajecten. De finaliteit is ech-

ter meestal heel anders dan de doelstelling zoals die in het concept van een 'recht op loopbaanbegeleiding' omschreven is. Een recht op externe loopbaanbegeleiding is een arbeidsmarktinstrument dat tal van doelen kan dienen en in de eerste plaats mikt op meer zelfsturing voor het individu bij het uittekenen van de levensloopbaan. In een bedrijfscontext daarentegen is loopbaanbegeleiding in de eerste plaats een instrument in het kader van 'human resource development' of 'organizational career management'. Het is een HR-praktijk die vooral bij afstemmingsvraagstukken wordt ingezet, meer bepaald bij de afstemming tussen huidige en toekomstige personeels- en competentiebehoeften van de organisatie enerzijds en beschikbare competenties, loopbaanwensen en – aspiraties anderzijds. Loopbaanbegeleiding is in een bedrijfscontext met andere woorden in de eerste plaats een personeelsplanningsinstrument, dat in de tweede orde ook de balans van het psychologisch contract moet bewaken (Sels, Albertijn & De Visch, 2002).

Gezien de doelen niet volledig overlappen, komt een extern recht op loopbaanbegeleiding zeker niet in de plaats van loopbaanbegeleiding zoals ze vandaag in bedrijfscontext ontwikkeld wordt. Het verdient zelfs expliciet aanbeveling om de twee vormen van begeleiding als complementaire mechanismen uit te bouwen. Hiervoor kunnen meerdere argumenten aangehaald worden.

1. *Domeinspecificiteit.* Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding is domeinspecifiek. Het fungeert als 'glijmiddel' op de interne arbeidsmarkt, ondersteunt de blijvende interne inzetbaarheid en competentieontwikkeling en indiceert een bereidheid van de werkgever om bij de eigen personeelsplanning maximaal in te spelen op persoonlijke loopbaanaspiraties, sterkten en zwakten. Vooral de sterke integratie van interne loopbaanbegeleiding met andere vormen van relationeel leren – denk aan mentorrelaties, coaching, intervisie, e.d. (Hall & Kahn, 2002) – en praktijken van loopbaanmanagement (bv. competentiemetingen, functioneringsgesprekken, interne opleiding en ontwikkeling) is een troef die nooit volledig geëvenaard kan worden door systemen van externe loopbaanbegeleiding. Beide vormen van begeleiding verdienen met andere woorden aandacht en steun van beleidsactoren.
2. *Communicerende vaten.* Uit de momenteel lopende marktstudie rond externe loopbaanbegeleiding (VIONA-project KU Leuven-Tempera, promotor L. Sels) blijkt dat 'meer zicht krijgen op mijn loopbaankansen bij mijn huidige werkgever' het hoogst scoort in de ranking van door potentiële deelnemers verwachte resultaten. Dit is een doelstelling die eveneens – en mogelijk zelfs met een beter resultaat – kan opgenomen worden in systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding. In die zin zijn interne en externe loopbaanbegeleiding gedeeltelijk ook communicerende vaten, zelfs in die zin dat meer investering in interne loopbaanbegeleiding de financiële druk voor de overheid bij de uitbouw van een extern en onafhankelijk recht op loopbaanbegeleiding kan verlichten.
3. *Inhoudelijke kruisbestuiving.* Er is een sterke verwantschap op het vlak van de voor zelfanalyse gehanteerde diagnose-instrumenten (Sels, Albertijn & De

Visch, 2002). Met het oog op een continue professionalisering is het dan ook cruciaal dat bedrijfsinterne en externe loopbaanbegeleiders maximaal op de hoogte zijn van de in de twee contexten gehanteerde methoden en technieken. Er is eveneens een zeer grote overlap in de benodigde competenties. Interne en externe loopbaanbegeleiders hebben belang bij min of meer dezelfde competentieprofielen (beoordelingsvermogen, authenticiteit, inlevingsvermogen, emotionele stabiliteit, realiteitszin en creativiteit, etc.) en kunnen dan ook met het oog op professionele ontwikkeling gelijkaardige trajecten volgen.

Omwille van de sterke complementariteit van beide begeleidingssystemen en omwille van het belang van maximale onderlinge afstemming willen we in dit project volgende onderzoeksvragen beantwoorden.

▪ **Onderzoeksvraag 1**
In welke mate heeft bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang gevonden in Vlaamse organisaties?

Momenteel hebben we geen enkel zicht op de mate waarin systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding ingang gevonden hebben in het Vlaamse bedrijfsleven. Er zijn enkel individuele bedrijfscases bekend, die onder meer geïnventariseerd werden in het kader van de Task Force 'Recht op loopbaanbegeleiding' (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Daarom willen we in een eerste fase van dit project een soort 'breedbeeld' creëren in verband met loopbaanbegeleidingspraktijken in Vlaamse organisaties. Dit zal gebeuren op basis van de PASO-databank.

PASO staat voor Panel Survey of Organisations in Flanders (PASO). Dit vraagzijdepanel ging van start in 2002 en meet jaarlijks de polsslag bij een steekproef van Vlaamse vestigingen. Het wordt gefinancierd in het kader van het VIONA-programma en het Steunpunt Ondernemerschap, Ondernemingen en Innovatie (promotor L. Sels). Bij de PASO-steekproeftrekking worden geen exclusiecriteria gebruikt. Dit wil zeggen dat alle vestigingen met minstens één werknemer in aanmerking komen en dat alle sectoren (privaat en publiek; profit en non-profit) vertegenwoordigd zijn in de steekproef. Precies daarom biedt deze databank heel wat mogelijkheden om bijvoorbeeld de verspreiding van specifieke managementpraktijken in kaart te brengen. Voor meer informatie in verband met de methodologie kan verwezen worden naar het PASO-dossier 'Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels' (De Winne et al., 2003; te vinden op www.paso.be).

In de tweede bevragingsgolf (georganiseerd in 2003) stond de vragenlijst in het teken van ontwikkelingen in human resource management. De dataverzameling leverde een databestand op met 2.373 observaties. Deze tweede bevragingsgolf bevatte zowel gegevens over de concrete invulling van een aantal HR-domeinen zoals werving & selectie, opleiding en ontwikkeling, loopbaanbeleid,

beoordeling, beloning, werknemersparticipatie, ... als over de HRM-architectuur (hoe wordt de HR-functie georganiseerd, wie doet wat, welke plaats neemt de HR-afdeling in binnen de vestiging, in welke mate verschuift men HR-activiteiten naar externe organisaties, ...?).

In het kader van dit project zal vooral gewerkt worden op de variabelen in verband met loopbaanbeleid en loopbaanbegeleiding. In de eerste plaats zal verkend worden in welke mate loopbaanbegeleiding ingang gevonden heeft als instrument van loopbaanmanagement. Specifiek is in de tweede PASO-golf gepeild naar :

- de aanwezigheid van systemen van interne loopbaanbegeleiding voor uitvoerende resp. leidinggevende werknemers;
- de eventuele ondersteuning door de werkgever (financieel of door tijd vrij te maken) van vormen van externe loopbaanbegeleiding.

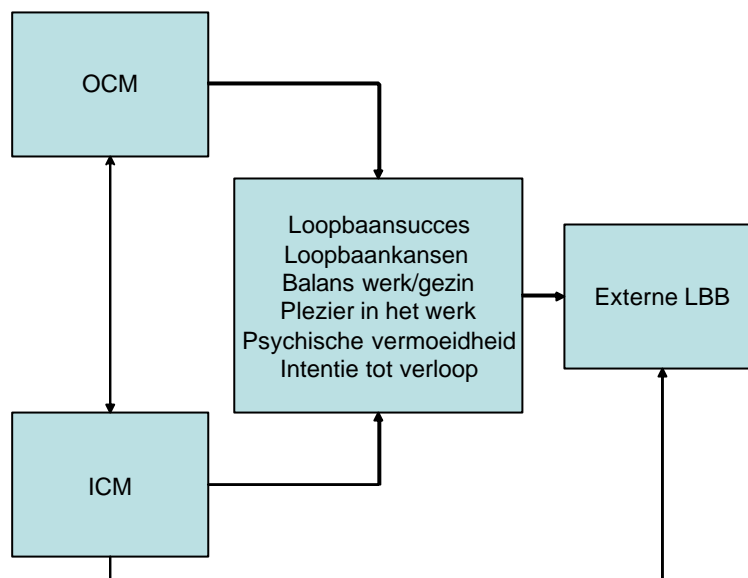
Bij dit onderzoek naar de verspreiding van systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding zal ook een 'morfologie' opgebouwd worden van de organisaties die interne loopbaanbegeleiding aanbieden. Daarbij zal in eerste instantie ingezoomd worden op de sectorale differentiatie en op de verschillen in organisatieomvang en ontwikkelingsfase van de organisatie. Dit gebeurt onder meer met het oog op een gerichte identificatie van onderzoekseenheden voor het eigen empirisch onderzoek (cfr. onderzoeksvraag 3). In tweede instantie zal de samenhang onderzocht worden met indicatoren van de samenstelling van het personeelsbestand. Op die manier kunnen schattingen gemaakt worden van de toegankelijkheid van systemen van interne begeleiding voor specifieke werknemerscategorieën, zoals oudere werknemers en 'kort-' of laaggeschoolden.

In een tweede fase zal met behulp van de PASO-data onderzocht worden in welke mate systemen van loopbaanbegeleiding geïntegreerd zijn in een ruimer systeem van loopbaanmanagement en competentie management. Interne loopbaanbegeleiding is namelijk slechts één specifieke praktijk die uitgebouwd kan worden met het oog op de matching van individuele voorkeuren/competenties enerzijds, de competentiebehoeften van de organisatie anderzijds (Baruch, 1999). Alternatieven zijn onder meer systemen van 'relationeel leren' zoals intervisie, coaching en mentoring (Hall & Kahn, 2002); multiratersystemen zoals 360°-feedback (die overigens soms geïntegreerd worden in loopbaanbegeleidingstrategieën); development centers met het oog op potentiële detectie, etc. Tal van deze loopbaanmanagementpraktijken zijn eveneens bevraagd in de tweede golf van PASO.

- **Onderzoeksvraag 2**
Hoe verhouden de verwachtingen en behoeften ten aanzien van externe loopbaanbegeleiding zich tot de mogelijkheden die werknemers krijgen op het vlak van interne loopbaanbegeleiding en -ondersteuning?

Momenteel loopt in het kader van het VIONA-programma een marktstudie i.v.m. externe loopbaanbegeleiding ("Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod in Vlaanderen"). Het doel van dit project is een inschatting van de deelnamebereidheid en behoefte aan loopbaanbegeleiding op initiatief van de werknemer. De databank bevat echter tevens heel wat materiaal dat toelaat de verhouding tussen interne en externe loopbaanbegeleiding verder te onderzoeken.

De databank is opgebouwd met behulp van een survey-onderzoek. Een gestandaardiseerde vragenlijst werd via face to face interviews afgenomen in april 2004. Via de 'random walk methode' werden gegevens verzameld van 965 loon- en weddetrekkenden in Vlaanderen. De steekproef werd samengesteld op basis van 2 stratificatievariabelen: leeftijd (3 categorieën) en scholing (3 categorieën). De data werden verzameld om een accurate inschatting toe te laten van de potentiële vraag naar diensten van externe loopbaanbegeleiding. Het onderzoek bevat naast de deelnamekansen aan en de verwachtingen ten opzichte van externe loopbaanbegeleiding ook informatie over de inspanningen van werknemers op het vlak van individueel loopbaanmanagement en de mogelijkheden die hun werkgevers bieden op het vlak van organisatorisch loopbaanmanagement. Dit stelt ons in staat om de verhouding tussen interne en externe loopbaanbegeleiding te onderzoeken. Meer specifiek willen we de relaties analyseren die in onderstaand schema staan uitgetekend (figuur 1).



Figuur 1. De verhouding tussen interne en externe loopbaanbegeleiding, data van het VIONA onderzoek “Loopbaanbegeleiding doorgelicht”

OCM en ICM

In klassieke benaderingen van Organizational Career Management (OCM) worden loopbanen beschouwd als voorspelbare stappen op de hiërarchische ladder van de organisatie. In het huidige loopbaanlandschap overschrijden loopbanen echter steeds vaker de grenzen van één organisatie. De klassieke systemen van OCM komen hierdoor onder druk te staan (Herriot & Pemberton, 1996). Deze systemen beperken zich immers tot het sturen van de loopbanen van werknemers binnen de eigen organisatiegrenzen. Recent onderzoek gaat na hoe OCM in deze veranderde loopbaancontext een nieuwe invulling kan krijgen (o.a. Baruch, 2000; Baruch & Peiperl, 2000). Daarbij wordt sterk de nadruk gelegd op de afstemming tussen de eisen van de organisatie en de noden en verwachtingen van het individu (Herriot & Pemberton, 1996). Indien loopbanen minder strikt gebonden zijn aan één organisatie, komt de verantwoordelijkheid voor de loopbaan immers meer bij het individu te liggen (Brousseau et al., 1996; Hall & Mirvis, 1996; Eby et al., 2003). Naast ‘Organizational Career Management’ (OCM) krijgt bijgevolg ook ‘Individual Career Management’ (ICM) een belangrijke rol bij het tot stand komen van iemands loopbaan. Loopbaanmanagement wordt vanuit die optiek een gedeelde verantwoordelijkheid tussen het individu en de organisatie (Orpen, 1994). Een belangrijke activiteit binnen dit nieuwe OCM is interne loopbaanbegeleiding (Baruch & Peiperl, 2000). Interne loopbaanbegelei-

ding kan immers de loopbaanverwachtingen van het individu en van de organisatie helpen op elkaar af te stemmen.

Het VIONA-onderzoek "Loopbaanbegeleiding doorgelicht: evaluatie van vraag en aanbod" bevat data over:

- OCM: of de respondenten steun krijgen van hun werkgever bij de uitbouw van hun loopbaan (Sturges et al., 2000). Daarin wordt o.a. gepeild naar de mate waarin ze opleiding krijgen, een persoonlijk ontwikkelingsplan hebben, loopbaanadvies krijgen, over een mentor beschikken, etc.
- ICM: de mate waarin de respondenten het initiatief voor hun loopbaan in eigen handen nemen (Sturges et al., 2000). Vragen die daarbij aan bod komen zijn o.a. of men een netwerk uitbouwt, feedback vraagt, nieuwe vaardigheden ontwikkelt etc.
- Bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding: of hun werkgever de mogelijkheid biedt om loopbaanbegeleiding te volgen.

Deze data maken het mogelijk om (1) de verspreiding van systemen van interne loopbaanbegeleiding en meer volwaardige systemen van 'organizational career management' (OCM) in te schatten (parallel aan de PASO-analyses, maar hier op het niveau van de individuele medewerker); (2) te onderzoeken in welke mate interne loopbaanbegeleiding deel uitmaakt van een sterk uitgebouwd 'organizational career management'; (3) de 'morfologie' scherp te stellen van de werknemerscategorieën die momenteel toegang hebben tot deze vorm van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding en OCM (loopbaankenmerken, scholingsgraad, hiërarchisch niveau, contractvorm, tal van biodata); (4) na te gaan in welke mate OCM en ICM complementen dan wel substituten zijn.

Effecten van OCM en ICM

In loopbaanonderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds 'objectieve' of externe aspecten van de loopbaan – dit zijn de loopbaanactiviteiten - en anderzijds de 'subjectieve' of interne aspecten die gepaard gaan met deze activiteiten – dit is de beleving van de loopbaan en de job (Orpen, 1994). De data van het VIONA-onderzoek maken het mogelijk om een aantal indicatoren van de beleving van de loopbaan en de job op te nemen. We beschouwen ze als effecten van het OCM en ICM. Onderzoek heeft reeds enkele van die effecten aan het licht gebracht. Orpen (1994) toonde bijvoorbeeld aan dat zowel ICM als OCM een positieve invloed hebben op de loopbaantevredenheid. Een ander voorbeeld is de studie van Skromme Granrose & Portwood (1987) die aangaf dat een goede afstemming tussen ICM en OCM de verloopintentie tegen gaat.

De data van het VIONA-onderzoek laten toe het belang van ICM, OCM en meer specifiek interne loopbaanbegeleiding te meten door na te gaan wat de invloed is op (1) loopbaansucces en loopbaankansen (2) werkbaarheid (plezier in het werk en psychische vermoeidheid); (3) de afstemming tussen arbeid en privéleven en (4) de verloopintentie.

Externe Loopbaanbegeleiding

Een belangrijke vraag die rijst is of werknemers die loopbaanondersteuning van hun werkgever krijgen en/of gebruik kunnen maken van interne loopbaanbegeleiding, ook zullen deelnemen aan externe loopbaanbegeleiding. We kunnen veronderstellen dat OCM en interne loopbaanbegeleiding de deelnamekansen aan externe loopbaanbegeleiding doen afnemen door hun gunstige invloed op de beleving van de loopbaan en de job. In die zin kunnen interne en externe loopbaanbegeleiding gedeeltelijk communicerende vaten zijn. De indicatoren van de beleving van de loopbaan en de job functioneren dan als mediërende variabelen van de relatie tussen de kans op bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding en de behoefte aan externe loopbaanbegeleiding. Wie problemen met de loopbaan ervaart en daarbij geen ondersteuning krijgt van de eigen onderneming, kan via externe loopbaanbegeleiding op zoek gaan naar een oplossing. Via de VIONA-databank willen we nagaan wat de relatie is tussen een sterk uitgebouwd OCM enerzijds – loopbaanbegeleiding is daar één component van – en de nood aan externe loopbaanbegeleiding anderzijds. We veronderstellen dat de beleving van de loopbaan en de job deze relatie mediëren.

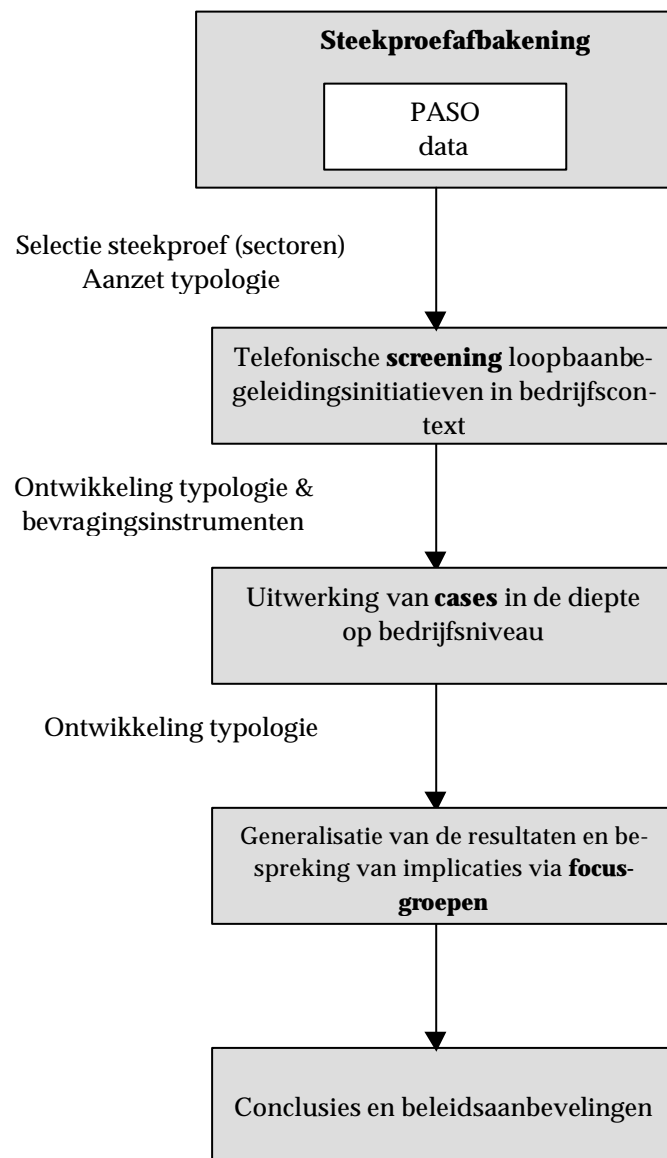
In het VIONA-onderzoek “Loopbaanbegeleiding doorgelicht” wordt enerzijds gepeild naar de kans dat de respondenten in de toekomst (binnen dit en 5 jaar) zullen deelnemen aan externe loopbaanbegeleiding. Anderzijds wordt er ook gevraagd welk resultaat men verwacht van een deelname aan loopbaanbegeleiding. Daarbij wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen ‘beter inzicht in de kansen binnen de huidige onderneming’ (interne arbeidsmarkt), ‘beter inzicht in de kansen op de externe arbeidsmarkt’, ‘werk en gezin beter kunnen combineren’, ‘zich beter voelen in de job’ etc. Deze verwachte resultaten zullen vermoedelijk sterk bepaald worden door de beleving van de loopbaan en de job (figuur 1). De data stellen ons daarenboven in staat om te controleren voor een aantal persoonskenmerken zoals leeftijd, geslacht, scholingsgraad, hiërarchisch niveau, contractvorm, loopbaandata. Dit maakt het overigens ook mogelijk om verschillen tussen groepen werknemers na te gaan en om de ‘morfologie scherp te stellen van de werknemerscategorieën die momenteel toegang hebben tot bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding.

- **Onderzoeksvraag 3**
Hoe wordt loopbaanbegeleiding vandaag uitgebouwd in Vlaamse organisaties en welke parameters worden gehanteerd om de doeltreffendheid ervan te evalueren?

Loopbaanbegeleiding kan binnen organisaties diverse vormen aannemen. Eerder onderzoek leert ons dat het aantal organisaties dat formeel de mogelijkheid tot loopbaanbegeleiding, in de strikte zin van het woord, aanbiedt aan alle werknemers beperkt is (Buyens *et al.*, 2002; De Vos, 2004). Bovendien krijgt deze begeleiding vaak andere accenten naargelang de doelgroep (De Vos, 2004). Niet alle vormen van interne loopbaanbegeleiding zijn bovendien even succesvol. Zo

blijkt bijvoorbeeld dat uitgewerkte HR-systemen en tools op zich vaak niet volstaan om werknemers het gevoel te geven dat zij in hun loopbaankeuzes begeleid worden door hun werkgever, maar dat de (in)formele begeleiding door de directe manager hierin een veel grotere rol speelt (De Vos & Buyens, 2004). Tenslotte zien we dat het vaak medewerkers zijn die zelf erg proactief begaan zijn met hun eigen loopbaan (en dus hoog scoren op ICM), die vragen naar en gebruik maken van interne loopbaanbegeleiding (De Schamphelaere, De Vos & Buyens, 2004; De Vos & Buyens, 2004). Hierdoor dreigt een kloof te ontstaan tussen werknemers die vanuit hun eigen proactieve gerichtheid hun kansen op 'Organizational Career Management' (OCM) verhogen en diegenen die niet of minder bekommerd zijn om hun loopbaan en hierdoor in het OCM ook vergeten dreigen te raken. Dit kan een gevaar inhouden omdat het net die laatste groep van werknemers is voor wie het belangrijk kan zijn om mobiliteit, inzetbaarheid, bijleren etc. te stimuleren teneinde hun kansen op de interne en externe arbeidsmarkt voldoende hoog te houden. Het is daarom belangrijk om bij het bestuderen van OCM een ruim spectrum aan activiteiten en initiatieven in rekening te brengen, deze naast elkaar te plaatsen en met elkaar te vergelijken in termen van impact, effectiviteit en evaluatie door betrokkenen.

In het derde onderzoeksluik zullen daarom de bestaande systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding aan de hand van een beperkt aantal cases in kaart gebracht en diepgaand geanalyseerd worden. Op deze manier willen we nagaan (1) met welke specifieke doelstelling bedrijfsinterne systemen van loopbaanbegeleiding worden opgezet (bv. gericht op vergroting van zelfkennis (inward looking), gericht op ondersteuning van loopbaankeuzes (outward looking), gericht op het uitstippelen van leertrajecten, e.d.); (2) hoe deze loopbaanbegeleidingstrajecten geïntegreerd worden in het ruimere loopbaanmanagement (afstemming met competentie management, prestatie management, opleiding en ontwikkeling); (3) hoe de participatie in interne loopbaanbegeleidingstrajecten bepaald wordt (verplichte versus vrijwillige deelname, wel/niet initiatiefrecht voor werknemers, specifieke doelgroepen die beoogd worden); (4) hoe de begeleidingstrajecten uitgebouwd worden (procesevaluatie met het oog op de identificatie van best practices inzake stappenplan, benadering van de diagnose en organisatie van de actieplanning); (5) hoe interne loopbaanbegeleidingstrajecten geëvalueerd worden (effectevaluatie), met andere woorden, welke parameters gehanteerd worden om te bepalen welke de succesgraad is van loopbaanbegeleiding. De aanpak van dit luik gebeurt gefaseerd en wordt schematisch weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Onderzoeksfasen voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 3

Steekproefafbakening en telefonische screening

Gestart wordt bij de analyse op de PASO-data, die moet toelaten om die sectoren te identificeren met een relatief hoog aandeel organisaties die in loopbaanbegeleiding investeren. In de twee 'topsectoren' zal een telefonische screening gebeuren van bedrijven i.v.m. hun 'organizational career management' (OCM). We beschouwen loopbaanbegeleiding als onderdeel van het bredere OCM in organisaties. Aangezien loopbaanbegeleiding in veel organisaties geïntegreerd is in andere aspecten van het loopbaanmanagement is het noodzakelijk deze thematiek in dit bredere kader te plaatsen. Meer concreet zal binnen deze 2 sectoren de vol-

ledige populatie van bedrijven met meer dan 200 medewerkers worden be-
vraagd.

Met de screening beogen we ten eerste te komen tot een typologie van syste-
men van loopbaanmanagement zoals deze in de Vlaamse bedrijfscontext terug te
vinden zijn. Er bestaat in de literatuur relatief weinig theoretische achtergrond
bij en typologie van OCM en de rol van interne loopbaanbegeleiding hierin.
Gutteridge, Leibowitz & Shore (1993) en Baruch & Peiperl (2000) zijn van de
weinig auteurs die een typologie van OCM-activiteiten voorstellen. Eerstge-
noemden onderscheiden in hun model zes types van activiteiten (zie Tabel 1).
Deze typologie vormt een relevant uitgangspunt voor het opstellen van een
checklist voor de telefonische screening van career management binnen organi-
saties en voor de casestudies.

Tabel 1: Typologie van OCM-activiteiten georganiseerd door de organisatie
(Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993)

Zelfevaluatie-instrumenten	Workshops over loopbaanplanning Workshops over loopbanen in het algemeen Workshops die voorbereiden op het pensioen Softwarepakketten
Evaluatie van potentieel voor de organisatie	Voorspellingen over promoveerbaarheid Psychologische testen Assessment centres Interviews Specifieke job assignments
Actief management van de interne arbeids- markt	Handboeken met carrière-informatie Carrièreladders “Career resource center” Andere systemen met carrière-informatie
Individuele begeleiding of carrièrediscussies met:	Chef of lijnmanager Senior loopbaanbegeleider Medewerkers van HRM Gespecialiseerde interne of externe counsellor
Job matching systemen	Informele werving Bekendmaken van vacatures Overzicht van skills / skills audit Successieplanning / planning van vervangers Plaatsingscomité Intern plaatsingssysteem
Ontwikkelingsprogramma's	Jobverrijking of job design Jobrotatie Interne training- en ontwikkelingsprogramma's Externe seminars of workshops Terugbetaling van deelname aan opleiding Training van de lijnmanager in loopbaangesprekken Mentoring systeem Oriëntatieprogramma voor nieuwkomers

Deze typologie zal verder worden uitgewerkt en aangepast aan de Vlaamse bedrijfscontext. Het is onze doelstelling om vanuit de bredere literatuur over OCM en via de telefonische interviews te komen tot een typologie van loopbaanbegeleiding en -management aan de hand van een aantal relevante dimensies (onder andere graad van formalisering, doelgroepen, betrokken actoren, intern vs. externe samenwerking, ...).

Case studies

Verder zal de screening een gerichte selectie van de casestudies toelaten. We richten ons hier tot die bedrijven die aangeven reeds bepaalde initiatieven omtrent loopbaanbegeleiding ontwikkeld en geïmplementeerd te hebben. Daarnaast zullen we zorgen voor een evenredige spreiding naar de onderscheiden types, zoals die zullen naar voor komen uit de voorgaande fase. Aan de hand van een 10-tal casestudies in de 2 geselecteerde sectoren gaan we dieper in op de achterliggende processen van het implementeren van loopbaanbegeleiding binnen de bedrijfscontext. Elk van de 5 onderzoeksvragen van dit onderzoeksluik (cf. supra) zal beantwoord worden aan de hand van een studie van relevante interne documenten en diepgaande interviews met de verantwoordelijken van interne loopbaanbegeleiding. We opteren hier voor een casestudie onderzoek, omdat we de implementatie van loopbaanbegeleiding willen kaderen in de ruimere thematiek van 'Organizational Career Management' en hiervoor een inzicht in de bedrijfsspecifieke en sociaal-economische context noodzakelijk is.

Focusgroepen

Na de meer diepgaande case studies zullen enkele focusgroepen georganiseerd worden met het oog op de generalisering van de resultaten uit de case studies en het formuleren van beleidsadviezen. Meer concreet zullen we 4 focusgroepen organiseren gebaseerd op de Delphi-methode. Hierbij richten we ons tot 4 doelgroepen, relevant binnen de gestelde problematiek: (1) sectorale opleidingsfondsen, (2) externe loopbaanbegeleiders, (3) interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding uit de 2 betrokken sectoren, (4) interne verantwoordelijken voor loopbaanbegeleiding uit sectoren die tot dan toe niet bij het onderzoek betrokken werden. De resultaten uit de voorgaande fase zullen we vertalen in een aantal concrete stellingen, die aan de groep ter discussie voorgelegd worden. De respons vormt dan een input voor het verder verwerken en aanvullen van de onderzoeksconclusies en het formuleren van de beleidsaanbevelingen.

Doorheen de verschillende fasen, zoals beschreven in het bovenstaande, is het de bedoeling de bestaande diversiteit aan trajecten en methoden in kaart te brengen en te toetsen aan bestaande modellen voor externe loopbaanbegeleiding (Sels, Albertijn & De Visch, 2002). Deze informatie kan vertaald worden in adviezen op meerdere niveaus : opsporen van goede praktijken op het vlak van diagnose en

actieplanning, aangepast aan profielkenmerken en verwachtingen van specifieke (kansen)groepen; optimalisering van de loopbaantrajecten die eerder uitgewerkt werden voor interne en externe begeleiding, uitwerking van accurate criteria voor proces- en effectevaluatie.

▪ **Onderzoeksvraag 4**
Op welke verschillende manieren kan de uitbouw van systemen van loopbaanbegeleiding in organisaties gestimuleerd worden?

De Task Force 'Recht op loopbaanbegeleiding' heeft een kader gecreëerd voor de organisatie en financiering van een extern en onafhankelijk recht op loopbaanbegeleiding (begeleiding op initiatief van werknemers of zelfstandigen). De vraag of er ook voldoende argumenten zijn om systemen van bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding te stimuleren en ondersteunen, blijft vooralsnog onbeantwoord. Dat geldt ook voor de vraag of dit in de eerste plaats een opdracht is voor de overheid, dan wel voor de sociale partners; en voor de vraag welke diverse systemen van stimulering en ondersteuning gehanteerd kunnen worden.

Voor het in kaart brengen van reguleringsmechanismen, steunen we op de typologie die ontworpen werd door van der Doelen (1989; zie ook Bouckaert, 1997). In deze typologie worden drie soorten instrumenten onderscheiden. Vooreerst zijn er de *gedragsbeïnvloedende beleidsinstrumenten*, die opgesplitst kunnen worden in communicatieve (de preek), economische (de wortel) en juridische (de zweep) instrumenten. Het communicatieve model steunt op het vertrouwen in de rede omdat het verschaffen van kennis centraal wordt gesteld (bv. voorlichting, ter beschikking stellen van informatie over begeleidingstechnieken, e.d.). Het economische model steunt op het utilitarisme, gezien men probeert bepaalde voor- en nadelen (aan bepaalde keuzemogelijkheden verbonden) te wijzigen door de financiële gevolgen ervan te veranderen. Men gebiedt of verbiedt bepaald gedrag niet, maar men beïnvloedt de kosten en baten van alternatieven (bv. subsidies bij het implementeren van ontwikkelingsgerichte HRM-praktijken; cfr. Investors in People model). In het juridisch model tenslotte kan gedacht worden aan het afsluiten van convenanten, bv. in de context van collectieve arbeidsovereenkomsten. Daarnaast zijn er *rechtstreekse beleidsinstrumenten*. Men poogt hier het gewenste effect te bereiken door zelf rechtstreeks in te grijpen via het aanbieden van een dienst of product of via het uitbesteden van deze activiteit aan een andere organisatie. Denk hier aan een model waarbij bv. VDAB-centra voor loopbaanbegeleiding ook dienstverlening in opdracht van individuele bedrijven aanbieden. Tenslotte zijn er *ondersteunende instrumenten*. Deze instrumenten streven doelstellingen na ten aanzien van de interne werking (bv. door bijscholing aan te bieden, administratie te ondersteunen, etc.). Denk aan systemen die gericht zijn op de individuele professionalisering van loopbaanbegeleiders, bijvoorbeeld door een certificeringssysteem uit te werken voor individuele begeleiders of opleidingen rond loopbaanbegeleiding financieel te ondersteunen en helpen uit te bouwen.

Met behulp van deze typologie zal in dit onderzoeksproject een beperkte internationale vergelijking doorgevoerd worden. Dit met het doel om vooral zicht te krijgen op de variatie aan instrumenten die overheid en/of sociale partners kunnen benutten om ook interne loopbaanbegeleidingssystemen te ondersteunen. In eerste instantie zal daarbij gebruik gemaakt worden van bestaande internationale netwerken om voorbeelden op het spoor te komen van zulke instrumenten. De netwerken die aangesproken zullen worden zijn onder meer: Cranet (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), Industrial Relations Research-network, TLM-network (Transitional Labour Markets), European Industrial Relations Review. Op basis van deze prospectie zullen vervolgens twee gevallenstudies meer diepgaand geanalyseerd worden, en dit met behulp van korte field trips. De cases worden geselecteerd met het oog op een zo sterk mogelijke inhoudelijke variatie aan instrumenten. Bedoeling van deze field trips is vooral zicht te krijgen op de concrete werking van de betreffende instrumenten, evenals op hun sterkten/zwakten en neveneffecten. Deze pistes zullen eveneens op hun haalbaarheid en wenselijkheid afgetoetst worden in de focusgroepen.

3. Meerwaarde

Met deze vertaling in onderzoeksvragen sluit dit projectvoorstel nauw aan bij de eerste fase van het stappenplan voor de implementatie van een 'recht op loopbaanbegeleiding', zoals voorgesteld door de Task Force Loopbaanbegeleiding. Het onderzoek komt ten eerste tegemoet aan de nood aan monitoring en evaluatie van de reeds bestaande initiatieven vanuit aanbod- en vraagzijde. Het bouwt bovendien expliciet voort op het VIONA-onderzoek naar de behoefte aan en de externe initiatieven inzake loopbaanbegeleiding in Vlaanderen. De integratie van de resultaten van dit onderzoeksvoorstel met deze eerdere studies moeten toelaten om voor de Vlaamse overheid een aantal concrete suggesties en voorstellen te formuleren om te komen tot de reële integratie van loopbaanbegeleiding als onderdeel van een arbeidsmarktgericht overheidsbeleid. Door te vertrekken vanuit de bedrijfscontext bieden we de overheid bovendien een concreet aanknopingspunt om de bedrijven in haar beleid rechtstreeks te betrekken en hen direct aan te spreken.

Bibliografie

- Adams, J. (1991). Issues in the management of careers. In Morrisson, R.F. & Adams, J. (eds.). *Contemporary career development issues*. New Jersey: Hillsdale, 1-24.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

- Baruch, Y. (1999). 'Integrated career systems for the 2000s', *International Journal of Manpower*, 20 (7): 432-457.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). 'Career management practices: an empirical survey and implications', *Human Resource Management*, 39 (4): 347-366.
- Bouckaert, G. (1997). *Handboek Doelmatigheidsanalyse prestaties begroten*. Leuven: VOOB.
- Brousseau, K., Driver, M., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). 'Career pandemonium: realigning organizations and individuals', *Academy of Management Executive*, 10(4): 52-66.
- Buyens, D., Martens, G., Meganck, A., Wouters, K. & De Vos, A. (2002). De relatie en interactie tussen loopbaanactiviteiten en werknemerspercepties inzake loopbaanontwikkeling als onderdeel van het psychologisch contract: Literatuurstudie en empirisch onderzoek. *Wetenschappelijk onderzoeksverslag opgesteld in het kader van het F.W.O. project nr. G.0106.00*. Gent: Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- De Schamphelaere, V., De Vos, A., & Buyens, D. (2004). The Role of Career-Self-Management in Determining Employees' Perceptions and Evaluations of their Psychological Contract and their Esteemed Value of Career Activities Offered by the Organization. *Working paper, Vlerick Leuven Gent Management School*.
- De Vos, A. (2004). "The new career contract". Op zoek naar de fit tussen werkgever en werknemer. *Internal document, Vlerick Leuven Gent Management School*.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2004). Individual versus organizational responsibility for career management: Two sides of a coin? The role of career self-management in explaining the importance and impact of organizational career management. *Manuscript under review*.
- De Winne, S., Plevoets, E. & Sels, L. (2003), *Methoden en technieken voor de uitbouw van organisatiepanels*. Leuven: PASO Flanders. 137p.
- Eby, L., Butts, M. & Lockwood, A. (2003). 'Predictors of succes in the era of the boundaryless career', *Journal of Organizational Behavior*, 24: 689-708.
- Forrier, A. (2003). *Temporary employment, employability and training*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Doctoraal proefschrift.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). A new look at organizational career development. *Human Resource Planning*, 16 (2): 71-84.
- Hall, D. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Review*, 10 (4): 8-16.

-
- Hall, D. & Mirvis, P. (1996). 'The new protean career: Psychological success and the path with a heart'. In D. Hall (ed.), *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey Bass.
- Hall, D. & Kahn, W.A. (2002), Developmental relationships at work: A learning perspective. In C.L. Cooper & R.J. Burke (Eds.), *The new world of work: challenges and opportunities*, 49-74. Oxford: Blackwell Publishers.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1996). 'Contracting careers', *Human Relations*, 49(6): 757-790.
- Janssens M, Sels L, Van Den Brande I, (2003). Multiple types of psychological contracts. A six-cluster solution. *Human Relations*, 56 (11): 1349 - 1378
- Krain, M. (1995). Policy implications for a society ageing well. *American Behavioral Scientist*, 39 (2).
- OESO (1997). *Employment outlook*. Parijs: OESO.
- OESO (2002). *Employment outlook*. Parijs: OESO.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career succes. *International Journal of Manpower*, 15(1): 27-37.
- Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Discussion Paper FS I 98-206. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Schömann, K. (2002). Training transitions in the EU: different policies but similar effects? In Schömann, K. & O'Connell, P. (eds.). *Education, training and employment dynamics*. Cheltenham: Edward Elgar, 186-222.
- Sels, L., Albertijn, M. & De Visch, J. (2002). *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*. Brussel: Koning Boudewijnstichting.
- Sels, L., Janssens, M. & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behaviour*, 25: 461-488.
- Sels, L. & De Winne, S. (In Press), *HRM in breedbeeld*. Leuven: ACCO.
- Skromme Granrose, C. & Portwood, J. (1987). Matching the individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30 (4): 699-720.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. & Mackenzie Davey, K. (2002). 'A longitudinal study of the relationship between career management and organizational

commitment among graduates in the first ten years at work', *Journal of Organizational Behavior*, 23: 731-748.

Vandenbrande, T. (2001). De mobiele arbeidsmarkt. Kwantitatieve analyse van transitie op de arbeidsmarkt in Europese landen. In Van den heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (eds.). *De transitionele arbeidsmarkt*. Den Haag: Elsevier, 53-67.

Van der Doelen (1989). *Beleidsinstrumenten en energiebesparing*. Enschede: Faculteit der Bestuurskunde, Universiteit Twente.

Van der Zee, H.J.M. (1997). *Facilitaire praktijken en de transformatie van het arbeidsbestel*. Leiden: Rijksuniversiteit.

Van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.