

Kan het in Almere?



De invloed van baantevredenheid, individuele- en functiekenmerken op de arbeidsmobiliteit van de werknemers van de gemeente Almere.

30 juni 2014

Daniëlle Overdijk

Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale
Wetenschappen

Master Vraagstukken
van Beleid en Organisatie

“It is a capital mistake to theorize before one has data. Insensibly one begins to twist facts to suit theories, instead of theories to suit facts.”

— Arthur Conan Doyle, *Sherlock Holmes*

Colofon

“Kan het in Almere?”

De invloed van baantevredenheid, individuele- en functiekenmerken op de arbeidsmobiliteit van de werknemers van de gemeente Almere.

30 juni 2014

Masterthesis Vraagstukken van beleid en organisatie

Cursus 200600277

Eerste beoordelaar: Drs. W.M. Been

Tweede beoordelaar: Dr. H. Posthumus

Universiteit Utrecht
Faculteit Sociale Wetenschappen
Centrumgebouw Noord
Padualaan 14
3584 CH Utrecht

Auteur

Daniëlle Overdijk

Studentnummer: 3991776

D.Overdijk@students.uu.nl

Master Vraagstukken van Beleid en Evaluatie

© 2014

Woord vooraf

Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek over de arbeidsmobiliteit van de werknemers binnen de gemeente Almere. De afgelopen vijf maanden heb ik met veel plezier binnen de gemeente Almere dit onderzoek uitgevoerd. Voor de totstandkoming van het eindresultaat zijn er meerdere mensen die mij geholpen hebben en van advies hebben voorzien, daarvoor wil ik een aantal mensen graag bedanken.

Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleidster Wike Been bedanken. Zij heeft mij de afgelopen vijf maanden op het juiste pad gehouden en voorzien van veel feedback. Haar enthousiasme voor het onderzoek straalde ze op mij over, zodat ik na elk gesprek weer vol goede moed aan de slag ging. Het schrijven van de scriptie en het onderzoek heb ik uitgevoerd bij de Gemeente Almere. In het verleden heb ik al een keer een onderzoek voor de gemeente uitgevoerd en elke keer heb ik een fijne en vooral leerzame tijd. Dat wordt vooral mogelijk gemaakt door de fijne collega's en stagebegeleider bij wie ik altijd elk moment van de dag terecht kon om vragen te stellen. Tot slot wil ik graag mijn man bedanken, die altijd voor mij klaarstaat om mij op welke manier dan ook bij te staan.

Daniëlle Overdijk, 30 juni 2014

Inhoudsopgave

Abstract

1.	Inleiding.....	5
1.1	Achtergrond.....	5
1.2	Interne arbeidsmarkt.....	6
1.3	Interne mobiliteit.....	7
1.4	Oorzaken arbeidsmobiliteit.....	7
1.5	Onderzoeksvraag.....	9
1.6	Relevantie.....	10
1.7	Leeswijzer.....	11
2.	Theoretische kader.....	11
2.1	Individuele kenmerken, de human capital theorie.....	12
2.2	Baantevredenheid, de motivatie-hygiëne theorie.....	14
2.3	Kenmerken van de functie, het nieuwe institutionalisme.....	15
2.4	Conceptueel model.....	17
3.	Onderzoeksopzet.....	18
3.1	Dataverzameling.....	18
3.2	Afhankelijke variabel.....	19
3.3	Onafhankelijke variabelen.....	20
3.4	Interactie variabel.....	25
3.5	Controle variabelen.....	25
3.6	Missings.....	27
3.7	Multicollineariteit.....	27
3.8	Overzicht van de variabelen.....	29
4.	Analyse en resultaten.....	31
5.	Conclusie & discussie.....	33
5.1	Terugblik eerdere hoofdstukken.....	33
5.2	Arbidsmobiliteit werknemers gemeente Almere.....	34
5.3	Invloed individuele kenmerken.....	35
5.4	Invloed organisatorische kenmerken.....	37
5.5	Antwoord op de hoofdvraag.....	37
5.6	Discussie.....	38
6.	Beleidsaanbevelingen.....	39
	Lijst van tabellen en figuren.....	43
	Literatuurlijst.....	44
	Appendix 1. Interne vragenlijst.....	48

Abstract

Is it possible in Almere? An analysis based on a intern survey, on the influence of job satisfaction, individual- and function characteristics on the job mobility of the employees from the municipality of Almere.

This study examined the influence of job satisfaction, individual- and function characteristics on the job mobility of the employees from the municipality of Almere. Hypothesis from each characteristics where derived from the hygiene-motivation theory, the human capital theory and new institutionalism. Analyses were based on 635 respondents from an intern survey. No evidence was found to support either theories for the influence of satisfaction, individual- and function characteristics on the job mobility of the employees. Suggestions for further research and implications for public policy are given.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Sinds de eerste bewoners in november 1976 voet zette op Almeerse bodem, is Almere in dertig jaar tijd uitgegroeid tot de zevende stad van Nederland met 196.000 inwoners (Roelofsen, 2014). Deze ontwikkeling heeft ertoe geleid dat Almere is uitgegroeid van één ambtenaar die alle gemeentelijke werkzaamheden verricht¹ naar een ambtelijke arbeidsorganisatie met 1914 werknemers (Roelofsen, 2014). Maar de oplopende Rijksbezuinigingen en hervormingen van de gemeenten zorgen ervoor dat de gemeente moeten bezuinigen op personeel, en al het interne talent moet benutten voordat er nieuwe medewerkers worden aangetrokken (Koning & van Ravenhorst, 2011). Het is belangrijk dat in tijden van bezuinigingen en minder zekerheid voor het personeel, de gemeente Almere goed functionerende medewerkers tevreden houdt en aan zich bindt, om zo een optimale productiviteit te waarborgen. Toch blijkt de toegenomen baanonzekerheid niet de reden te zijn om te veranderen van baan. Mensen veranderen van baan of functie omdat zij opzoek zijn naar interessanter werk (Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013).

Door de werknemer met de juiste functie te matchen, is het mogelijk de werknemers interessant werk te bieden en hen te binden aan de organisatie. Deze matching kan onder andere door de interne de arbeidsmobiliteit te stimuleren. De term ‘interne arbeidsmobiliteit’ verwijst naar de interne doorstroming via verschillende functies binnen dezelfde arbeidsorganisatie (Van Melker & Der Sluis, 2008). Dit houdt in dat de gemeente werknemers intern moet stimuleren om door te stromen via

¹ <http://www.geheugenvanalmere.nl/page/3643/nl>

verschillende functies om zo op de juiste plek terecht te komen. Naarmate een werknemer langer in dienst is, verzamelt de gemeente meer informatie over de werknemers en hun voorkeuren en capaciteiten (Baron & Kreps, 1999). Met deze informatie kan de vervulling van nieuwe beroepen en functies beter aansluiten op de kandidaten (Tichelaar, 1991). Om alle werknemers te behouden en de productiviteit zo hoog mogelijk te maken, is het belangrijk dat de gemeente duidelijk voor ogen heeft welke werknemers intern mobiel zijn. Met deze informatie kan de gemeente Almere beleid opstellen ter stimulering van de interne mobiliteit. In dit onderzoek staat het meten van de interne arbeidsmobiliteit van de werknemers van de gemeente Almere centraal: wie is er mobiel en welke factoren hebben invloed op die mobiliteit.

1.2 Interne Arbeidsmarkt

De arbeidsmobiliteit binnen de gemeente vindt plaats op de interne arbeidsmarkt. Een interne arbeidsmarkt beslaat alle banen binnen een arbeidsorganisatie. Met andere woorden, een interne arbeidsmarkt bestaat binnen een arbeidsorganisatie, grenzen van de arbeidsorganisatie vallen samen met de grenzen van de interne arbeidsmarkt (Gaspersz, 1993). Binnen een arbeidsorganisatie is er sprake van een interne arbeidsmarkt indien de opvulling van vacatures door interne doorstroming belangrijker is voor de organisatie dan extern te rekruteren (Delmotte, Lamberts, Sels & Van Hootegem, 2002). Dit geldt ook binnen de gemeente Almere, waar men een vacature eerst intern probeert op te vullen. Indien de gemeente intern geen geschikte kandidaat vindt, dan wordt de vacature extern gepubliceerd.

Onderzoek naar het bestaan en functioneren van een interne arbeidsmarkt is voor het eerst uitgevoerd door Doeringer & Piore (1985). Zij ontwierpen de theorie van de interne arbeidsmarkt. Binnen deze theorie worden de drie structuurkenmerken van de interne arbeidsmarkt uiteengezet (Gaspersz, 1993). Ten eerste stelt de theorie dat interne arbeidsmarkten ontstaan binnen grote arbeidsorganisaties, waar de ontwikkeling van loon en allocatie van arbeid meer bepaald wordt door bureaucratie en regels dan door invloed van competitie van de (externe) arbeidsmarkt (Doeringer & Piore, 1985). Marktprocessen op de externe arbeidsmarkt worden geregeld door de marktprijs, in tegenstelling tot de interne arbeidsmarkt, waar de procedures en regelgeving van de arbeidsorganisatie (personeelsplanning, loopbaanontwikkeling, beoordelingen e.d.) interne marktprocessen reguleren (Gaspersz, 1993). Ten tweede geeft de theorie aan dat werknemers voor een deel afgeschermd worden van de externe arbeidsmarkt, omdat er op een interne arbeidsmarkt maar beperkte mogelijkheid tot toetreding tot de arbeidsorganisatie bestaat (Gaspersz, 1993). Hierdoor ontstaat er een groep van 'insiders' (interne werknemers) en van 'outsiders' (externe sollicitanten). Insiders zijn in staat privileges op te bouwen die voor outsiders buiten bereik zijn (Vermeulen, 2004). Outsiders worden alleen aangenomen op een beperkt aantal intrede functies. Alle overige functies binnen de arbeidsorganisatie worden opgevuld via doorstroming vanuit het bestaande personeelsbestand.

Beloningen die gepaard gaan met deze intredefuncties zijn vaak lager dan marktconform, maar het vooruitzicht op promotielijnen, die uiteindelijk beter beloond worden dan op de externe arbeidsmarkt, zorgt ervoor dat de outsider bereid is te beginnen met een lagere beloning (Ours & Zoethout, 1990). De promotielijnen vormen de basis van de intredefuncties; via deze lijnen vinden promoties, demoties of overplaatsingen van werknemers plaats. Naarmate de werknemer langer in dienst is van de arbeidsorganisatie vermeerderen zijn kennis en vaardigheden. Door ervaring en trainingen wordt nieuwe kennis eigen gemaakt, en nieuwe kennis is van belang voor een hogere stap in de hiërarchie. Het netwerk van promotielijnen is bepalend voor de structuur van de interne markt. Over het algemeen geldt dat functies voor opwaartse mobiliteit in beperktere mate aanwezig zijn dan die voor neerwaartse mobiliteit (Gaspersz, 1993).

1.3 Interne mobiliteit

De interne arbeidsmobiliteit vindt plaats op de interne arbeidsmarkt van de gemeente Almere. De gemeente Almere is een grote arbeidsorganisatie, en interne mobiliteit is gangbaarder binnen grote bedrijven dan binnen kleine organisaties. Grotere arbeidsorganisatie beschikken over meer functies en bieden daardoor meer mogelijkheden voor de werknemer om intern mobiel te zijn. De aanwezigheid van loopbaanpaden maakt interne mobiliteit mogelijk (Gesthuizen & Dagevos, 2005). In dit onderzoek wordt getracht de interne arbeidsmobiliteit van de werknemers te verklaren. Wie is er mobiel? En wat veroorzaakt dat werknemer één mobieler is dan werknemer twee?

Het begrip interne mobiliteit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: ‘de opwaartse interne doorstroming en functionele ontwikkeling van een werknemer binnen dezelfde organisatie’ (Melker van & Der Sluis, 2008, pg. 28). Omdat zowel de doorstroming als de functionele ontwikkeling onderzocht wordt, is de begripsdefinitie streng, en wordt alleen de opwaartse interne mobiliteit meegenomen. De opdracht vanuit de gemeente Almere is het onderzoeken van positieve mobiliteit, oftewel: in de stappen vooruit in de loopbaan. De strenge definitie houdt rekening met de organisatieveranderingen die de gemeente Almere op dit moment doormaakt. Zo veranderen werknemers van functienaam omdat hun functie herverdeeld wordt. Daardoor maken zij op papier een functionele ontwikkeling door, maar het werk dat ze gaan doen is feitelijk van hetzelfde niveau. Onder de gehanteerde definitie is bij dergelijke ontwikkeling geen sprake van opwaartse interne mobiliteit. Er is wel sprake van mobiliteit indien de werknemer verandert van takenpakket en er een stijging op de hiërarchische ladder plaatsvindt (Pinkse, 1998).

1.4 Oorzaken arbeidsmobiliteit

Sociaalwetenschappelijk onderzoek naar opwaartse arbeidsmobiliteit heeft zich vooral gericht op de individuele motieven en bedrijfsomstandigheden die leiden tot verandering van werkgever (Visser, 1979). Maar het is toch relevant om dit onderzoek naar mobiliteit op de externe arbeidsmarkt te

bespreken, omdat die onderzoeken handvatten bieden voor dit huidige onderzoek naar de opwaartse interne arbeidsmobiliteit.

In een van de eerste literatuurstudies naar arbeidsmobiliteit delen de onderzoekers arbeidsmobiliteit globaal onder in drie categorieën: (a) *trekvogels*, een groep werknemers die zich aan de arbeidsprestatie onttrekken door veelvuldig van werkgever te veranderen; (b) *arbeidsomstandigheden*, de condities waaronder personeelsverloop ontstaat, bijvoorbeeld door slechte leidinggevenden, of doordat te weinig rekening gehouden is met de psychische behoeften van de werknemers, en de laatste (c) *loonhoogte, de situaties waarin de hoogte van het salaris tot externe mobiliteit leidt* (Lutz & Weltz, 1966).

Vooraf 'arbeidsomstandigheden' blijkt een belangrijke voorspeller voor zoekgedrag en uiteindelijk mobiliteit (Vissers, 1979). Het binden van productieve werknemers aan een arbeidsorganisatie gebeurt door het tijdig opsporen van de discrepanties die de werknemers ervaren in hun werk. Met discrepanties wordt bedoeld dat er een overeenstemming mist tussen wat de werknemer van zijn functie verwacht en de kenmerken van de functie (Vissers, 1979). Het opsporen en verminderen van deze discrepanties kan, naast het binden van de werknemer, een bijdrage leveren aan de arbeidsprestatie van de werknemers (Vissers, 1979). Door de stimulering van arbeidsmobiliteit kan er meer overeenstemming gebracht worden tussen de wensen van de werknemer en de kenmerken van de baan. Dit zorgt voor een hogere baantevredenheid en output van de werknemers. Het verzuim zal bovendien lager zijn en het werk zal sneller en kwalitatief beter uitgevoerd worden (Vissers, 1979; Gesthuizen & Dagevos, 2005).

Recenter onderzoek brengt een zekere ordening aan in de verschillende factoren die een rol spelen in verschillende mobiliteitsonderzoeken door de jaren heen, en geeft aan dat arbeidsmobiliteit veroorzaakt wordt door een samenspel van individuele kenmerken, baantevredenheid, kenmerken van de arbeidsmarkt en kenmerken van de functie (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Onderzoeken die zich toespitsen op kenmerken van de arbeidsmarkt zijn vaak gericht op de externe arbeidsmarkt en de ontwikkelingen die daarop plaatsvinden. Er wordt gekeken naar de hoogte van de mobiliteit per sector of het soort baan dat erg in trek is (heel technisch, of juist heel dienstverlenend). Dit zijn vooral beschrijvende onderzoeken die geen oog hebben voor de achterliggende oorzaken van de arbeidsmobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013).

Dit onderzoek richt zich op de oorzaken van interne arbeidsmobiliteit van de werknemers binnen de gemeente Almere, met als doel om conclusies op individueel niveau te trekken en beleidsmatige uitspraken te doen. De oorzaken van de interne arbeidsmobiliteit zal onderzocht worden vanuit de individuele kenmerken, baantevredenheid en kenmerken van de functie.

1.5 Onderzoeksvraag

Onderzoek dat specifiek gericht is op interne arbeidsmobiliteit is schaars in Nederland (Gasperz, 1993). Ook recenter onderzoek geeft aan dat de aandacht voor arbeidsmobiliteit, slechts incidenteel onderwerp is van intensieve onderzoeken. Om een beter begrip te krijgen van carrières binnen de organisatie en van de interne arbeidsmobiliteit in het algemeen, is het van belang te begrijpen wat er zich binnen een arbeidsorganisatie afspeelt (Dohmen, 2003). De relatie tussen een hogere arbeidsmobiliteit en een hoger productiviteitsniveau van de werknemer is al regelmatig vastgesteld (Becker, 1975; Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2012). Beleidsmatig is het daarom voor de gemeente Almere interessant om onderzoek te doen naar de interne arbeidsmobiliteit en de factoren die invloed hebben op de arbeidsmobiliteit van de werknemers.

Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *In hoeverre zijn individuele werknemers van de gemeente Almere opwaarts mobiel op de interne arbeidsmarkt, hoe kan dit worden verklaard vanuit individuele en organisatorische kenmerken en welke beleidsmogelijkheden biedt dit?*

De volgende deelvragen zijn uiteengezet ter ondersteuning van de centrale vraag:

1. In hoeverre is er sprake van opwaartse arbeidsmobiliteit onder werknemers van de gemeente Almere?
2. In hoeverre kan de opwaartse arbeidsmobiliteit worden verklaard vanuit individuele kenmerken van de werknemers?
3. In hoeverre kan de opwaartse arbeidsmobiliteit worden verklaard vanuit organisatorische kenmerken van de gemeente Almere?
4. Welke beleidsmogelijkheden biedt de verklaring van de opwaartse arbeidsmobiliteit binnen de gemeente Almere ter stimulering van de mobiliteit?

Voor het vaststellen van de arbeidsmobiliteit dient er een vergelijking te worden gemaakt van de huidige positie van een werknemer op de arbeidsmarkt met die in het verleden. Er zijn drie onderzoeksinstrumenten die hiervoor gebruikt kunnen worden: paneldata, vergelijking van standcijfers op verschillende tijdstippen en een retrospectieve vraagstelling (Borghans, 1996). De gemeente Almere heeft in het verleden alleen aan de hand van een momentopname de mobiliteit gemeten (Organisatieontwikkelingen 2010-2015, 2009). Een momentopname laat alleen de standcijfers van één jaar zien. Er is daardoor niet vast te stellen welke factoren invloed uitoefenen op de arbeidsmobiliteit. Om door middel van beleid arbeidsmobiliteit te stimuleren, is het van belang om te weten op welke factoren het beleid moet inspelen. Standcijfers van meerdere jaren geven de mogelijkheid te onderzoeken wie er mobiel is en welke organisatorische en individuele kenmerken samenhangen met de mobiliteit van de werknemer. Beleid kan inspelen op de uitkomsten van deze ontwikkelingen.

1.6 Relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de interne arbeidsmarkt functioneert door de stroming van werknemers in goede banen te leiden (Tichelaar, 1991). De interne arbeidsmarkt functioneert alleen goed als er voldoende bewegende stromen van personeel zijn. Zonder stromingen van personeel wordt de interne arbeidsmarkt inflexibel en ontwikkelen werknemers zich niet. Arbeidsmobiliteit zorgt ervoor dat werknemers vanuit de huidige functie op een betere werkplek terecht komen. De werkgever heeft de mogelijkheid om via het natuurlijke werknemersverloop een betere match te maken tussen de noodzakelijke en beschikbare werknemers (zowel in noodzakelijke kennis als in aantal). Arbeidsmobiliteit kan bijdragen aan een betere match tussen de gevraagde en aanwezige kwaliteiten van een werknemer (Van Echtelt, Vlasbom & De Voogd-Hamelink, 2014). De betere match zorgt voor nieuwe uitdagingen en ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers, dit heeft een productiviteitsverhogend effect (de Wolff, Kerkhofs & Luijkx, 2002; Van Melker & Der Sluis, 2008; Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013). Immobilititeit zou een belemmerende werking kunnen hebben op werknemers. Een werknemer die te lang dezelfde baan of functie heeft, kan op den duur de flexibiliteit en ervaring missen om elders te gaan werken (Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013). Arbeidsmobiliteit zorgt ervoor dat werknemers over hun gehele loopbaan inzetbaar blijven. Werknemers die met enige regelmaat van functie veranderen doen hierdoor nieuwe kennis en vaardigheden op, dit kan ervaringsconcentratie voorkomen ('vastgelopen specialist') (Gesthuizen & Dagevos 2005).

Arbeidsmobiliteit is één van de speerpunten in het huidige personeelsbeleid van de gemeente Almere. Het doel van het uit te voeren onderzoek is om de interne opwaartse arbeidsmobiliteit van de werknemers te meten. Dit onderzoek is de eerste meting binnen de gemeente Almere waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere jaren aan cijfers. De aandacht van de beleidsmedewerkers verschoof richting de interne arbeidsmobiliteit door de uitkomsten van de personeelsmonitor. Daarin zijn de vertrekmotieven van de ambtenaren opgenomen. De meest genoemde vertrekmotieven van ambtenaren binnen de gemeente zijn; gebrek aan carrière- en promotiemogelijkheden, gebrek aan persoonlijke ontwikkelingen en groeimogelijkheden, gebrek aan een nieuwe uitdaging in het werk en te weinig mogelijkheid om kwaliteiten en talenten te benutten (Personeelsmonitor gemeente Almere, 2014). Ambtenaren vertrekken omdat zij geen mogelijkheid tot opwaartse mobiliteit zien. Door effectief mobiliteitsbeleid te voeren, krijgt de werknemer de mogelijkheid tot opwaartse mobiliteit, en kunnen ambtenaar en functie beter met elkaar verenigd worden, waardoor het werk uitdagend blijft en de ambtenaar zijn volledige talent en capaciteiten kan inzetten voor de arbeidsorganisatie. Er is hier sprake van een zelfversterkend effect: door ambtenaar en functie beter te koppelen, kan de arbeidsorganisatie de ambtenaar meer aan de organisatie binden, waardoor de kennis over de werknemer verbetert en de interne mobiliteit toeneemt (Gaspersz, 1993; Baron & Kreps, 1999).

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat de arbeidsmobiliteit wordt onderzocht vanuit drie verschillende aspecten: individuele kenmerken, baantevredenheid en kenmerken van de functie. Over het algemeen wordt in bestaande studies een keuze gemaakt voor een van de drie aspecten (Tichelaar, 1991; Gasperz, 1993; Dohem, 2003). Maar onderzoek maakt duidelijk dat alle drie de aspecten relevante oorzaken zijn ter verklaring van de interne opwaartse arbeidsmobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005), in dit onderzoek wordt geanalyseerd welke van de drie aspecten invloed heeft op de opwaartse arbeidsmobiliteit binnen de gemeente Almere. Daarom richt dit onderzoek zich op de interne opwaartse arbeidsmobiliteit vanuit alle drie de kenmerken. Er wordt onderzocht welke individuele invloeden de drie kenmerken hebben op de interne opwaartse mobiliteit en of de drie kenmerken samenhangen.

Daarnaast is het interessant dat dit onderzoek plaatsvindt binnen een specifieke organisatie. Het meeste onderzoek naar arbeidsmobiliteit wordt gedaan door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Dat monitort de vraag en het aanbod naar arbeid. Zij behandelen echter zowel interne als externe mobiliteit en gaan vooral in de op de feitelijke arbeidsmobiliteit en geven geen achterliggende theoretische verklaring voor de arbeidsmobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013). In veel onderzoek naar arbeidsmobiliteit wordt er gebruik gemaakt van de dataset van het SCP, maar de omvang van de survey zorgt ervoor dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden op organisatorisch of individueel niveau (Ours van & Zoethout, 1990). Hierdoor is het niet mogelijk om op een beleidsmatig niveau te kunnen terug koppelen.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader worden geschetst waarin op basis van verschillende theorieën en bijbehorende mechanisme hypothesen worden opgesteld over de individuele en organisatorische factoren die van invloed zijn op de interne mobiliteit. Aansluitend volgt in hoofdstuk 3 de beschrijving van de onderzoeksopzet. Dit hoofdstuk beschrijft de dataset, de data, de operationalisering van de gebruikte begrippen en de manier waarop daar variabelen aan gekoppeld zijn. In hoofdstuk 4 volgt een beschrijving van de analyses en de resultaten die daaruit voortkomen. In hoofdstuk 5 wordt na een korte samenvatting van het onderzoek de conclusie en discussie weergegeven. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag. Het onderzoek sluit af met beleidsaanbevelingen voor de gemeente Almere in hoofdstuk 6.

2. Theoretisch kader

Het doel van dit onderzoek is het meten van de interne opwaartse arbeidsmobiliteit en het in kaart brengen van die factoren die van invloed zijn op de arbeidsmobiliteit. Onderzoeken tonen aan dat arbeidsmobiliteit wordt veroorzaakt door individuele kenmerken, baantevredenheid en kenmerken van

de functie (o.a. Graaf & Luijck, 1997; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Om de gehele arbeidsmobiliteit van de gemeente Almere te kunnen verklaren zullen alle drie die kenmerken meegenomen worden in dit onderzoek. Elk van de drie genoemde kenmerken zal gekoppeld worden aan een dominante theorie en uit elke theorie zal een of meerdere hypothesen voortvloeien. Daarna wordt ter illustratie de samenhang van de drie theorieën weergegeven in een conceptueel model.

2.1 *Individuele kenmerken, de human capital theorie*

De verklaring van opwaartse mobiliteit aan de hand van individuele kenmerken voert terug naar de human capital theorie (Becker, 1962; Glebbeek, 1993). De human capital theorie verklaart het verschil in succes op de arbeidsmarkt tussen werknemers, aan de hand van het niveau van kennis en vaardigheden van een werknemer. Onder human capital valt onder andere opleiding en opgedane beroepsvaardigheden in de vorm van werkervaring, trainingen of cursussen. Dit ‘kapitaal’ ontstaat door de mate van investeringen die werknemers doen in hun eigen ontwikkeling. In veel beroepen moet de werknemer kennis hebben over de organisatie, zijn strategieën, de omgeving waarin zij opereert, het personeelsbestand, beschikbare technologie en de bedrijfscultuur. Deze kennis wordt geleidelijk vergaard tijdens de functie. Zo stijgt het human capital, omdat het kennisniveau stijgt. Over het algemeen geldt dat de hoeveelheid benodigde kennis om een functie uit te oefenen lineair toeneemt indien de functie stijgt op de hiërarchische ladder (Baron & Kreps, 1999).

Naarmate personen meer investeren in opleiding en beroepsvaardigheden zal hun human capital toenemen. Hierdoor nemen ook hun kansen op de arbeidsmarkt toe (zij beschikken immers over meer kennis en informatie dan anderen). De investeringen die werknemers doen, leveren later een hoger rendement op in de vorm van een hoger loon (Groeneveld, 2002). Er is sprake van interne mobiliteit omdat er een verandering van het functiepakket en een stijging op de hiërarchische ladder [promotie] plaatsvindt. Dit gaat vaak samen met meer verantwoordelijkheden en een verhoging van het salaris en/of een verbetering van de secundaire arbeidsvoorwaarden (Dijkstra, 1997). Samenvattend geeft de human capital theorie weer dat de mate van opwaartse mobiliteit (succes op de arbeidsmarkt) verklaard kan worden aan de hand van specifieke individuele kenmerken, namelijk de mate van verworven ‘human capital’ van een werknemer.

Vanuit de human capital theorie wordt er onderscheid gemaakt tussen de investering in opleiding voorafgaand aan het betreden van de arbeidsmarkt en het opdoen van beroepsvaardigheden op de arbeidsmarkt. Na het betreden van de arbeidsmarkt wordt aanvullende kennis opgedaan in het werkveld. Intrededefuncties op de interne arbeidsmarkt gaan vaak via het laagste intredeniveau van de functie. Promotielijnen worden gevormd vanaf de intrededefunctie (Doeringer & Piore, 1985). Via deze promotielijnen vormt de mobiliteit zich. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de opgedane beroepsvaardigheden op de arbeidsmarkt, omdat deze vaardigheden van invloed zijn op de mobiliteit

op de interne arbeidsmarkt (Becker, 1962).

Nederland streeft naar het ontwikkelen van een kenniseconomie. Daardoor worden alle sectoren steeds kennisintensiever en is het van belang om gedurende de gehele loopbaan te blijven leren. Omdat bedrijven zo goed mogelijk willen blijven meedraaien in de Nederlandse kenniseconomie, bestaat er een behoefte om de kennis die zij in huis hebben actueel te houden. Als organisatie zijn zij namelijk afhankelijk van de kennis van hun werknemers (Alting & Schoonman, 2004). Het actualiseren van kennis binnen de arbeidsorganisatie wordt bewerkstelligd door het opdoen van nieuwe beroepsvaardigheden in de vorm van trainingen of cursussen. Op het moment dat de werknemer een training of cursus afrondt, verbetert het human capital van de werknemer en daarmee de kansen op de interne arbeidsmarkt (Becker, 1969). *Hypothese 1: Naarmate werknemers meer trainingen of cursussen hebben afgerond, leidt dit tot meer individuele opwaartse mobiliteit.*

Met het volgen van Trainingen of cursussen verbetert het human capital van de medewerker en daarmee zijn productiviteit (Becker, 1975). Er zijn twee soorten trainingen die een werknemer kan volgen, trainingen die de algemene kennis van een werknemer verbeteren en trainingen die de bedrijfsspecifieke vaardigheden verbeteren (Baron & Kreps, 1999). Het volgen van een algemene training verhoogt de marginale productiviteit van werknemers met exact dezelfde hoogte in bedrijven die de training geven als in andere bedrijven op de externe arbeidsmarkt (Becker, 1975). Dit betekent dat, na de afronding van een training ter bevordering van de algemene kennis, de opgedane kennis ook kan worden toegepast op de externe arbeidsmarkt (Baron & Kreps, 1999). Met het volgen van bedrijfsspecifieke training stijgt de productiviteit voor het bedrijf die de training geeft meer dan voor bedrijven op de externe arbeidsmarkt, omdat de opgedane kennis met name toepasbaar is binnen de arbeidsorganisatie. Hierdoor zijn de opbrengsten van bedrijfsspecifieke trainingen hoger voor de arbeidsorganisatie dan die van algemene training (Becker, 1975). Onder bedrijfsspecifieke kennis valt alles wat alleen bruikbaar is binnen de specifieke arbeidsorganisatie (bijvoorbeeld kennis over speciaal voor het bedrijf ontwikkelde software) (Baron & Kreps, 1999). Bedrijfsspecifieke scholing is een manier om een werknemer aan het bedrijf te binden. Omdat bedrijfsspecifieke scholing alleen rendement oplevert binnen de arbeidsorganisatie zal de werknemer minder snel de arbeidsorganisatie verlaten (Dekker, 1994). Daarnaast wordt het voor de werkgever moeilijker om een werknemer te vervangen naarmate deze over meer bedrijfsspecifieke kennis of kunde beschikt (Gasperz, 1993). Een hoge beheersing van bedrijfsspecifieke vaardigheden wordt geassocieerd met een hoger prestatieniveau (De Winne, et al, 2008). Naarmate werknemers meer bedrijfsspecifieke vaardigheden bezitten, neemt hun human capital toe en de mogelijkheid om extern mobiel te zijn af en daarom zullen zij mobieler zijn op de interne arbeidsmarkt (Becker, 1975). *Hypothese 2: Naarmate werknemers meer bedrijfsspecifieke trainingen en cursussen hebben afgerond, leidt dit tot meer individuele opwaartse mobiliteit.*

2.2 Baantevredenheid en de motivatie-hygiëne theorie

Bij de verklaring van de interne opwaartse arbeidsmobiliteit speelt ook baantevredenheid een belangrijke rol (Steijn, 2003). Herzberg (1966) geeft aan dat indien werknemers tevreden zijn in hun baan, zij meer geïnteresseerd zijn in het werk, en meer verantwoordelijk voor het werk tonen. Tevredenheid verhoogt hun betrokkenheid bij het bedrijf en dat verhoogt vervolgens hun productiviteit. Naarmate een werknemer meer tevreden is in zijn functie zal deze meer investeren in de functie en opwaarts mobieler zijn. En in het verlengde daarvan investeert de werknemer hiermee ook in het bedrijf (Steijn, 2003; Sachau, 2007).

Onderzoek naar verschillende determinanten die inspelen op baantevredenheid hebben als uitkomst dat de ontwikkeling van werknemers in werkcontext vooral van belang is (Steijn, 2003). De motivatie-hygiëne theorie baseert zich op twee factoren – voldoening en motivatie – en gaat uit van de aanname dat baantevredenheid samenhangt met de ontwikkeling van werknemers (Herzberg, 1966). De ‘motivatie-hygiëne’ theorie was een van de meest controversiële theorieën in de jaren zestig binnen het managementonderzoek (Sachau, 2007). Herzberg verwierp namelijk de aanname dat salaris een motiverende werking heeft op werknemers. Hij geeft in zijn theorie aan dat om werknemers te motiveren het voornamelijk belangrijk is dat werknemers psychologisch kunnen groeien en zich kunnen ontwikkelen (Sachau, 2007). Indien een organisatie de ontwikkeling van de werknemers niet stimuleert en niet voldoet aan de randvoorwaarden van baantevredenheid, geeft dit de werknemers niet de stimulans om in zichzelf te investeren en mobiel te zijn. In de ‘motivatie-hygiëne theorie’ geeft Herzberg aan welke organisatorische factoren ervoor zorgen dat werknemers gemotiveerd worden om zich te ontwikkelen (Hackman & Oldham, 1976). Naarmate werknemers meer gemotiveerd zijn leidt dit tot persoonlijke ontwikkeling, en meer mobiliteit.

In essentie bestaat de motivatie-hygiëne theorie uit twee factoren ‘motivatie’ en ‘voldoening’. De primaire determinanten van ‘motivatie’ zijn effectief in het motiveren van werknemers naar grotere inspanning en prestaties (Hackman & Oldham, 1976). Variabelen die bijdragen aan motivatie zijn: kenbare mogelijkheden voor de werknemer zich te ontwikkelen, het krijgen van erkenning in het werk, interessant werk, meer verantwoordelijkheid, uitzicht op vooruitgang (Sachau, 2007). Herzberg geeft aan dat indien deze factoren in voldoende mate aanwezig zijn, het werk rijker is en de werknemers geïnteresseerd zijn in hun werk, en een groter verantwoordelijkheidsgevoel krijgen. Dat verhoogt de kwaliteit van hun werk of productie. (Sachau, 2007). Dit leidt tot de motivatie van de werknemer om zich persoonlijk te ontwikkelen, en intern opwaarts van functie te veranderen (Steijn, 2003).

Determinanten van voldoening, aan de andere kant, staan los van het werk zelf, en leiden tot immobiliteit omdat de werknemer niet gemotiveerd wordt (Herzberg, 1966). Herzberg (1966), noemt deze determinanten van voldoening ‘hygiëne-factoren’. De werkgever moet zorgen dat de hygiëne-

factoren leiden tot voldoening in het werk. De term hygiëne-factor is afgeleid uit de epidemiologie. Herzberg omschreef het begrip als: *'good medical hygiene does not make people healthy, but it can prevent illness'* (Herzberg et al. 1959, p. 113). Herzberg bedoelt hiermee dat hygiëne-factoren een werknemer wel kunnen demotiveren maar niet motiveren, de aanwezigheid van hygiëne-factoren staan ontwikkeling in de weg. De hygiëne-variabelen over voldoening met het werk gaan over: oneerlijk bedrijfsbeleid, incompetent of oneerlijke leiding, slechte interpersoonlijke relaties, onaangename werkomstandigheden, oneerlijk salaris en baanonzekerheid (Sachau, 2007). Factoren die bijdragen aan motivatie van werknemers zijn niet hetzelfde als de factoren die bijdragen aan hygiëne factoren. Er is bijvoorbeeld een hygiëne-factor over oneerlijk bedrijfsbeleid, maar de motivatiefactoren gaan niet over eerlijk bedrijfsbeleid. De motivatiefactoren hebben allemaal betrekking op individuele groei en ontwikkeling, en daarmee op de mogelijkheid tot mobiliteit. Terwijl de hygiëne-factoren betrekking hebben op het vermijden van fysieke en psychologische pijn (Herzberg et al. 1959).

Uit de motivatie-hygiëne theorie volgt dat een baan werkmotivatie en tevredenheid vergroot, maar alleen in de mate dat 'motivatiefactoren' zijn ontworpen in het werk zelf. Indien alleen 'hygiëne-factoren' uitgesloten worden door de organisatie zal dit niet leiden tot een verhoging van de motivatie van werknemers en wordt de mobiliteit dan ook niet gestimuleerd (Hackman & Oldham, 1976). Samenvattend geeft Herzberg in zijn theorie aan dat motivatiefactoren motiverend werken, terwijl de aanwezigheid van hygiëne-factoren niet zullen leiden tot een toename in motivatie van de werknemers (Steijn, 2003). Naarmate er meer motivatiefactoren aanwezig zijn in het werk, zullen werknemers zich meer persoonlijk ontwikkelen en meer mobiliteit vertonen. Hypothese 3: *Naarmate werknemers meer motivatie factoren ervaren, leidt dit tot meer individuele opwaartse mobiliteit binnen de organisatie.* En de tweede hypothese die volgt uit de theorie, hypothese 4: *Naarmate werknemers hygiëne-factoren ervaren, leidt dit tot minder individuele opwaartse mobiliteit.*

2.3 Kenmerken van de functie en het nieuwe institutionalisme

Het laatste kenmerk gaat in op de functie. Uit onderzoek komt naar voren dat niet elke werknemer dezelfde mobiliteitsmogelijkheden heeft. Er bestaat verschil tussen functies en de mogelijkheden tot arbeidsmobiliteit (Groeneveld, 2002). Functies binnen de arbeidsorganisatie verschillen in de mate waarin de werkgever investeert in scholing en ontplooiingsmogelijkheden, de interne mobiliteit krijgt hierdoor een structureel karakter (Groeneveld, 2002). De verklaring voor de mogelijkheden en beperking van een individu binnen een organisatie vindt zijn wortels binnen het nieuwe institutionalisme. Het nieuwe institutionalisme heeft in tegenstelling tot de eerste twee theorieën een structureel karakter, want loon wordt niet gekoppeld aan productiviteit per werknemer maar aan de functie. Deze theorie sluit hiermee niet aan bij de neoklassieke gedachtegang van het human capital en de motivatie-hygiëne theorie waarin het de individuele factoren zijn die het verloop van een werknemerscarrière verklaren (Dekker, 1994). Echter, omdat er binnen de gemeente Almere sprake is

van een interne arbeidsmarkt is deze theorie een goede aanvulling op de eerder gebruikte neoklassieke theorieën. Een interne arbeidsmarkt heeft namelijk een meer structureel karakter waarin het geheel van procedures en regelgeving van de arbeidsorganisatie (personeelsplanning, loopbaanontwikkeling, beoordelingen e.d.) voor de interne marktprocessen zorgt (Gaspersz, 1993; Dekker, 1994).

Meerdere onderzoeken geven apart het belang weer van de grootte van de arbeidsorganisatie. Het aantal functies is van belang voor de mobiliteitsmogelijkheden van werknemers (Gasperz, 1993). Grote arbeidsorganisaties hebben meer mogelijkheden voor werknemers om zich intern te ontwikkelen en door te groeien (Doeringer & Piore, 1985; Althausen & Kalleberg, 1990). Kleinere ondernemingen beschikken over minder functies en daarmee over minder ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.

De variant van het nieuwe institutionalisme dat gebruikt wordt in dit onderzoek, veronderstelt dat werknemers hun belangen nastreven door het maken van keuzes binnen institutionele beperkingen (Ingram & Clay, 2000). Deze theorie wordt uitgesplitst in drie kenmerkende elementen. In de eerste plaats geldt dat werknemers beperkt rationeel zijn; zij streven hun eigenbelangen na, en doen dit met de beperkte kennis en cognitieve capaciteit waarover zij beschikken (Ingram & Clay, 2000). Indien werknemers niet de mogelijkheden krijgen om arbeidsmobiel te zijn op de interne arbeidsmarkt, is het in hun eigen belang om de stap te zetten naar de externe arbeidsmarkt. Dit is in lijn met de vertrekmotieven binnen de gemeente Almere.

Ten tweede worden de instellingen gedefinieerd als de regels, gecombineerd met hun handhavingsmechanismen, die de keuzes van de werknemers beperken. Deze regels omvatten het beleid van organisaties, en de normen van sociale groepen (Ingram & Clay, 2000). Op de interne arbeidsmarkt wordt de marktstructuur bepaald door regels en gewoonte en niet door het loonmechanisme (Dekker, 1994). De afdeling HRM en leidinggevende beoordelen welke werknemer het best past bij de functie. De werknemers zijn afhankelijk van deze beoordeling en worden hierdoor beperkt in de keuze die zij kunnen maken. Dit betekent ook dat de werkgever bepaalt wie er voor vervolgfuncties in aanmerking komt. Zij beoordelen de functie mede vanuit de kostenberekening die verbonden zijn aan de volgende stap van de werknemer op de hiërarchische ladder. Er wordt door de werkgever een afweging gemaakt tussen *opportunity* en *efficiency*. Hierdoor is het de werkgever die de mogelijkheden bepaalt voor de werknemers om zich te kwalificeren en verder te ontwikkelen (Dekker, 1994).

Ten derde beperken instellingen werknemers zodat de beste keuze voor de instelling in overeenstemming is met het collectieve goed (Ingram & Clay, 2000). Indien een werknemer over een hoge mate van specialistische kennis beschikt is het voor de arbeidsorganisatie van belang dat de

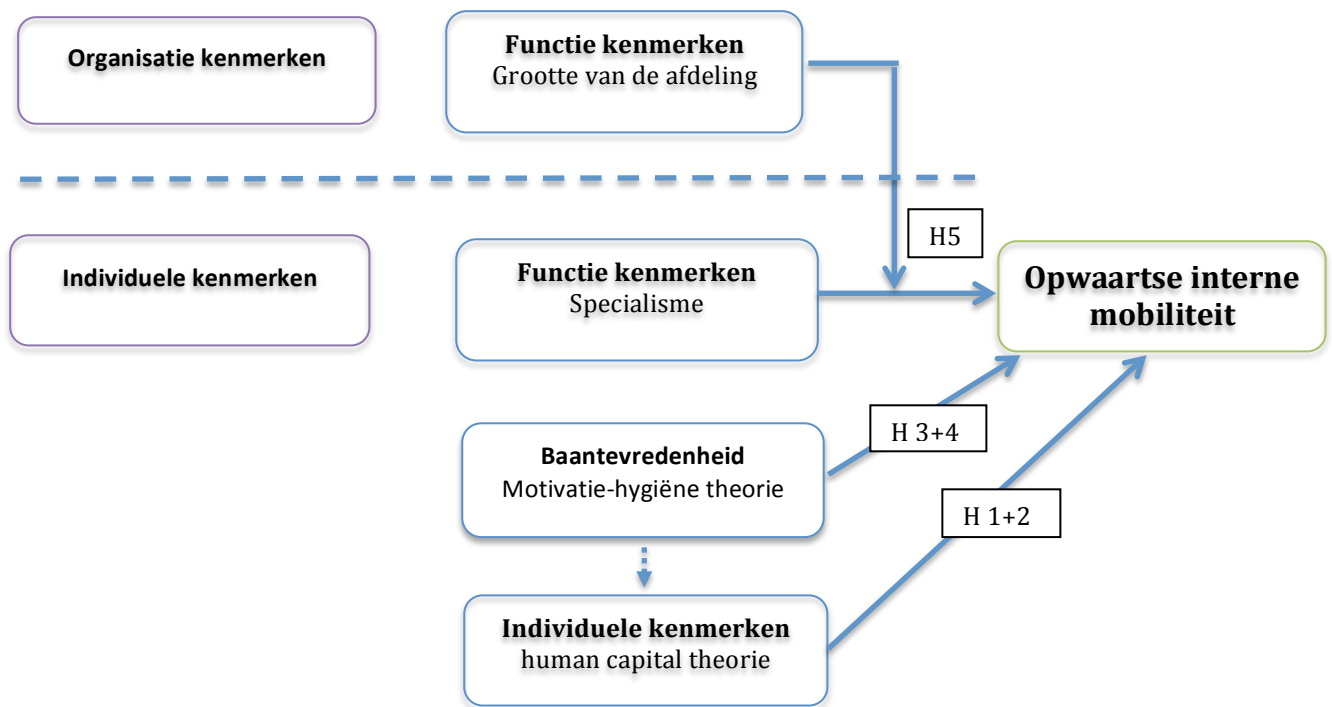
werknemer op een functie zit waar zijn kennis het meest winstgevend is (De Winne, et al., 2008). Samenvattend geeft het nieuwe institutionalisme aan dat werknemers tot op zekere hoogte hun loopbaan kunnen beïnvloeden. De mogelijkheden tot mobiliteit hangen samen met de afweging die de werkgever maakt.

Een belangrijk element in deze theorie is het feit dat de werkgever bepaalt wie er voor vervolgfuncties in aanmerking komt (Ingram & Clay, 2000). De doorstroommogelijkheden die werknemers hebben, kunnen hierdoor afnemen. Deze verschillen in doorstroming kunnen ontstaan door de mate van specialisme die nodig is om de functie te vervullen. Indien een bepaalde functie veel afdelingsspecifieke vaardigheden vereist, dan is het complexer om dezelfde kennis op een andere afdeling in te zetten. Deze aanname is gebaseerd op het feit dat bedrijfsspecifieke kennis minder aantrekkelijk is op de externe arbeidsmarkt (Becker, 1969), of, zoals bij grote bedrijven, op een andere afdeling van hetzelfde bedrijf. Er is hier sprake van een structuurprobleem en niet zozeer van een investeringsprobleem, zoals in de andere twee theorieën is behandeld. Opwaartse arbeidsmobiliteit wordt zo beperkt vanwege de mate van specialistische vaardigheden die niet bruikbaar zijn op andere afdelingen.

Er is dus een interactie-effect te verwachten tussen de grootte van de afdeling en de mate van specialisme van de werknemer. Naarmate een werknemer specialistischer is en op een kleinere afdeling werkzaam is, kan de mobiliteit afnemen, omdat een hoog gespecialiseerde werknemer lastiger ingezet kan worden op andere afdelingen en omdat er op een kleine afdeling minder ontwikkelingsmogelijkheden zijn. Dit leidt tot de volgende hypothese, Hypothese 5: *Naarmate werknemers meer specialistische kennis hebben en op een kleinere afdeling werken, des te minder hebben zij de mogelijkheid tot mobiliteit binnen de organisatie.*

2.4 Conceptueel model

Hieronder een schematische weergave van het conceptueel model dat afgeleid is uit de hypothesen. In het schema staan alle drie de kenmerken die meegenomen worden in dit onderzoek, uitgesplitst naar organisatie en individuele kenmerken.



Figuur 1.

Schematische weergave conceptueel model

3. Onderzoeksopzet

In de eerste twee hoofdstukken is dieper ingegaan op de verschillende individuele en organisatorische kenmerken die mobiliteitsgedrag bij werknemers kunnen beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt het databestand en de variabelen behandeld waarmee de hypothesen getoetst gaan worden.

3.1 Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van data die afkomstig zijn van de Human Resource Management afdeling (HRM) van de gemeente Almere. De afdeling HRM houdt alle individuele kenmerken en veranderingen daarin van alle werknemers bij. Deze informatie wordt automatisch opgeslagen in een zogenoemde Datawarehouse [DWH] en door de afdeling Onderzoek en Statistiek onderhouden. Een DWH is een virtuele omgeving waar meerdere soorten data uit verschillende databronnen worden samengebracht. Een DWH heeft een aantal voordelen: de data zijn thematisch ingericht, verschillende databronnen zijn geïntegreerd, de data worden geordend in de tijd en zijn 'bevroren'. 'Beveren' data houdt in dat de data automatisch worden onttrokken uit de verschillende bronsystemen, hierdoor kan het niet aangepast of ingevoerd worden door gebruikers zelf. Het gebruik van een DWH maakt het mogelijk om gerichte vragen in een relatief korte tijd beantwoord kunnen worden zonder dat de achterliggende bronsystemen overbelast worden.² De gemeente Almere heeft in

² Bron: <http://computerworld.nl/business-intelligence/61874-wat-is-datawarehousing>

2010 de DWH opgezet. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de data van de werknemers die verzameld zijn tussen 31-12-2009 t/m 31-12-2013.

3.1.2 Enquête werknemers

Het databestand van HRM is echter niet toereikend om alle hypothesen mee te toetsen. Er ontbrak informatie over baantevredenheid en over het aantal en soort trainingen of cursussen die een werknemer heeft gevolgd. Daarom is ervoor gekozen om een enquête onder de werknemers uit te zetten om de aanvullende informatie te verzamelen. De vragen in de enquête gaan over de trainingen die werknemers de afgelopen drie jaar hebben gevolgd en over hun baantevredenheid. Herzberg (1968) heeft in zijn onderzoek aangegeven met welke factoren baantevredenheid gemeten kan worden. De gebruikte stellingen zijn gebaseerd op de tevredenheidsschaal ontwikkelt door Hackman en Oldham (1976). In hun onderzoek toetsen zij de motivatie-hygiëne theorie. De stellingen zijn zo opgezet dat zij de algemene baantevredenheid indiceren maar ook ingaan op de hygiëne-factoren (Hackman & Oldham, 1976; Koster, Fouarge & Grip, 2009). De factoren die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn direct daarvan afgeleid. Het voornaamste voordeel aan een enquête is het feit dat de vragen gekoppeld kunnen worden met de data uit de DWH. Hierdoor kunnen de demografische gegevens op een relatief simpele manier gekoppeld worden aan de baantevredenheid van de individuele werknemers. De stellingen die gebruikt zijn in de vragenlijst zijn afgeleid van bestaande vragen uit het ‘medewerkers betrokkenheidsonderzoek’. Dit onderzoek werd voor het laatst in 2012 afgenomen binnen de gemeente Almere en uitgevoerd door het bedrijf internetspiegel. Zij zijn gespecialiseerd in het meten van baantevredenheid en werken met dezelfde tevredenheidsschaal (Hackman & Oldham, 1975). Het voordeel van het gebruiken van bestaande enquête vragen is dat deze al meerdere malen zijn gevalideerd.

De enquête is uitgezet onder alle vaste medewerkers binnen de Gemeente Almere. Het gaat hierbij om een populatie van 1882 werknemers. Elke werknemer in vaste dienst heeft per e-mail een uitnodiging ontvangen voor deelname aan de enquête, een week na de start van de enquête is er een herinneringsmail verstuurd naar werknemers die de enquête niet of niet geheel hebben ingevuld. In totaal hebben 984 werknemers de elektronische vragenlijst ingevuld. Dit is een respons van 52 procent. De vragenlijst die gebruikt is voor dit onderzoek, is bijgevoegd in appendix 1.

3.2 Afhankelijke variabelen

In dit onderzoek wordt de opwaartse mobiliteit van een werknemer gemeten. Er is sprake van mobiliteit indien de werknemer opwaarts van functieniveau en loonschaal verandert. Voor het meten van de mobiliteit is gebruik gemaakt van het HRM databestand. Ter beoordeling van de verandering van functieprofiel en loonschaal wordt er gekeken naar de hoogte van de loonschaal en het functieprofiel over een termijn van vier jaar. Werknemers zijn mobiel indien hun loonschaal en

functieprofiel is veranderd ten opzichte van het jaar daarvoor. Omdat er gegevens beschikbaar zijn over vier jaar, zijn de vier jaar bij elkaar opgeteld. De vooruitgang in loonschaal en functieprofiel in een bepaald jaar werd bij elkaar gevoegd. Indien in beide variabelen de werknemer vooruit was gegaan in dat jaar, werd dit in de samengevoegde variabele tot opwaartse mobiliteit gerekend. Vier variabelen werden gecreëerd, de opwaartse mobiliteit in 2009 ten opzichte van 2010, 2010 ten opzichte van 2011, 2011 ten opzichte van 2012 en 2012 ten opzichte van 2013. De som van deze vier variabelen is de variabele ‘opwaartse mobiliteit’. Echter, omdat de variabele niet normaal verdeeld is, wordt er een dichotome variabele van gemaakt. Werknemers die niet mobiel zijn geweest over de afgelopen vier jaar krijgen een 0 (‘niet mobiel’) en werknemers die wel mobiel zijn geweest een 1 (‘wel mobiel’).

3.3 Onafhankelijke variabelen

3.3.1 Afronden trainingen of cursussen

De onafhankelijke variabele ‘afgeronde trainingen of cursussen’ wordt gemeten aan de hand van de vraag ‘in de afgelopen drie jaar heb ik’ waarop de respondenten konden kiezen uit de volgende antwoordcategorieën: ‘Geen kortdurende training /opleiding van minder dan een week gevolgd’, ‘Een of meerdere kortdurende training(en) /opleiding(en) van minder dan een week gevolgd’. Indien de respondenten antwoorden dat zij een of meerdere kortdurende cursussen of trainingen hebben gevolgd, kregen zij vragen over die training. Daarna kregen zij de vraag of zij in de afgelopen drie jaar nog een cursus of training hebben gevolgd, met een maximum van vijf jaar. Deze vraag werd ook gesteld over langdurige trainingen of cursussen. Onder een kortdurende training wordt verstaan; een training met een duur van minder dan een week. Een langdurige training duurt langer dan een week. Er zijn twee variabelen gecreëerd aan de hand van de beantwoorde vragen, een variabele kortdurend en een variabele langdurige training of cursussen. Omdat vanuit de hypothesen de interesse ligt in het aantal trainingen of cursussen die een werknemer heeft afgerond zijn de twee variabelen bij elkaar opgeteld ‘afgeronde trainingen of cursussen totaal’. Omdat de variabele ‘afgeronde trainingen of cursussen totaal’ niet normaal verdeeld is (veel respondenten hebben niet meer dan 2 cursussen of trainingen gevolgd) zijn dummy variabelen gecreëerd. Dit resulteert in vier variabelen: respondenten die geen training of cursus hebben gevolgd, respondenten die 1 training of cursus hebben gevolgd, respondenten die 2 trainingen of cursussen hebben gevolgd, respondenten die 3 trainingen of cursussen hebben gevolgd, respondenten die 4 of meer trainingen of cursussen hebben gevolgd. Er is gekozen voor vier categorieën omdat minder dan 10 werknemers meer dan 4 cursussen of trainingen hebben gevolgd. Er is één respondent die in de afgelopen 3 jaar 10 trainingen of cursussen heeft afgerond. De eerste categorie waarin alle respondenten zich bevinden die geen cursussen of trainingen hebben afgerond is de referentie categorie en zal niet worden meegenomen in de analyses.

3.3.2 Afronden bedrijfsspecifieke cursus en training

De onafhankelijke variabele ‘specifieke cursus en training’ wordt gemeten aan de hand van de vraag: ‘de cursus of training was functie specifiek’. Per cursus of training werd de vraag aan de werknemers voorgelegd of de cursus een functie specifieke cursus of training omvatte. Met opnieuw een maximum van vijf trainingen of cursussen tot drie jaar terug. De vraag herhaalde zich voor langdurige trainingen of cursussen. Er zijn twee variabele gecreëerd een langdurige en kortdurende.

De variabele lang en kortdurende training zijn bij elkaar opgeteld. Er zijn dummy variabelen gecreëerd. Dit resulteert in vier variabelen: respondenten die geen functie specifieke training of cursus hebben gevolgd, respondenten die 1 functie specifieke training of cursus hebben gevolgd, respondenten die 2 functie specifieke trainingen of cursussen hebben gevolgd, respondenten die 3 functie specifieke trainingen of cursussen hebben gevolgd, respondenten die 4 of meer functie specifieke trainingen of cursussen hebben gevolgd. Wederom is er gekozen voor het gebruik van vier categorieën omdat veel respondenten hebben niet meer dan 3 cursussen of trainingen gevolgd. De eerste categorie waarin alle respondenten zich bevinden die geen cursussen of trainingen hebben afgerond is de referentie categorie en zal niet worden meegenomen in de analyses.

3.3.3 Motivatie factoren

Voor het berekenen van de motivatiefactoren is gebruik gemaakt van de vragenlijst die voorgelegd is aan de werknemers. De motivatiefactoren zijn: 1) mogelijkheden voor de werknemer zich te ontwikkelen, 2) erkenning in het werk, 3) interessant werk, 4) meer verantwoordelijkheid en 5) uitzicht op vooruitgang (Herzberg, 1966). Per factor zijn er via de enquête stelling(en) voorgelegd aan de werknemers. De respondenten konden deze beantwoorden door middel van een Likertschaal die liep van 1. ‘helemaal mee eens’ tot 5. ‘helemaal mee oneens’. Per factor zijn een of meerdere stelling voorgelegd.

De eerste motivatiefactor ‘ontwikkelingsmogelijkheden’ is gemeten aan de hand van de volgende drie stellingen ‘Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden om mij persoonlijk en professioneel te kunnen ontwikkelen *binnen* mijn afdeling\team’, ‘Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden om mij persoonlijk en professioneel te kunnen ontwikkelen *buiten* mijn afdeling\team’ en ‘Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen’. Omdat de eerste schaal uit drie items bestaat, is een factoranalyse uitgevoerd en die geeft aan dat de drie items samen een eendimensionale schaal vormen: maar één component heeft een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 1,94) en er is een duidelijke knik na deze component in het scree-plot. Alle items hangen positief samen met de eerste component. De betrouwbaarheidscoëfficiënt alpha van Cronbach is gebruikt om de onderlinge betrouwbaarheid te meten. De schaal heeft een hoge betrouwbaarheid, Cronbach's $\alpha = 0,721$. Dit

houdt in dat minimaal 72 procent van variantie in de scores voor 'ontwikkelingsmogelijkheden' wordt veroorzaakt door variantie in de ware scores. De schaal lijkt dus ontwikkelingsmogelijkheden te meten. De stellingen zijn samengevoegd door het gemiddelde van de drie stellingen te nemen. De range van de variabele loopt van 1 minimum tot 5 maximum.

De tweede motivatiefactor, 'erkenning in het werk' is gemeten met de volgende stelling: 'Ik krijg voldoende erkenning voor mijn werk van directe collega's.' Erkenning krijgen van collega's werkt motiverend, terwijl erkenning van de leidinggevende als hygiëne-factor werkt (Herzberg, 1975). De range van de variabele loopt van 1 minimum tot 5 maximum.

De derde motivatie-factor gaat over 'werk inhoudelijk'. Deze factor is gemeten aan de hand van twee stellingen: 'Ik ben tevreden met de inhoud van mijn werk' en 'Ik vind mijn functie uitdagend'. Omdat de schaal uit twee items bestaat is een factoranalyse gedaan en die geeft aan dat de twee items samen een eendimensionale schaal vormen: één component heeft een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 1,78). De betrouwbaarheidscoëfficiënt alpha van Cronbach is gebruikt om de onderlinge betrouwbaarheid te meten. De schaal heeft een hoge betrouwbaarheid, Cronbach's $\alpha = 0,869$. Dit houdt in dat minimaal 87 procent van variantie in de scores voor 'werk inhoudelijk' wordt veroorzaakt door variantie in de ware scores. De schaal lijkt dus 'werk inhoudelijk' te meten. De stellingen zijn samengevoegd door het gemiddelde van de drie stellingen te nemen. De range van de variabele loopt van 1 minimum tot 5 maximum.

De vierde en de laatste motivatie factor gaat in op 'verantwoordelijkheid die werknemers ervaren in hun werk' en 'uitzicht op vooruitgang'. De eerste factor is gemeten aan de hand van de stelling: 'Ik ben tevreden over de mate van verantwoordelijkheid die ik binnen mijn functie heb.' De tweede factor is gemeten aan de hand van de stelling: 'Ik heb voldoende loopbaanperspectieven binnen de gemeente Almere.' De range van beide variabelen loopt van 1 minimum tot 5 maximum.

De variabele motivatie factoren is gecreëerd door de som van de verschillende factoren; 1) mogelijkheden voor de werknemer zich te ontwikkelen, 2) het krijgen van erkenning in het werk, 3) interessant werk, 4) meer verantwoordelijkheid en 5) uitzicht op vooruitgang (Herzberg, 1966). Om de scores beter te kunnen interpreteren zijn alle factoren gehercodeerd in omgekeerde volgorde. Hoe hoger de werknemer scoort hoe hoger de baantevredenheid van de werknemer.

De motivatie factoren veroorzaakt veel missings, Om hier rekening mee te houden, zijn alleen respondenten meegenomen die een waarde hebben op in ieder geval twee van de vijf factoren. Omdat hierdoor een respondent die drie of vier factoren heeft ingevuld het maximum niet kan halen, is het

gemiddelde van elke factor genomen. De som van alle gemiddelde van de factoren creëert de motivatie factor. De score varieert van 9,50 (minimale motivatie), tot 25,00 (maximale motivatie).

3.3.4 *Hygiëne-factoren*

Voor het berekenen van de hygiëne-factor is net als bij de motivatiefactoren gebruikgemaakt van de vragenlijst die voorgelegd is aan de werknemers. Werknemers hebben per factor vragen beantwoord over de hygiëne-factoren die zij ervaren binnen de organisatie. De factoren die van invloed zijn op de voldoening van de werknemers zijn overgenomen uit het onderzoek van Herzberg (1966). De hygiëne-variabelen over voldoening gaan over: oneerlijke bedrijfsbeleid, een incompetente of oneerlijke leidinggevende, slechte interpersoonlijke relaties, onaangename werkomstandigheden, oneerlijk salaris en baanonzekerheid. Per factor zijn er via de vragenlijst stellingen voorgelegd aan de werknemers, die deze konden beantwoorden door middel van een Likertschaal die liep van 1. 'helemaal mee eens' tot 5. 'helemaal mee oneens'.

De eerste hygiëne factor gaat in op 'oneerlijk bedrijfsbeleid'. Deze factor is gemeten aan de hand van drie stellingen: 'over het algemeen worden door het directieteam de juiste beslissingen genomen', 'het directieteam opereert snel en voortvarend' en 'de besluitvorming binnen het directieteam is transparant'. Omdat de schaal uit drie items bestaat, is een factoranalyse gedaan en die geeft aan dat de drie items samen een eendimensionale schaal vormen: slechts één component heeft een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 2,20) en er is een duidelijke knik na deze component in het scree-plot. Alle items hangen positief samen met de eerste component. De betrouwbaarheidscoëfficiënt alpha van Cronbach is gebruikt om de onderlinge betrouwbaarheid te meten. De schaal heeft een hoge betrouwbaarheid, Cronbach's $\alpha = 0,820$. Dit houdt in dat minimaal 82 procent van variantie in de scores voor 'oneerlijk bedrijfsbeleid' wordt veroorzaakt door variantie in de ware scores. De schaal lijkt dus oneerlijk bedrijfsbeleid te meten. De stellingen zijn samengevoegd door het gemiddelde van de drie stellingen te nemen. De range van de variabele loopt van 1 tot en met 5.

De tweede hygiëne-factor gaat over 'een incompetente leidinggevende'. Deze factor is gemeten aan de hand van twee stellingen: 'In mijn huidige functie krijg ik voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende' en 'Ik ben tevreden over de leidinggevende capaciteiten van mijn leidinggevende'. Omdat de schaal uit twee items bestaat is een factoranalyse gedaan en die geeft aan dat de twee items samen een eendimensionale schaal vormen: één component heeft een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 1,81). Alle items hangen positief samen met de eerste component. De betrouwbaarheidscoëfficiënt alpha van Cronbach is gebruikt om de onderlinge betrouwbaarheid te meten. De schaal heeft een hoge betrouwbaarheid, Cronbach's $\alpha = 0,896$. Dit houdt in dat minimaal

89 procent van variantie in de scores voor 'oneerlijk bedrijfsbeleid' wordt veroorzaakt door variantie in de ware scores. De schaal lijkt dus het oordeel over de competentie van de leidinggevende te meten. De stellingen zijn samengevoegd door het gemiddelde van de drie stellingen te nemen. De range van de variabele loopt van 1 tot en met 5.

De derde en de vierde hygiëne-factor gaan in op interpersoonlijke relaties en onaangename werkomstandigheden. De eerste factor is gemeten aan de hand van de stelling: 'mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me (Ik bespreek persoonlijke zaken met mijn collega's)'. De tweede factor is gemeten aan de hand van de stelling: 'Ik ben tevreden met de fysieke omstandigheden van mijn werkplek (ruimte per persoon, daglicht, atmosfeer, geluid e.d.)'. De range van beide variabelen loopt van 1 tot en met 5.

De vijfde hygiëne-factor gaat over oneerlijk salaris. Deze factor is gemeten aan de hand van twee stellingen: 'Ik vind dat mijn salaris goed past bij het niveau van mijn functie' en 'Als een collega promotie krijgt, heeft hij/zij dat verdiend'. Omdat de schaal uit twee items bestaat is een factoranalyse uitgevoerd en die geeft aan dat de twee items samen een eendimensionale schaal vormen: maar één component heeft een eigenwaarde boven de 1 (eigenwaarde is 1,29). Alle items hangen positief samen met de eerste component. De betrouwbaarheidscoëfficiënt alpha van Cronbach is gebruikt om de onderlinge betrouwbaarheid te meten. De schaal heeft echter een lage betrouwbaarheid, Cronbach's $\alpha = 0,422$. Dit houdt in dat minimaal 42 procent van variantie in de scores voor 'oneerlijk salaris' wordt veroorzaakt door variantie in de ware scores. De schaal is betrouwbaar wanneer de alpha tenminste 0,7 is. Omdat dit niet het geval is wordt dit component daarom alleen met de eerste stelling gemeten. De range van de variabele loopt van 1 tot en met 5.

De laatste hygiëne-factor gaat over baanonzekerheid. Deze factor is gemeten met de stelling: 'Gezien mijn toekomstperspectieven binnen de gemeente verwacht ik dat ik de komende twee jaar bij de gemeente Almere in dienst zal blijven'. De range van de variabele loopt van 1 tot en met 5.

De variabele hygiëne-factoren is gecreëerd door de som van de zes verschillende factoren: oneerlijke bedrijfsbeleid, een incompetente of oneerlijke leidinggevende, slechte interpersoonlijke relaties, onaangename werkomstandigheden, oneerlijk salaris en baanonzekerheid (Herzberg, 1966). Hoe hoger de werknemer scoort hoe meer de hygiëne-factoren invloed hebben op de werknemer. De variabele range loopt van 10,00 (minimale hygiëne factoren) tot 26,00 (maximale hygiëne factoren). Geen van de respondenten ervaart helemaal geen hygiëne factoren, het minimum had dan namelijk gelijk moeten zijn aan het aantal factoren (6). De hygiëne factoren veroorzaakt veel missings, Om hier rekening mee te houden, zijn alleen respondenten meegenomen die een waarde hebben op in ieder geval twee van de

zes factoren. Omdat hierdoor een respondent die drie of vier factoren heeft ingevuld het maximum niet kan halen, is het gemiddelde van elke factor genomen. De som van alle gemiddelden van de factoren creëert de hygiëne factor. De variabele loopt van 6,00 minimale hygiëne, tot 26,00 maximale hygiëne. Theoretisch gezien kunnen respondenten een maximale hygiëne behalen van 30,00, echter geen van de respondenten ervaart een hogere mate van hygiëne factoren dan 26,00.

3.3.5 Specialisatie

De specialisatiekennis die nodig is om een functie te vervullen, kon niet herleid worden uit het HRM databestand en is daarom gemeten aan de hand van een stelling in de vragenlijst: 'Mijn functie vereist een hoge mate van specialistische kennis.' De respondenten konden kiezen uit de volgende antwoorden: 1. 'helemaal mee eens', 2. 'mee eens', 3. 'nog mee eens, noch mee oneens', 4. 'mee oneens' en 5. 'helemaal mee oneens'. De scores zijn gehercodeerd in omgekeerde volgorde zodat ze makkelijker geïnterpreteerd kunnen worden.

3.3.6 Grootte afdeling

De grootte van een afdeling kon herleid worden uit het HRM databestand door de naam van de afdeling en het totaal aantal mensen dat werkzaam was op die afdeling samen te voegen tot een variabele. De variabele loopt van 3,00, minimaal aantal werknemers op een afdeling tot 186,00, maximaal aantal werknemers op een afdeling. Met een gemiddelde van 83 werknemers per afdeling.

3.4 Interactie variabelen

In dit onderzoek is de hypothese gesteld dat er een interactie bestaat tussen de grootte van de afdeling en de mate van specialisme. Door het vermenigvuldigen van de variabelen 'grootteafdeling' en 'specialisme' is de interactievariabelen ontstaan.

3.5 Controle variabelen

3.5.1 Leeftijd

Er wordt verondersteld dat mensen niet hun hele leven lang even mobiel zijn. Uit onderzoek blijkt dat veel mobiliteit aan het begin van de loopbaan plaatsvindt en op latere leeftijd afneemt (Groeneveld, 2002). Daarom zal er gecontroleerd worden op de leeftijd van de werknemers. De geboortedatum van de werknemers staat geregistreerd in het HRM databestand, en wordt meegenomen als continue variabele. Werknemers wiens geboortedatum niet geregistreerd staat, worden niet meegenomen in de analyse.

3.5.2 Opleidingsniveau

Er wordt verwacht dat werknemers met een hoger intrede niveau opwaarts mobieler zijn omdat werkgevers de voorkeur geven aan personen met een hoger diploma, omdat deze productiever,

creatiever en beter trainbaar zijn (Steijn, 1999; Gesthuizen & De Graaf, 2002). Recentelijk onderzoek ondersteunt de verwachting dat mensen met een hoger opleidingsniveau (HBO/WO) opwaarts mobieler zijn. (Zwinkels, Ooms & Sanders, 2009). Daarom zal er gecontroleerd worden voor het opleidingsniveau dat gepaard gaat met de functie.

De variabele ‘opleidingsniveau’ is gecreëerd aan de hand van de bestaande variabele ‘competentieniveau’. Deze is verkregen uit het HRM databestand. De variabele competentieniveau is gekoppeld aan het werk/denkkniveau dat nodig is om de functie uit te voeren. De range van het werk/denkkniveau loopt van ‘ongeschoold’ tot ‘WO-niveau’. Daarnaast is ook de mate van ervaring die nodig is om de functie uit te oefenen toegevoegd. Hierdoor is de ontwikkeling over tijd beter te begrijpen. Als voorbeeld: een werknemer kan in 2010 aangenomen zijn in een functie waar WO-werk/denkkniveau voor nodig is zonder ervaring. Drie jaar later werkt dezelfde werknemer in een functie waar WO-werk/denkkniveau voor nodig is. Dit betekent dat de werknemer nu een functie vervult waar WO-werk/denkkniveau voor nodig is met enige ervaring. De range loopt op tot ‘++’ (zeer veel ervaring vereist). De totale range loopt van ongeschoold tot WO++ werk/denkkniveau voor het uitoefenen van een functie. De variabele geeft hierdoor aan over welk werk/denkkniveau de werknemer moet beschikken om de functie te kunnen uitoefenen. Daarbij maakt deze variabele duidelijk of het opleidingsniveau dat nodig is om de functie uit te oefenen in vier jaar gestegen is.

3.5.3 Lengte dienstverband

Naarmate een werknemer langer in dienst is, zal deze meer werkervaring opdoen binnen de arbeidsorganisatie. Zo zal zijn kennis over de arbeidsorganisatie toenemen en daardoor beschikt hij over meer bedrijfsspecifieke vaardigheden (Becker, 1962). Om ervoor te zorgen dat het alleen de bedrijfsspecifieke cursussen en de trainingen zijn die leiden tot opwaartse mobiliteit en niet de lengte van het dienstverband wordt hierop gecontroleerd.

De lengte van het dienstverband van een werknemer is gegenereerd uit het HRM databestand. De datum van de indiensttreding van de werknemer wordt afgetrokken van de datum waarop het bestand laatste bestand is opgevraagd (31-12-2013). Werknemers die niet meer in dienst waren voor die datum kunnen de enquête niet hebben ingevuld en zullen niet worden meegenomen in de analyses. De variabele loopt van 3 (minimaal aantal jaren dat een werknemer in dienst is) tot 46 (maximaal aantal jaren dat een werknemer in dienst is bij de gemeente Almere). Er is dus geen respondent in vaste dienst die minder dan drie jaar werkzaam is bij de gemeente Almere. Het gemiddelde aantal dienstjaren is 16. Om rekening te houden met een plafondeffect dat kan ontstaan naarmate een werknemer langer in dienst is bij de gemeente Almere is de lengte van het dienstverband gekwadrateerd.

3.6 Missings

De hypothesen in het onderzoek worden getoetst door middel van een logistische regressieanalyse. Er is voor deze analysemethode gekozen omdat de afhankelijke variabele een dichotome variabele is. Er zullen drie modellen worden gedraaid. In model één worden de controlevariabelen meegenomen. In het tweede model wordt de onafhankelijke variabele toegevoegd. De interactie kent nog een derde model waar de interactievariabele wordt toegevoegd.

De logistische regressie die in dit onderzoek wordt toegepast, heeft als vereiste dat er geen missende waarden in het databestand zitten. Een manier om met de missende waarden om te gaan is het verwijderen van respondenten met missende waarden. Echter omdat een vereiste vanuit de gemeente Almere was dat de vragen gesteld in de enquête niet verplicht ingevuld hoefden te worden, zitten er veel missende waarden in het bestand.

In totaal hebben 980 werknemers (respons 52 procent) de enquête ingevuld. Indien alle respondenten die niet op alle vragen hebben geantwoord verwijderd worden zou dit leiden tot een totale reductie van 345 cases. Voor de variabele motivatie en hygiëne is ervoor gekozen om de respondenten te verwijderen die minder dan 2 vragen over de motivatie of hygiëne factoren hadden ingevuld. Het gaat hierbij om 102 respondenten. Er is voor gekozen om deze respondenten niet mee te nemen omdat er geen duidelijke uitspraak gemaakt kan worden over de mate van ervaren motivatie en hygiëne factoren.

Bij de controle variabele bleek dat bij een aantal werknemers de geboortedatum, datum in dienst of opleidingsniveau ontbraken. Om hiermee om te gaan zijn bij alle variabelen de missings gelijk gesteld aan het gemiddelde voor alle respondenten van die variabele, en is er een aparte variabele ‘missings’ aangemaakt. Alle respondenten met een missende waarde hebben in deze variabele een ‘1’ gekregen en alle andere respondenten de waarde ‘0’. Deze zal ter controle meedraaien in de analyses. Alles bij elkaar heeft dit geleid tot een verlies van in totaal 102 respondenten. Dit verlies komt neer op 14 procent van de respondenten. De uiteindelijke analyses zullen worden uitgevoerd met een constante n van 878.

3.7 Multicollineariteit

Alle variabelen zijn geconstrueerd en met de missende waarden is omgegaan. Nu wordt de correlatie tussen de onafhankelijke variabele en de controle-variabele bekeken. Indien twee variabelen hoger dan 0,7 correleren, is er sprake van multicollineariteit en zal deze verwijderd worden. De variabele wordt verwijderd omdat bij multicollineariteit de regressieparameters niet kunnen worden geschat (Van Bavel, 2006). Hier moet bij vermeld worden dat onderzoek aangeeft dat multicollineariteit niet zorgt voor een vertekend beeld van de schatting van de regressieparameters, maar zich beperkt tot de

zekerheid over de schattingen. Dit is af te lezen in een hoge standaardfout (Van Bavel, 2006). Er is een hoge correlatie tussen de controle variabele en de drie missende waarden variabele (missings leeftijd, missings dienstjaren en missings opleidingsniveau). Dit maakt de variabele met de missende waarde een onbetrouwbare variabele. De hoge correlatie is een logisch gevolg, omdat de missende waarden variabele bijna identiek zijn aan de controle variabelen. Omdat er geen directe causale relatie wordt verwacht tussen deze variabele en de afhankelijke variabele heeft dit geen invloed op de uitkomsten van de analyse (Belsey, Kuh & Welsch, 2005; van Bavel, 2006). Echter de missende variabele dienstjaren, heeft een correlatie van 1.00 met de variabele missende leeftijd en .97 correlatie met opleidingsniveau. Deze zal wel worden verwijderd, omdat een variabele met een correlatie van 1.00 niet meegenomen mag worden. Ook de variabele training4 en specifieke training4 correleren sterk met elkaar. De correlatie tussen deze twee variabelen is 0,70. Er kan echter niet voor gekozen worden om een van de variabelen te verwijderen. Beide variabelen zijn onafhankelijke variabelen die nodig zijn om de hypothesen te toetsen. Daarom zullen er meerdere modellen worden gedraaid. De twee variabele worden beide getoetst, alleen niet tegelijk in een model meegenomen.

Tabel 1.

Statistieken multicollineariteit (N = 787)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Training 1	1.00	-.47**	-.29**	-.19**	.44**	-.35**	-.19**	-.13**	-.06+
2. Training 2		1.00	-.28**	-.18**	-.06	.46**	-.18**	-.12**	.05
3. Training 3			1.00	-.11*	-.13**	.10*	.52**	-.08*	.06+
4. Training 4 >				1.00	-.13**	-.03	-.13**	.70**	.06+
5. Specifieke training 1					1.00	-.35**	-.19**	-.13**	-.03
6. Specifieke training 2						1.00	-.14**	-.09*	.04
7. Specifieke training 3							1.00	-.05	.07+
8. Specifieke training 4 >								1.00	.04
9. Motivatie									1.00
10. Hygiëne									
11. Specialisatie									
12. Grootte afdeling									
13. Leeftijd									
14. Missing leeftijd									
15. Dienstjaren									
16. Missing dienstjaren									
17. Opleidingsniveau									
18. Missing opleiding									

**p <.001, * p <.05, + p<.10

	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
1. Training 1	.03	-.03	.02	.05	.05	.03	.05	.04	.05
2. Training 2	-.01	.00	-.03	-.10*	-.08*	-.05	-.07*	.05	-.08*
3. Training 3	-.04	.01	-.01	-.04	.02	-.03	.02	.01	.01
4. Training 4 >	-.07*	.04	-.00	-.04	-.03	-.06+	-.03	-.05	-.03
5. Specifieke training 1	.04	-.01	.04	-.01	-.02	-.03	-.02	-.01	-.02
6. Specifieke training 2	-.00	.12*	-.01	-.03	.00	-.03	.00	.02	-.00
7. Specifieke training 3	-.01	.08*	.02	-.04	-.01	-.00	-.01	-.70+	-.01
8. Specifieke training 4 >	-.04	.06	-.00	.06+	-.03	-.10	-.02	-.05	.03
9. Motivatie	-.62**	.17**	-.07*	.03	.02	.08*	.02	.14**	.01
10. Hygiëne	1.00	.03	.13**	-.02	-.05	-.10*	-.05	-.11*	-.05
11. Specialisatie		1.00	.05	.04	-.08*	.02	-.08*	-.03	-.07*
12. Grootte afdeling			1.00	-.02	-.02	.02	-.02	-.15**	.01
13. Leeftijd				1.00	-.00	.62**	-.00	.01	.00
14. Missing leeftijd					1.00	-.01	1,00**	.03	.97**
15. Dienstjaren						1.00	-.01	.05	-.00
16. Missing dienstjaren							1.00	.03	.97**
17. Opleidingsniveau								1.00	.03
18. Missing opleiding									1.00

**p <.001, * p <.05, + p<.10

3.8 Overzicht van de variabelen

In de onderstaande Tabel 2 staan alle variabelen weergegeven die opgenomen worden ter analyse. De minimale en de maximale waarde van een variabele, het gemiddelde, en de standaarddeviatie worden weergegeven. Hierbij moet opgemerkt worden dat voor de categorische variabelen slechts proporties zijn opgenomen.

In de afgelopen vier jaar zijn er in totaal 74 werknemers opwaarts mobiel. Dit is 9,2 procent van alle medewerkers. Uitgesplitst per jaar ziet de mobiliteit er als volgt uit: In het jaar 2010/ 2011 hebben in totaal 45 werknemers opwaartse mobiliteit vertoond. Dit is 5,6 procent. In het jaar 2011/2012 hebben in totaal 17 werknemers opwaartse mobiliteit vertoond. Dit is 2,1 procent. In het jaar 2012/2013 hebben in totaal 12 werknemers opwaartse mobiliteit vertoond. Dit is 1,5 procent.

Specialisatie

Van alle respondenten geven 500 respondenten aan een functie te vervullen waar een hoge mate van specialistische kennis voor nodig is. Dat is 78 procent. Daarentegen geven maar 42 respondenten aan dat het vervullen van hun functie niet veel specialistische kennis vereist (7 procent).

Opleidingsniveau

Van alle respondenten vervult niemand een functie waar geen opleidingsniveau voor nodig is. De meeste respondenten bevinden zich in een functie op HBO niveau (109 werknemers). De werknemers binnen de gemeente zijn hoogopgeleid: 70,2 procent van de werknemers vervult een functie waar HBO of hoger werk/denk niveau voor nodig is.

Trainingen

In totaal hebben 132 werknemers in de afgelopen drie jaar geen cursus of training gevolgd. De meeste respondenten hebben 1 of 2 cursussen of trainingen gevolgd, dit is 63,8 procent van alle respondenten. Dit percentage neemt af naarmate het aantal trainingen of cursussen oploopt, 14,6 procent (3 afgeronde trainingen), 4,6 procent (4 afgeronde trainingen), 1,4 procent (5 afgeronde trainingen) en 0,6 procent van de respondenten heeft meer dan 5 Trainingen of cursussen afgerond.

Tabel 2.
Beschrijvende statistieken

N=787

	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Afwijking
<i>Afhankelijke variabelen</i>				
Mobiliteit totaal	0,0	1,0	.09	
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Training 0	0,0	1,0	.15	
Training 1	0,0	1,0	.33	
Training 2	0,0	1,0	.31	
Training 3	0,0	1,0	.15	
Training 4 >	0,0	1,0	.06	
Specifieke training 0	0,0	1,0	.37	
Specifieke training 1	0,0	1,0	.33	
Specifieke training 2	0,0	1,0	.20	
Specifieke training 3	0,0	1,0	.07	
Specifieke training 4 >	0,0	1,0	.03	
Motivatie factoren	9,50	25,00	18,95	2,96
Hyïene factoren	6,00	26,00	14,55	3,08
Specialisatie	1,00	5,00	3,94	.86
Grootte afdeling	3,00	186,00	82,46	52,29
<i>Controle variabelen</i>				
Leeftijd	24,00	64,00	47,89	9,44
Missings leeftijd	.00	1.00	.16	
Dienstjaren	3,00	46,00	16,14	9.80
Missings dienstjaren	.00	1.00	.16	
Opleidingsniveau	1.00	12.00	7,82	2,60
Missings opleidingsniveau	.00	1.00	.16	

Note: voor de categorische variabelen zijn de proporties gegeven.

4. Analyse en resultaten

Voor de invloed van trainingen of cursussen zijn op basis van de human capital theorie (Becker, 1975) twee hypothesen geformuleerd. De eerste hypothese voorspelt dat naarmate een werknemer meer trainingen of cursussen afrondt, de werknemer mobiel is. De variabele afgeronde trainingen of cursussen is in vier categorieën verdeeld. In de eerste categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar één cursus of training hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = -.040, p = .938, OR = 1,041$). In de tweede categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar twee cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = -.094, p = .853, OR = 1,098$). In de derde categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar drie cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = .326, p = .559, OR = 1,386$). In de vierde categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar vier of meer cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = .689, p = .280, OR = 1,993$). Deze hypothese wordt niet bevestigd.

De tweede hypothese voorspelt dat naarmate een werknemer meer bedrijfsspecifieke trainingen of cursussen afrondt, de werknemer mobieler is. De variabele afgeronde specifieke trainingen of cursussen is in vier categorieën verdeeld. In de eerste categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar één specifieke cursus of training hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = .141, p = .694, OR = 1,152$). In de tweede categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar twee specifieke cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = .454, p = .239, OR = 1,574$). In de derde categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar drie specifieke cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = .599, p = .289, OR = 1,821$). In de laatste categorie zitten alle respondenten die in de afgelopen drie jaar vier of meer specifieke cursussen of trainingen hebben gevolgd, dit heeft geen significant effect op de opwaartse mobiliteit van de werknemers ($b = 1,116, p < .10, OR = 3,054$). Deze hypothesen wordt deels bevestigd, indien werknemers meer dan vier specifieke trainingen of cursussen volgen heeft dit invloed op hun opwaartse arbeidsmobiliteit.

De afronding van de trainingen of cursussen is gemeten aan de hand van de enquête. Hierdoor kan er geen tijdlijn opgesteld worden, en kan er niet met zekerheid gezegd worden dat de mobiliteit na het afronden van de training en cursus plaatsvindt. Om toch een oorzakelijk verband te verbinden aan het afronden van trainingen of cursussen, is er in een apart model als afhankelijke variabele alleen de opwaartse mobiliteit uit 2013 meegenomen. Hierdoor is met grotere zekerheid te zeggen dat het

afronden van de specifieke training of cursus plaatvond vóór de mobiliteit. Dit verandert echter niks aan de uitkomsten.

Daarnaast is de verwachting dat baantevredenheid invloed heeft op de interne mobiliteit. Hierover zijn twee hypothesen opgesteld op basis van de motivatie-hygiëne theorie (Herzberg, 1966). De derde hypothese voorspelt dat naarmate een werknemer hoger scoort op motivatie-factoren, de werknemer meer mobiel is. Deze hypothese wordt niet bevestigd. Motivatie-factoren blijken geen significant effect te hebben op de mobiliteit van de werknemers ($b = .100$, $p = .118$, $OR = 1,101$). De vierde hypothese voorspelt dat werknemers die hoger scoren op de hygiëne-factoren minder mobiel zijn. Ook deze hypothese wordt niet bevestigd. De hygiëne-factoren hebben geen significant effect op de mobiliteit van de werknemers ($b = -.056$, $p = .353$, $OR = 1,058$). De vijfde hypothese voorspelt dat werknemers die specialistische functies vervullen en op een kleinere afdeling werken minder mobiel zijn. De hypothese wordt niet bevestigd. De interactie, die positief is gecodeerd, heeft geen significant effect op de mobiliteit van de werknemers ($b = -.001$, $p = .715$, $OR = .999$).

Tabel 3.

Logistische regressie van opwaartse mobiliteit op de verschillende kenmerken gecontroleerd voor leeftijd, jaren in dienst, en opleidingsniveau. De standaarddeviatie is tussen haakje weergegeven.

	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Variabelen</i>			
Training 1		.01 (.56)	-.04 (.51)
Training 2		-.09 (.58)	-.09 (.50)
Training 3		.11 (.66)	.32 (.56)
Training 4 >		.58 (.66)	.70 (.64)
Specifieke training 1		.16 (.38)	.14 (.36)
Specifieke training 2		.52 (.44)	.45 (.39)
Specifieke training 3		.56 (.67)	.60 (.60)
Specifieke training 4 >		1,11+ (.64)	1,11+ (.64)
Motivatie factoren		.10 (.06)	.10 (.06)
Hygiëne factoren		.06 (.06)	.06 (.06)
Specialisatie		-.26 (.16)	-.17 (.27)
Grootte afdeling		-.03 (.00)	.00 (.01)
Specialisatie*grootte afdeling			-.00 (.00)
<i>Controle variabelen</i>			
Leeftijd	-.06* (.02)	-.06* (.02)	-.06* (.02)
Missings leeftijd	-.26 (16674)	-.869 (16645)	-.90 (16679)
Aantal jaardienst	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
Opleidingsniveau	.22** (.05)	.20** (.06)	.19* (.06)
Missings opleidingsniveau	-18.38 (16319)	-17.83 (16293)	-17,80 (16324)

**p <.001, * p <.05, + p<.10

5. Conclusie & Discussie

In de voorgaande hoofdstukken is de invloed van baantevredenheid, individuele- en functiekenmerken op arbeidsmobiliteit onder de loep genomen. In dit hoofdstuk wordt na een korte samenvatting van de voorgaande hoofdstukken een conclusie gevormd aan de hand van de resultaten. De deel- en hoofdvragen die gesteld zijn in de inleiding worden in dit hoofdstuk beantwoord.

5.1 Terugblik eerdere hoofdstukken

De ambtelijke organisatie van Almere is in dertig jaar tijd uitgegroeid tot een interne arbeidsmarkt met 1914 werknemers. Om ervoor te zorgen dat productieve werknemers blijven investeren in hun loopbaan en op die manier vooruitgaan en niet vast blijven zitten in hun functie, moet de interne arbeidsmobiliteit worden gestimuleerd. Om erachter te komen hoe de mobiliteit gestimuleerd kan worden, is het van belang dat de gemeente Almere eerst in kaart brengt hoe de arbeidsmobiliteit intern eruit ziet en welke kenmerken invloed hebben op de interne mobiliteit. Dat heeft geleid tot de volgende hoofdvraag: *In hoeverre zijn individuele werknemers van de gemeente Almere opwaarts mobiel op de interne arbeidsmarkt, hoe kan dit worden verklaard vanuit individuele en organisatorische kenmerken en welke beleidsmogelijkheden biedt dit.* Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn er vier deelvragen uiteengezet. Deze worden een voor een behandeld later in dit hoofdstuk.

De verklaring voor de interne arbeidsmobiliteit is in dit onderzoek, onderzocht vanuit individuele en organisatorische kenmerken. Onderzoek geeft een meer specifieke richting aan de kenmerken, en geeft aan dat de arbeidsmobiliteit veelal onderzocht wordt vanuit individuele kenmerken, baantevredenheid en functiekenmerken. Dit splitst de individuele kenmerken op in individuele kenmerken en baantevredenheid. Aan elke kenmerk werd een dominante theorie gekoppeld.

5.1.2 Individuele kenmerken

De individuele kenmerken werden gemeten aan de hand van de human capital theorie (Becker, 1962). Onder human capital wordt in dit onderzoek de opgedane beroepsvaardigheden verstaan. De human capital theorie verklaart het verschil in hiërarchische positie op de arbeidsmarkt aan de hand van het kennis- en vaardighedenniveau waarover de werknemer beschikt. Naarmate personen meer investeren in Trainingen of cursussen zal hun human capital toenemen. Hierdoor nemen hun kansen op de interne arbeidsmarkt toe (Groeneveld, 2002).

5.1.3 Baantevredenheid

De context van het werk blijkt een belangrijke invloed uit te oefenen op de verklaring van interne arbeidsmobiliteit. Als werknemers tevreden zijn in hun functie, zijn zij meer geïnteresseerd in het werk dat zij uitvoeren, en tonen zij meer verantwoordelijkheid in het werk. Dit verhoogt hun

betrokkenheid bij het bedrijf en hun productiviteit. Baantevredenheid is gemeten aan de hand van de motivatie-hygiëne theorie, die bestaat uit twee factoren: voldoeningen en motivatie (Herzberg, 1966). In essentie geeft de motivatie-hygiëne theorie factoren die van belang zijn om de baantevredenheid hoog te houden. De eerste factor van voldoening gaat in op de hygiëne-factoren. Deze factoren kunnen werknemers demotiveren maar niet motiveren. Deze factoren zijn: oneerlijk bedrijfsbeleid, een incompetente of oneerlijke leidinggevende, slechte interpersoonlijke relaties, onaangename werkomstandigheden, oneerlijk salaris en baanonzekerheid. De motivatiefactoren gaan in op de factoren die werknemers kunnen motiveren en ervoor zorgen dat zij zich persoonlijk ontwikkelen. Deze factoren zijn: kenbare mogelijkheden voor de werknemer om zich te ontwikkelen, het krijgen van erkenning in het werk, interessant werk, meer verantwoordelijkheid en uitzicht op vooruitgang.

5.1.4 Kenmerken van de functie

Omdat uit onderzoek naar voren komt dat er een verschil is tussen functies en de mate van interne arbeidsmobiliteit (Groeneveld, 2002), was ook een meer structurele theorie een uitgangspunt. Die dimensie bood de traditie van het nieuwe institutionalisme, waarin de aanname is dat werknemers hun belangen nastreven door het maken van keuzes binnen institutionele beperkingen (Ingram & Clay, 2000). Deze institutionele beperkingen zijn onderzocht aan de hand van de mate van specialisme en de grootte van de afdeling. Een belangrijk onderdeel in deze theorie is namelijk dat de werkgever bepaalt wie er voor scholing en vervolgfuncties in aanmerking komt (Dekker, 1994). Dit kan een negatieve invloed hebben op de doorstroming van bepaalde functies.

5.1.5 Data

De data die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn deels verkregen uit een HRM-databestand en deels via een interne vragenlijst. De data uit het HRM-databestand bevatten individuele kenmerken van alle werknemers (geslacht, geboortedatum, loonschaal, functie enz.). Door middel van deze data kon de arbeidsmobiliteit van de werknemers gemeten worden. Deze data is afkomstig uit 31-12-2009 tot en met 31-12-2013. Maar het databestand alleen was niet afdoende om alle deelvragen mee te beantwoorden. Daarom is ervoor gekozen om een enquête onder de werknemers uit te zetten om de missende informatie te verzamelen. De uitkomst van deze enquête is gekoppeld aan het HRM-databestand. Na verwerking van de data blijven er 635 cases over ter analyse. Dit onderzoek heeft een afhankelijke dichotome variabele. Hierdoor is er gekozen voor een logistische regressie als onderzoeksmethode. Uit de resultaten blijkt dat alleen het afronden van 4 of meer specifieke cursussen en training invloed heeft op de interne opwaartse mobiliteit van de werknemers.

5.2 Arbeidsmobiliteit werknemers gemeente Almere

De eerste deelvraag van dit onderzoek luidt: *in hoeverre is er sprake van opwaartse arbeidsmobiliteit onder de werknemers van de gemeente Almere?* Uit dit onderzoek blijkt dat er een dalende lijn is waar

te nemen in de opwaartse mobiliteit over de afgelopen vier jaar. In de afgelopen vier jaar zijn er in totaal 74 werknemers opwaarts mobiel (9,2 procent van alle medewerkers). De opwaartse mobiliteit binnen de gemeente Almere valt hiermee onder het landelijke gemiddelde. Dat ligt op 12,8 procent, verdeeld over twee jaar (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

De waargenomen daling zou veroorzaakt kunnen worden door de gemeentelijke bezuinigingen. Uit onderzoek blijkt dat interne mobiliteit onderhevig is aan fluctuaties, deze hangen in sterke mate samen met de conjunctuur (Graaf & Luijkx, 1997; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Vier jaar geleden werd bekend dat alle gemeenten flink moeten bezuinigen. Binnen de gemeente Almere stond 2011 dan ook in het teken van de voorbereidingen en besluitvorming omtrent de bezuinigingen (programmabegroting 2012-2015). Dat kan dus een verklaring voor de afnemende opwaartse mobiliteit zijn: het aanbod van functies die beter aansluiten bij de werknemer neemt af. Werknemers wiens functie ophoudt te bestaan of wordt herverdeeld, hebben namelijk voorrang op de interne vacatures. En zo neemt het aanbod af. Daarnaast kan onzekerheid die gepaard gaat met het maken van de overstap ook een rol spelen. Het is immers voor de werknemer niet duidelijk wat er in de toekomst gaat gebeuren met die functie (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Om meer duidelijkheid te krijgen over de reden van de daling is vervolgonderzoek noodzakelijk, waarbij de data vergeleken moeten worden over een grotere tijdsperiode. Hierdoor kan met zekerheid gesteld worden dat de daling gepaard gaat met de afnemende conjunctuur. Nu kan immers niet worden uitgesloten dat de daling een normale verschijning is.

5.3 Invloed individuele kenmerken

De tweede deelvraag in dit onderzoek luidt: *in hoeverre kan de opwaartse arbeidsmobiliteit worden verklaard vanuit individuele kenmerken van de werknemers?* Ter verklaring van de opwaartse arbeidsmobiliteit vanuit de individuele kenmerken is er gekeken naar de invloed van trainingen of cursussen vanuit de human capital theorie (Becker, 1975) en baantevredenheid vanuit de motivatiehygiëne theorie (Herzberg, 1966).

Het volgen van een training of cursus blijkt alleen invloed te hebben op de arbeidsmobiliteit van de werknemers indien een werknemer meer dan vier specifieke trainingen of cursussen heeft afgerond. Dit is deels in lijn met de human capital theorie, omdat het volgen van specifieke trainingen volgens de theorie leidt tot meer opwaartse mobiliteit dan het afronden van algemene trainingen of cursussen (Becker, 1975). Echter vanuit de theorie wordt een direct verband verondersteld tussen opwaartse mobiliteit en het afronden van een algemene training of cursus, de theorie geeft wel aan hoe meer cursussen of trainingen hoe beter, maar vanuit de human capital theorie leidt het afronden van één specifieke cursus of training al tot opwaartse mobiliteit. Het is mogelijk dat de werknemers binnen de

gemeente Almere geen cursus of training volgen met het oog op de toekomst, maar ter ontwikkeling van de huidige functie. Dit is echter niet de aanname van de human capital theorie (Becker, 1975). Maar het is wel een logische aanname, omdat ook indien er alleen gekeken wordt naar functionele ontwikkeling, er geen significant effect wordt gevonden in de andere categorieën.

Om rekening te houden met de oorzakelijkheid is er ook een model gedraaid dat als afhankelijke variabele alleen de arbeidsmobiliteit in 2013 meenam, maar ook dit model heeft geen significante invloed. Een oorzaak kan zijn dat de tijdsperiode waarin de arbeidsmobiliteit is gemeten te kort is. Over het algemeen wordt de invloed van trainingen of cursussen met twee jaar vertraagd (Borghans, 1996; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Een dataset over een grotere tijdsperiode zou hier meer duidelijkheid over kunnen verschaffen. Belangrijk is wel dat deze ook meer informatie verschaft over wanneer de trainingen of cursussen zijn gevolgd. Gegevens over de reden die werknemers hebben voor het volgen van een training zal meer licht kunnen schijnen op de invloed die trainingen uitoefen op de arbeidsmobiliteit. Dit is nodig als uitbreiding op de human capital theorie. Als de reden blijft dat werknemers een cursus of training volgen om opwaarts mobiel te kunnen zijn. Dan is de human capital theorie wel toepasbaar maar kan het zijn dat het langer duurt voordat er sprake is van opwaartse mobiliteit. Er kan daarnaast ook gekeken worden naar het effect dat trainingen of cursussen hebben op de externe mobiliteit (het verlaten van de organisatie). Misschien volgen werknemers een cursus en training zodat zij een betere aansluiting kunnen vinden op de externe arbeidsmarkt. Dit zou kunnen verklaren waarom meerdere vertrekmotieven van de werknemers neerkomen op het gebrek aan ontwikkeling en promotiemogelijkheden. Werknemers volgen een interne cursus of training, maar omdat deze niet de mogelijkheid geeft om opwaarts mobiel te zijn, verlaten zij de organisatie.

Ook de motivatie- en hygiëne-factoren die meegenomen zijn in dit onderzoek hebben geen significante invloed op de verklaring van de opwaartse arbeidsmobiliteit. Indien er echter alleen gekeken wordt naar verandering in functieschaal als afhankelijke variabele, dan wordt er voor de motivatiefactoren wel een significante invloed gevonden. Dit zou kunnen inhouden dat de baantevredenheid een rol speelt bij horizontale mobiliteit (functionele ontwikkeling). Het is mogelijk dat werknemers eerst een functionele ontwikkeling doormaken en pas later veranderen van loonschaal. Dit komt in grote lijnen overeen met de motivatie-hygiëne theorie, omdat de theorie in eerste instantie gericht is op de persoonlijke en psychische ontwikkeling van de werknemers (Herzberg, 1966). Vervolgonderzoek dat zich alleen richt op de horizontale mobiliteit van de werknemers, zou hier antwoord op kunnen geven. Het is wederom van belang dat er gekeken wordt naar een grotere tijdsperiode dan vier jaar. Het causaliteitsprobleem dat optreedt bij het meten van de invloed van trainingen of cursussen, treedt niet op bij de meting van motivatie- en hygiëne-factoren. Aangenomen kan worden dat deze factoren over de gehele breedte genomen constant zijn over een tijdsperiode van vier jaar. Dit blijkt als de personeelsmonitoren over verschillende jaren met elkaar wordt vergeleken

(Medewerker betrokkenheidsonderzoek, 2012).

5.4 Invloed organisatorische kenmerken

De derde deelvraag in dit onderzoek luidt: *In hoeverre kan de opwaartse arbeidsmobiliteit worden verklaard vanuit organisatorische kenmerken van de organisatie?* Uit dit onderzoek blijkt dat de interactie van de grootte van de afdeling en de mate van specialisme geen invloed hebben op de arbeidsmobiliteit. De afnemende arbeidsmobiliteit zou hier een verklaring voor kunnen zijn. Werknemers die te maken krijgen met bezuinigingen en reorganisaties hebben vaker de neiging om te blijven zitten in hun huidige functie. De mate van specialisme en grootte van de afdeling oefent hier geen aparte invloed op uit, en functie zekerheid speelt hierbij een rol (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Om meer duidelijkheid te krijgen is vervolgonderzoek noodzakelijk, waarbij de data vergeleken moet worden over een grotere tijdsperiode. Hierdoor kan met zekerheid gesteld worden dat de daling gepaard gaat met de afnemende conjunctuur. Zo kan met zekerheid gesteld worden dat de mate van specialisme en de grootte van de afdeling geen invloed hebben op de arbeidsmobiliteit van de werknemers.

5.5 Antwoord op de hoofdvraag

Na de beantwoording van de deelvragen kan de hoofdvraag beantwoord worden: *In hoeverre zijn individuele werknemers van de gemeente Almere opwaarts mobiel op de interne arbeidsmarkt, hoe kan dit worden verklaard vanuit individuele en organisatorische kenmerken en welke beleidsmogelijkheden biedt dit?* Geconcludeerd kan worden dat de verklaring van arbeidsmobiliteit niet tot nauwelijks gevonden is in de individuele en organisatorische kenmerken die meegenomen zijn in dit onderzoek. Omdat er gebruik is gemaakt van drie verschillende dominante theorieën die elk de arbeidsmobiliteit verklaren vanuit een ander perspectief, is dit een interessante uitkomst. Er zijn studies die gebruik maakten van de human capital theorie of de motivatie-hygiëne theorie en evenmin een verband hebben gevonden na het toetsen van de theorie (Blaug, 1976; Sachau, 2007). Deze zijn echter schaarser dan de onderzoeken die wel een verband rapporteerden. Er zijn onderzoekers die kritisch staan tegenover de human capital theorie en de motivatie-hygiëne theorie. Veelgehoorde kritiek op de human capital theorie gaat in op het abstractie niveau van de theorie. Daardoor zou er geen rekening gehouden worden met de sociale context. De theorie is daarom blind voor de preferenties van het individu (Bowles & Gintis, 1975). Daarnaast zijn er ook onderzoekers die kritische staan tegenover de motivatie-hygiëne theorie. Deze kritiek richt zich vooral op de methoden die Herzberg gebruikt in zijn onderzoek om de factoren te meten. Critici vinden het onverstandig dat hij dezelfde antwoordschaal gebruikt voor zowel de motivatie- als de hygiëne-factoren (Sachau, 2007).

Het is aan te raden om bij vervolgonderzoek te beginnen met een kwalitatieve insteek, en eerst binnen

de organisatie te onderzoeken welke factoren de werknemers ervaren als verklaring van hun arbeidsmobiliteit. Het is interessant om een gesprek aan te gaan met meerdere werknemers van verschillende lagen uit de organisatie, gezien de grootte van de interne arbeidsmarkt is het mogelijk dat verschillende lagen in de organisatie verschillende achterliggende mechanisme hebben voor de arbeidsmobiliteit van de werknemers. Vervolgens kan aan de hand van de gevonden factoren een interne enquête uitgezet worden, om te meten hoe deze factoren werken in de gehele arbeidsorganisatie.

5.6 Discussie

Zoals elk onderzoek heeft ook dit onderzoek een aantal positieve en negatieve punten. Een positief punt is dat in het verleden weinig onderzoek verricht is binnen een specifieke arbeidsorganisatie dat alle drie de kenmerken (individueel, baantevredenheid en functie) meeneemt. Uit de resultaten blijkt echter dat op alle drie de kenmerken geen significante invloed wordt gevonden. Het tweede positieve punt aan dit onderzoek is de theoretische toetsbaarheid van de drie theorieën en het feit dat deze kenmerken naast elkaar worden getoetst, zodat de aparte invloed van de drie factoren onderzocht kan worden.

Een minder sterk punt in dit onderzoek is de dataverzameling van trainingen of cursussen. Nadat bleek dat de nodige informatie over trainingen of cursussen van werknemers niet herleid kon worden uit bestaande gegevens is er een enquête uitgezet. Dit heeft nadelige gevolgen gehad voor de causaliteit. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een vergelijking van standcijfers op verschillende tijdstippen. Het was de bedoeling dat door het gebruik van longitudinale data, er onderzocht kon worden of de variabele ook daadwerkelijk optreden als determinanten. Het idee was om de kenmerken met een jaar te vertragen. Dit houdt in dat de arbeidsmobiliteit gemeten in peiljaar twee is gekoppeld aan persoonlijke en baankenmerken in het daaraan voorafgaande peiljaar. Hierdoor kan de relatie tussen het beëindigen van een cursus in peiljaar één en een functiewisseling in peiljaar twee vastgesteld worden, en kan ervanuit worden gegaan dat de afsluiting van de cursus voorafgaat aan de functiewisseling (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Omdat werknemers niet uit hun hoofd wisten wanneer ze een bepaalde cursus of training tot drie jaar terug hebben afgerond, en zij dit ook niet makkelijk konden opvragen, kon er niet gevraagd worden naar specifieke data. Een mogelijkheid om toch enige causaliteit te verbinden aan de uitkomsten was door alle werknemers te nemen die in het laatste jaar mobiel zijn geweest te toetsen aan de variabelen van de trainingen of cursussen. Hierdoor is met meer zekerheid te zeggen dat de mobiliteit na het afronden van de cursus of training ontstond. Dit bleek echter geen significante invloed te hebben. Hier moet bij vermeld worden dat slechts negen respondenten in dat jaar opwaarts mobiel waren.

Een tweede zwakke plek in dit onderzoek is de grootte van de tijdsperiode. De mobiliteit is gemeten

over een tijdsperiode van vier jaar. Door het gebruik van een grotere tijdsperiode zijn er meer vergelijkingen mogelijk en kunnen er meer conclusies verbonden worden aan de uitkomsten. Helaas had de gemeente door de overstap op een nieuw systeem geen gegevens van vóór 2010 beschikbaar. Het is interessant om dit onderzoek over zes jaar te herhalen en te onderzoeken of dezelfde uitkomsten ook blijven bestaan bij het gebruik van een dataset over een periode van tien jaar.

6. Beleidsaanbevelingen

In the context of an increasingly uncertain economic environment the task of designing and implementing managerial policy is becoming more and more complex (Grimshaw, Ward, Rubery & Beynon, 2001).

Uit dit onderzoek blijkt dat de drie verschillende theorieën niet tot nauwelijks de arbeidsmobiliteit van de medewerkers van de gemeente Almere te verklaren. Desondanks kunnen er wel een aantal beleidsaanbevelingen worden gegeven.

De afdeling HRM, leidinggevende en beleidsmakers wordt geadviseerd de werking van het huidige mobiliteitsbeleid en het aanbod van trainingen en cursussen onder de loep te nemen. Daarnaast biedt onderzoek een aantal beleidsadviezen die binnen de gemeente Almere toepasbaar zijn ter aanvulling op het huidige beleid (Grimshaw, Ward, Rubery & Beynon, 2001; Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). In het huidige mobiliteitsbeleid van de gemeente Almere is de aandacht vooral gevestigd op het vinden van oplossingen voor de geringe arbeidsmobiliteit en op het gedwongen terugdringen van het aantal werknemers. Dit kan ertoe leiden dat de meer structurele doorslaggevende beleidsfactoren zoals het flexibiliseren van de organisatiestructuren en processen, het creëren van minder complexe functielandschappen, de flexibele inzet van werknemers en het creëren van een goed leerklimaat (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011) naar de achtergrond verschuiven. Indien er gekozen wordt voor een meer integrale aanpak, zal dit ervoor zorgen dat de werknemers meer verantwoordelijkheid nemen voor het behouden van werkzekerheid in plaats van baan zekerheid (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Voor het bereiken van een meer integrale aanpak van de arbeidsmobiliteit, zijn een aantal beleidsaanbevelingen opgesteld. De beleidsaanbevelingen worden eerst schematische weergegeven, waarna ze een voor een worden besproken.

Stappen	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Beleid			
1. Integreren mobiliteitsbeleid totale bedrijfsvoering	Integrering mobiliteitsbeleid totale bedrijfsvoering	Koppeling maken strategische doelen en mobiliteit	Maatwerk mobiliteit en strategische doelstellingen
2. Creëren mobiliteitscultuur	Afbouwen van de gedifferentieerde functiestructuur	Aanbieden meer loopbaan- en leerfuncties mogelijkheden en tijdelijke functies	
3. Samenwerking tussen gemeenten	Opzetten samenwerkingsverband	Opzetten van projecten en vacaturebank tussen gemeenten	
4. Kansen en mogelijkheden op de interne arbeidsmarkt inzichtelijk maken	Opzetten van een vacature- en kennis en vaardighedendatabank	Werknemers en leidinggevenden inzicht geven	
5. Associatie begrip mobiliteit	Nieuw begrip ontwikkelen	Het nieuwe begrip introduceren samen met de opzet van de databank	
6. Aanbod trainingen of cursussen richten op de opwaartse mobiliteit	Aanbod trainingen of cursussen onder de loep houden	Trainingen of cursussen meer individueel gericht invullen	Databank opzetten van beschikbare externe en interne trainingen of cursussen

Figuur 2.

Stappenplan beleidsaanbevelingen.

6.1.1 *Integreren mobiliteitsbeleid totale bedrijfsvoering*

Vandaag de dag hebben managers geen tekort aan beleid rond loopbaanperspectieven en ontwikkeling. Fragmentatie en deregulatie van beleid zorgt ervoor dat managers, zelfs binnen een interne arbeidsmarkt, verschillend personeelsbeleid hanteren (Grimshaw, Ward, Rubery & Beynon, 2001). Hiervan blijkt ook sprake te zijn binnen de gemeente Almere. Interviews onder de werknemers wijzen uit dat het beleid wordt gezien als ‘onsamenhangend’. Als voorbeeld worden de functioneringsgesprekken benoemd, of de gesprekken gehouden worden en het niveau van de gesprekken verschilt per afdeling. Als het mobiliteitsbeleid geïntegreerd wordt in de totale bedrijfsvoering, niet alleen als onderdeel van het personeelsbeleid, kan er een verbinding ontstaan tussen de strategische doelen van de gemeente Almere. Dit houdt in dat er vanuit een ander perspectief gekeken moet worden naar het mobiliteitsbeleid, dus niet meer alleen vanuit de behoefte van de werknemer, maar ook vanuit de behoefte van de organisatie (vraag en aanbod). Op die manier wordt de mobiliteitsbehoefte gekoppeld aan wat de organisatie nodig heeft bij het realiseren van haar doelen. Het mobiliteitsbeleid koppelen aan de organisatie betekent dat niet alleen het personeelsbeleid bepaalt wat de functie/ rol is van het mobiliteitsbeleid, maar dat dit mede wordt bepaald door de strategische

doelstellingen, specifieke kenmerken van de het personeelsbestand en het verandervermogen. Een voorbeeld van een van de strategische doelstellingen is de decentralisatie van bepaald beleid van overheid naar gemeente. Door het mobiliteitsbeleid te koppelen aan deze doelstellingen, is het mogelijk om tijdelijke functies te creëren voor personeel dat veel kennis heeft over het beleid. Dat kan het personeel helpen de overschakeling te maken. Zo wordt het mobiliteitsbeleid dynamischer. Het beleid kan variëren door de tijd heen en dat geeft ruimte voor maatwerk. Het mobiliteitsbeleid wordt onderdeel gemaakt van de beleidscyclus en beweegt mee met de doelstellingen in de organisatie. De toegevoegde waarde van het mobiliteitsbeleid komt hierdoor meer naar voren uit de bereikte resultaten van de bedrijfsvoering binnen de gemeente Almere (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Op die manier wordt het bieden van inzicht naar de actuele vraag naar personeel en de transfermogelijkheden op de interne arbeidsmarkt ook duidelijker.

6.1.2 Creëren mobiliteitscultuur

Werknemers binnen de gemeente Almere worden zich steeds meer bewust van beleid rond arbeidsmobiliteit maar er is nog geen sprake van een mobiliteitscultuur. Door het afbouwen van de gedifferentieerde functiestructuur, wordt de mogelijkheid gecreëerd voor het aanbieden van meer loopbaan- en leerfuncties en de mogelijkheid om naast de huidige functie ook een andere tijdelijke rol te kunnen vervullen (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Dit versnelt de aanpassingsperiode van de werknemers, waardoor flexibiliteit en mobiliteit op deze wijze onderdeel kunnen worden van het denken en handelen van medewerkers. En op die manier ontstaat op een natuurlijke wijze een mobiliteitscultuur.

6.1.3 Kansen en mogelijkheden op de interne arbeidsmarkt inzichtelijk maken

Onvoldoende inzicht in de mogelijkheden op de interne arbeidsmarkt, kan belemmerend werken voor de mobiliteit (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Zowel leidinggevende als werknemer dienen inzicht te hebben in de ‘actuele’ situatie op de interne arbeidsmarkt. Door de mogelijkheden op de interne arbeidsmarkt inzichtelijk te maken, kan een goede match tussen vraag en aanbod gestimuleerd worden (Tichelaar, 1991). Op dit moment hebben alle werknemers waarvan de functie wordt herverdeeld voorrang op de interne vacatures. Dit is logisch, maar kan ook een belemmerende werking hebben op de mobiliteit. Werknemers wier functie niet wordt herverdeeld worden hierdoor niet gestimuleerd om ook te reageren op de vacatures.

De gemeente Almere heeft het voornemen om in 2015 een vaardigheden- en capaciteitendatabank op te zetten. In deze databank worden alle vaardigheden en capaciteiten ingevoerd waarover de werknemers beschikken. Deze databank kan binnen de gemeente door iedereen worden geraadpleegd. Door deze databank uit te breiden met lopende projecten, tijdelijke functies en vacatures, kan een werknemer makkelijker via zijn opgegeven vaardigheden en capaciteiten een aansluiting vinden.

Daarnaast kan de afdeling HRM eens in de drie à vier jaar zonder leidinggevende met alle werknemers rond de tafel gaan zitten om hun loopbaan te bespreken, een gesprek dat alleen is gebaseerd op de individuele loopbaanperspectieven. Op die manier kan het gebruik van de vaardigheden- en capaciteitendatabank gestimuleerd worden.

Ik zou het fijn vinden als de HRM-afdeling eens in de drie á vier jaar een gesprek met de werknemers aangaat zonder leidinggevende over wat ze vinden van het werk binnen de gemeente en waar ze staan en waar ze naar toe willen.

(werknemer)

6.1.4 Samenwerkingsverband opzetten tussen gemeenten

Het inzichtelijk maken van de vraag- en aanbod op de arbeidsmarkt kan ook doorgetrokken worden naar een uitwisseling tussen de gemeenten. Het inzichtelijk maken van vacatures, tijdelijke functies en projecten tussen gemeentes, vergroot de ontwikkelingsmogelijkheden (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Het beter onderling inzichtelijk maken van de pieken en dalen van het personeel binnen de eigen gemeente, kan bijdrage aan het verhogen van de onderlinge mobiliteit. En tegelijkertijd kunnen functies beter afgestemd worden op het personeel.

6.1.5 Associatie begrip mobiliteit

Uit onderzoek blijkt dat veel werknemers een negatieve associatie hebben bij het begrip mobiliteit (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011). Hiervan blijkt ook in zeker mate sprake te zijn binnen de gemeente Almere. Met het oog op de bezuinigingen en werkzekerheid is deze associatie een logisch gevolg. Meerdere werknemers binnen de gemeente Almere geven aan bij het woord mobiliteit meer te denken aan ‘gedwongen’ mobiliteit dan aan de positieve ontwikkeling van de functie. Een mogelijkheid om hiermee om te gaan is door de term mobiliteit te veranderen. Binnen de overheid wordt bijvoorbeeld veelal gesproken van talent-management (Sijstermans-Kokx, von Bergh & van Tits, 2011).

6.1.6 Aanbod cursussen trainingen richten op opwaartse ontwikkeling

In de huidige context binnen de gemeente Almere blijkt dat trainingen of cursussen niet tot nauwelijks een invloed uitoefenen op de arbeidsmobiliteit van de werknemers. Veel trainingen of cursussen die beschikbaar zijn via de gemeente Almere, zijn gericht op de ontwikkeling van de huidige functie. Als cursussen meer gericht worden op het ontwikkelen van meer diepgaande kennis die de werknemer kan gebruiken ter ontwikkeling van de arbeidsmarkt competenties, zal dit de mobiliteit bevorderen. Omdat er binnen de gemeente Almere vooral veel trainingen of cursussen van algemene aard worden gegeven, zal er een meer individuele invulling gegeven moeten worden aan het aanbod van trainingen of cursussen. Elke werknemer heeft immers andere voorkeuren en toekomstperspectieven.

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1. Schematische weergaven conceptueel model.....	18
Figuur 2. Stappenplan beleidsaanbevelingen.....	40

Tabellen

Tabel 1. Statistieken multicollineariteit.....	28
Tabel 2. Beschrijvende statistieken.....	30
Tabel 3. Logistische regressie van opwaartse mobiliteit.....	40

Literatuurlijst

- Althausen, R. P., & Kalleberg, A. L. (1990). Identifying career lines and internal labor markets within firms: A study in the interrelationships of theory and methods. *Social mobility and social structure*, 308-356.
- Altink, W. & Schoonman, W. (2004). *Menselijk kapitaal*. Gorcum: Uitgeverij Van Gorcum.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers* (Vol. 149). New York: John Wiley.
- Bavel, van, J. (2006). Multicausaliteit en multicollineariteit bij meervoudige regressie. *Tijdschrift voor Sociologie*, 27(4), 351-375.
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The economic journal*, 75 (299), 493-517.
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Belsey, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (2005). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity* (Vol. 571). John Wiley & Sons.
- Blaug, M. (1976). The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. *Journal of economic literature*, 827-855.
- Borghans, A. H. (1996). *Mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Bowles, S., & Gintis, H. (1975). The problem with human capital theory--a Marxian critique. *The American Economic Review*, 74-82.
- Dekker, R. (1994). *De relatie tussen scholing en loopbaan vanuit een arbeidsmarkt-theoretische invalshoek*. Maastricht: Rijksuniversiteit.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L. & Hootegem, G. Van (2002). *Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. Cahier 8: Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's*. Leuven: Katholieke universiteit Leuven.

- Dijkstra, J. H. (1997). *Mobiliteitsbeleid. Personeelsmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis*. ME: Sharpe.
- Dohmen, T. J. (2003). *Internal labor markets, theory and evidence at the firm level*. Maastricht, Universities press.
- Echtelt, P. van, Vlasbom, J.D. & Voogd-Hamelink, M. De. (2014). *Vraag naar arbeid 2013*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gemeente Almere. (2014). *Personeelsmonitor*. Almere: Gemeente Almere.
- Gemeente Almere. (2012). *Medewerkersbetrokkenheidsonderzoek*. Amsterdam: Internetspiegel.
- Gemeente Almere. (2009). *Organisatieontwikkelingen 2010-2015*. Almere: Gemeente Almere.
- Gaspersz, J.B.R. (1993). *De keuze voor de interne arbeidsmarkt, een verkennende studie vanuit de optiek van het personeelsmanagement*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen: oorzaken van baan-en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gesthuizen, M., & De Graaf, P. M. (2002). Arbeidsmarktkansen van laagopgeleidemannen in Nederland tussen 1977 en 1998. *Mens en Maatschappij*, 77, 189-206.
- Glebbeeck, A. C. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Groningen: University of Groningen.
- Graaf, P. M., & Luijkx, A. R. C. M. (1997). *Structurele veranderingen, aspiraties en arbeidsmobiliteit*. Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA).
- Grimshaw, D., Ward, K. G., Rubery, J., & Beynon, H. (2001). Organisations and the transformation of the internal labour market. *Work, Employment & Society*, 15(1), 25-54.
- Groeneveld, S. (2002). *Loopbanen onder de loep: allocatie en promotiekansen van werknemers van een organisatie in verandering*. Gorcum: Uitgeverij Van Gorcum.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (pp. 46-57). Boston: Harvard Business Review.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*, Ohio.
- Herzberg, F. I., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Ingram, P. & Clay, K. (2000). The choice-within-constraints new institutionalism and implications for sociology. *Annual review of sociology*, 26(1), 525-546.
- Koning, K. & Ravenhorst van, B. (2011). *Van bezuinigen tot ontwikkelen; P&O aan zet voor een nieuwe koers in gemeenten*. De Meern: Bestuursacademie Nederland
- Koster, F., Fouarge, D. & Grip, A. D. (2009). Personeelsontwikkeling, baantevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor hrm*, 12, 32-51.
- Lutz, B. & Wetz, F. (1966). *Der zwischenbetriebliche Arbeitsplatzwechsel*. Frankfurt.
- Melker van, G. & Der Sluis, L. (2008). *Het managen van interne mobiliteit*. Develop 1, 28-36.
- Ours van, J. C. & Zoethout, T. (1990). *De interne arbeidsmarkt van de gemeente Amsterdam*. Tilburg: Universiteit van Tilburg
- Pinkse, N. (1998). *Mobiliteitsbeleid uit de kinderschoenen: een aanzet tot de ontwikkeling van mobiliteitsbeleid in het openbaar voortgezet onderwijs van Den Haag*. ToPoS, Vereniging van afgestudeerden aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente.
- Roelofsen, W.J. (2014). *Sociale Atlas van Almere 2013*. Almere: Gemeente Almere
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
- Sijstermans-Kokx, E., Bergh, M. Von & Tits, M. Van (2011). *Van baanzekerheid naar werkzekerheid, belemmeringen en succesfactoren voor ambtelijke mobiliteit*. Tilburg: Vereniging voor beleidsonderzoek.
- Steijn, A. J. (1999). De arbeidsmarktpositie van flexibele werknemers: bewijs van een gesegmenteerde arbeidsmarkt? *Sociale Wetenschappen*, 42(2), 90-105.
- Steijn, A. J. (2003). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector* (No. BSK-CPM-2003-007). Bestuurskunde: Public Administration.

- Tichelaar, L.S. (1991). *Het louvre en de mythes errants van de interne arbeidsmarkt*. Katholieke Universiteit Brabant, Vakgroep Personeelwetenschappen.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie?: een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vissers, A. M. C. (1979). *Mobiliteit op de Arbeidsmarkt: een literatuurstudie*. Tilburg: Instituut voor Sociaalwetenschappelijk Onderzoek.
- Vlasblom, J.D., Josten, E. & Voogd-Hamelink, M. de. (2012). *Vraag naar arbeid 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vlasblom, J.D., Josten, E. & Voogd-Hamelink, M. de. (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Winne, S. de, Stynen, D., Gilbert, C. & Sels, L. (2009). De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau. *WSE Report*, (04-2009).
- Winne, S. de, Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter?. *Gedrag en Organisatie*, 21(4), 344-364.
- Wolff, C. de, Kerkhofs, M. & Luijkx, R. (2002). *Bedrijfsscholing en arbeidsmobiliteit*. OSA-publicatie (A186).
- Zwinkels, W. S., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Raad voor Werk en Inkomen.
- Zwinkels, W. & Verbee, A. (2010). *Arbeidsmobiliteit bij overheid en onderwijs Onderzoek naar mobiliteit en motieven voor mobiliteit*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Appendix 1. Vragenlijst interne enquête

1. Ik vind de samenwerking tussen mij en mijn collega's
 - a. Erg goed
 - b. Goed
 - c. Gemiddeld
 - d. Slecht
 - e. Erg slecht
2. Ik krijg voldoende erkenning voor mijn werk van directe collega's
 - a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Noch mee eens, noch mee oneens
 - d. Oneens
 - e. Helemaal mee oneens
3. Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me (Ik bespreek persoonlijke zaken met mijn collega's)
 - a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Noch mee eens, noch mee oneens
 - d. Oneens
 - e. Helemaal mee oneens
4. De onderstaande stellingen gaan over uw functie inhoudelijk.
 - a. Ik ben tevreden met de inhoud van mijn werk
 - b. Ik vind mijn werk uitdagend
 - c. Ik ben tevreden over de mate van verantwoordelijkheid die ik binnen mijn functie heb
 - d. Mijn functie vereist een hoge mate van specialistische kennis

Antwoord categorieën:

- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Noch mee eens, noch mee oneens
 - d. Oneens
 - e. Helemaal mee oneens
-
5. De volgende stellingen gaan over uw loopbaanperspectieven
 - a. Ik vind het belangrijk dat ik mij persoonlijk en professioneel kan ontwikkelen
 - b. Ik heb voldoende loopbaanperspectieven binnen de gemeente Almere

- c. Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden om mij persoonlijk en professioneel te kunnen ontwikkelen binnen mijn afdeling/team
- d. Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden om mij persoonlijk en professioneel te kunnen ontwikkelen buiten mijn afdeling/team
- e. Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen

Antwoord categorieën:

- a. Helemaal mee eens
- b. Mee eens
- c. Noch mee eens, noch mee oneens
- d. Oneens
- e. Helemaal mee oneens

6. In de afgelopen drie jaar heb ik:

- a. Geen kortdurende trainingen/opleidingen van minder dan een week gevolgd
- b. Een of meerdere kortdurende trainingen/ opleidingen van minder dan een week gevolgd.

Indien de vragen positief beantwoord worden komt de volgende vraag over de training in beeld, anders wordt de respondent doorgestuurd naar vraag 26.

7. De meest recente kortdurende training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

Antwoord categorieën:

- a. Ja
- b. Nee

8. Hebt u nog een andere kortdurende training/ opleiding gevolgd?

- a. Ja
- b. Nee

9. De tweede kortdurende training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

Antwoord categorieën:

- c. Ja
- d. Nee

10. Hebt u nog een derde kortdurende training/ opleiding gevolgd?

- a. Ja
- b. Nee

11. De derde kortdurende training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

12. Hebt u nog een vierde kortdurende training/ opleiding gevolgd?

- a. Ja
- b. Nee

13. De vierde kortdurende training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

14. Hebt u nog een vijfde kortdurende training/ opleiding gevolgd?

- a. Ja
- b. Nee

15. De vijfde kortdurende training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

16. In de afgelopen drie jaar heb ik:

- a. Geen langdurige trainingen/opleidingen van minder dan een week gevolgd
- b. Een of meerdere langdurige trainingen/ opleidingen van minder dan een week gevolgd.

17. De meest recente langdurige training/ opleiding die ik gevolgd heb was:

- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
- b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
- c. De training/ opleiding was een algemene training

Antwoord categorieën:

- e. Ja
- f. Nee

18. Hebt u nog een andere langdurige training/ opleiding gevolgd?
- a. Ja
 - b. Nee
19. De tweede langdurige training/ opleiding die ik gevolgd heb was:
- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
 - b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
 - c. De training/ opleiding was een algemene training

Antwoord categorieën:

- g. Ja
- h. Nee

20. Hebt u nog een derde langdurige training/ opleiding gevolgd?
- a. Ja
 - b. Nee
21. De derde langdurige training/ opleiding die ik gevolgd heb was:
- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
 - b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
 - c. De training/ opleiding was een algemene training
22. Hebt u nog een vierde langdurige training/ opleiding gevolgd?
- a. Ja
 - b. Nee
23. De vierde langdurige training/ opleiding die ik gevolgd heb was:
- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
 - b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
 - c. De training/ opleiding was een algemene training
24. Hebt u nog een vijfde langdurige training/ opleiding gevolgd?
- a. Ja
 - b. Nee
25. De vijfde langdurige training/ opleiding die ik gevolgd heb was:
- a. De training/ opleiding was een verplicht onderdeel van mijn functie
 - b. De training/ opleiding was een functie specifieke training
 - c. De training/ opleiding was een algemene training
26. De opleidingen en trainingen die ik heb gevolgd sloten goed aan bij mijn loopbaanperspectief.
- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens

- c. Noch mee eens, noch mee oneens
- d. Oneens
- e. Helemaal mee oneens

27. De volgende stellingen gaan in op de directie en uw directe leidinggevende

- a. Over het algemeen worden door het directieteam de juiste beslissingen genomen
- b. Het directieteam opereert snel en voortvarend
- c. De besluitvorming binnen het directieteam is transparant.
- d. In mijn huidige functie krijg ik voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende
- e. Ik ben tevreden over de leidinggevende capaciteiten van mijn leidinggevende

Antwoordcategorieën:

- a. Helemaal mee eens
- b. Mee eens
- c. Noch mee eens, noch mee oneens
- d. Oneens
- e. Helemaal mee oneens

28. Ik ben tevreden met de fysieke omstandigheden van mijn werkplek (ruimte per persoon, daglicht, atmosfeer, geluid e.d.).

- a. Helemaal mee eens
- b. Mee eens
- c. Noch mee eens, noch mee oneens
- d. Oneens
- e. Helemaal mee oneens

29. Ik vind dat mijn salaris goed past bij het niveau van mijn functie.

- a. Helemaal mee eens
- b. Mee eens
- c. Noch mee eens, noch mee oneens
- d. Oneens
- e. Helemaal mee oneens

30. Als een collega promotie krijgt, heeft hij/zij dat verdiend.

- f. Altijd
- g. Over het algemeen wel
- h. Soms wel, soms niet
- i. Over het algemeen niet
- j. Nooit

- k. Weet niet/ geen mening
31. Gezien mijn toekomstperspectieven binnen de gemeente verwacht ik dat ik de komende twee jaar bij de gemeente Almere in dienst zal blijven.
- l. Helemaal mee eens
 - m. Mee eens
 - n. Noch mee eens, noch mee oneens
 - o. Oneens
 - p. Helemaal mee oneens
 - q. Weet niet/ geen mening