

Loon naar leren

In het kader van zijn promotieonderzoek aan de Universiteit Maastricht heeft Ruud Gerards onderzoek gedaan naar onder meer het trainingsprogramma Certificering Vakmanschap bij Philips. Gerards onderzocht de effecten van training op onder meer loonontwikkeling en promotiekansen bij zo'n 1400 laaggeschoolde medewerkers.

Door Herman Feddema

1 Hoe komt het, denkt u, dat er maar weinig studies zijn naar het effect van training op laaggeschoolde werknemers?

'De voornaamste reden is dat het moeilijk is om aan geschikte gegevens te komen. Idealiter zou je gegevens uit een zogeheten "natuurlijk experiment" benutten, waarbij personen willekeurig wel of niet getraind worden. Op deze manier meet je het effect het meest zuiver. Aangezien een dergelijke willekeurige toewijzing in de praktijk niet of nauwelijks te realiseren is heb je, om toch een goede analyse te kunnen maken, erg veel gegevens nodig - van relatief eenvoudige zaken als leeftijd en geslacht tot iets moeilijker vindbare gegevens als hoogst genoten opleiding en gezinssituatie tot nog moeilijker toegankelijke informatie over bijvoorbeeld het arbeids- en trainingsverleden en loon- en functiegegevens van personen. Hieraan gekoppeld heb je informatie nodig over wie de training heeft gevolgd en wie niet, en moet je zo nauwkeurig mogelijk nagaan hoe de selectie heeft plaatsgevonden. Al deze gegevens, liefst beschikbaar over een groot aantal jaren en individuen, zijn nu eenmaal niet vaak voor onderzoekers beschikbaar. Ik heb het geluk dat we in Philips een geëngageerde partner hebben gevonden die bereid is mee te denken en gegevens te leveren met inachtneming van vertrouwelijkheid.'

2 Heeft u enig idee, of misschien zelfs concrete anekdotische gegevens, over de motivatie van de (laaggeschoolde) werknemers die aan de trainingsprogramma's deelnamen?

'Er zijn natuurlijk verschillen in motivatie tussen personen, hoewel dit moeilijk in harde meetbare indicatoren uit te drukken is. Vandaar ook de noodzaak om veel gegevens te verzamelen en de juiste analysemethode te gebruiken om hier zo goed mogelijk voor te corrigeren. Toch kan ik wel een paar concrete voorbeelden geven die uit het



onderzoek naar voren komen. Ten eerste, van de doelgroep van het trainingsprogramma (medewerkers zonder startkwalificatie) is er maar een klein deel van ongeveer 6 procent dat absoluut geen opleiding wil. Ten tweede, ruim 16 procent van de laaggeschoolde personen die een opleiding hebben gevolgd in het kader van Certificering Vakmanschap, zijn daarna nog verder gaan leren. Die hebben de smaak dus te pakken gekregen. Naast deze voorbeelden uit het onderzoek kan ik nog wel een anekdote optekenen. Sommige laaggeschoolde werknemers willen niet altijd in hun huidige functie werkzaam blijven en zijn daarom minder geïnteresseerd in verdieping van kennis, maar wellicht wel in verbreding. Via de workshop Leren Werkt die Philips voor deze groep heeft ontwikkeld, hebben veel deelnemers hun intrinsieke interesses ontdekt en zijn een opleiding gaan volgen, maar dan in andere richtingen zoals vrachtwagenchauffeur, monteur installatiebedrijf of zelfs pedicure.'

3 Heeft u de indruk dat bij de grotere promotiekansen van de mensen die de training voltooi-

den nog andere variabelen (bijvoorbeeld motivatie) een rol spelen?

'Hoe hoger de (jaarlijkse) beoordeling die een persoon in zijn huidige functie krijgt, hoe hoger de kans op promotie. Dat lijkt logisch en komt dan ook uit de analyse naar voren. Dat staat echter los van het effect van het voltooiën van de training, wat op zichzelf de kansen op promotie vergroot.'

4 De loonsverhoging valt te berekenen, kunt u ook wat zeggen over de effecten op de langere termijn?

'Dat degenen die succesvol de training hebben doorlopen gemiddeld gezien meer gaan verdienen, is op zich een mooi resultaat. Zowel voor de werknemer als voor Philips, want je mag veronderstellen dat het hogere loon een uiting is van gestegen inzetbaarheid of productiviteit. Maar de voornaamste stijging lijkt plaats te vinden op de korte termijn, meteen na afronding van de training. Op de lange termijn stijgt het loon ook nog wel, maar minder hard. Dat is niet onlogisch: stel dat training leidt tot promotie met een stijging in loonschaal. Het daaropvolgende jaar maakt men dan een kleinere stijging door binnen de nieuwe functie. Hoewel logisch, illustreert het aardig dat wie op de lange termijn hard wil blijven groeien, ook zal moeten blijven leren.'

5 Heeft u uit informatie van HR-functionarissen of anderen bij Philips indicaties gekregen omtrent hun motivatie om laaggeschoolde te trainen? Zo ja, welke?

'Uit mijn contacten met Philips' landelijk CV Manager heb ik hier natuurlijk wel een goed beeld van gekregen. Het voornaamste doel is het vergroten van de kennis en vaardigheden van de mensen. Dit vergroot niet alleen de inzetbaarheid binnen Philips, meer in het algemeen vergroot het ook de inzetbaarheid van betrokkenen. Alle opleidingen worden namelijk afgesloten met een erkend diploma waarmee je breed inzetbaar bent op de Nederlandse arbeidsmarkt. Dus Philips heeft baat bij grotere inzetbaarheid van getrainde medewerkers en de medewerkers zelf voldoen weer aan de gestegen eisen van de hedendaagse arbeidsmarkt in het algemeen.'