

Should I Stay Or Should I Go?

Cross-case study naar de effecten van verschillende loopbaaninterventies op interne mobiliteit van medewerkers

In opdracht van FCTB



Dieuwertje Goettsch

Studentnummer 3519155

Begeleiders vanuit FCTB: Barbara Kollen en Judith Barneveld

Begeleider vanuit de UU: Marc Peeters

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	4
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	9
2.1. <i>Loopbaanbeleid</i>	9
2.1.1. <i>Wat is een loopbaan?</i>	9
2.1.2. <i>Wat is loopbaanbeleid?</i>	10
2.1.3. <i>Hoe richten organisaties loopbaanbeleid in volgens de wetenschappelijke literatuur?</i> 11	
2.1.4. <i>Wat zijn voorspellers van de effectiviteit van loopbaanbeleid?</i>	15
2.2. <i>Mobiliteit</i>	15
2.2.1. <i>Wat is mobiliteit?</i>	15
2.2.2. <i>Wanneer spreekt men van gewenste mobiliteit?</i>	20
2.2.3. <i>Wat is het belang van interne mobiliteit?</i>	20
2.2.4. <i>Wat zijn de effecten van interne mobiliteit?</i>	21
2.2.5. <i>Wat zijn voorspellers van interne mobiliteit vanuit de wetenschappelijke literatuur?</i> ..22	
2.2.6. <i>Wat zeggen voorgaande onderzoeken over het vergroten van interne mobiliteit?</i>	26
2.3. <i>Relatie loopbaanbeleid en interne mobiliteit</i>	27
Hoofdstuk 3. Verantwoording opzet en uitvoering onderzoek	29
3.1. <i>Onderzoeksmethode</i>	29
3.1.1. <i>Operationalisatie loopbaanbeleid</i>	30
3.1.2. <i>Operationalisatie interne mobiliteit</i>	33
3.3. <i>Dataverzameling</i>	34
3.4. <i>Data-analyse</i>	36
3.5. <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	36
Hoofdstuk 4. Resultaten.....	37
4.1 <i>Analyse per organisatie</i>	37
4.2 <i>Antwoorden op empirische deelvragen</i>	62
Hoofdstuk 5: Conclusie.....	67
5.1. <i>Conclusie per organisatie</i>	67
5.2. <i>Vergelijking tussen organisaties</i>	72
5.3. <i>Antwoord op hoofdvraag</i>	73
Bijlage 1: Benaderingsemail organisaties	82
Bijlage 2: Briefing HR manager, medewerker en leidinggevende	84
Bijlage 3: Topiclijst voor interview	87
Bijlage 4: Uitgebreide topiclijst met voorbeeldvragen	89
Bijlage 5: Codeboom.....	92

Samenvatting

In dit onderzoek is onderzocht wat de effecten zijn van loopbaaninterventies op de interne mobiliteit van medewerkers. Dit onderzoek is bij vijf Nederlandse middelgrote organisaties afgenomen. Per organisatie zijn vijf medewerkers geïnterviewd die tenminste twee interne loopbaanstappen hebben gemaakt. Ook zijn er een of twee leidinggevende geïnterviewd over hun rol als stimulator van interne mobiliteit. Voorafgaand hieraan werd het loopbaanbeleid in kaart gebracht in een gesprek met de HR manager. Aan de participanten is gevraagd hoe hun loopbaanstappen hebben plaatsgevonden en wat de rol van de organisatie daarbij was.

Uit de interviews kwam naar voren dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij interne loopbaanstappen. Daarnaast blijkt dat ontwikkelgesprekken en trainingen positieve effecten kunnen hebben op interne mobiliteit. Een loopbaancentrum en een online loopbaanwijzer bleken in dit geval niet tot nauwelijks bij te dragen aan de interne mobiliteit.

Om interne mobiliteit te bevorderen is het van belang dat de leidinggevende van de organisatie inzicht heeft in de ambities en capaciteiten van de organisatie. Een strategische personeelsplanning wordt daarom aanbevolen aan organisaties die interne mobiliteit willen vergroten. Tot slot kan gesteld worden dat er voor het vergroten van interne mobiliteit meerdere zaken van belang zijn naast loopbaanbeleid; zo blijkt ook de bedrijfscultuur een belangrijke factor bij interne mobiliteit. Als vervolgonderzoek wordt aangeraden om kwantitatief onderzoek te doen naar de relatie tussen loopbaanbeleid en interne mobiliteit, zodat er hardere uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van loopbaanbeleid.

Abstract

In this survey it has been examined how career development interventions affect the internal mobility of employees. The research was done at five different Dutch organizations. Within each organization, five employees who have changed jobs internally at least twice have been interviewed. In addition, one or two managers have been interviewed about their role as stimulator of internal mobility. Prior, the HR manager was interviewed to discuss the different career development interventions within the organization. The participants were asked to describe how their career has developed and how the organization contributed to these developments.

The interviews have shown that the manager plays a crucial role in internal mobility, and that conversations about development and training can positively affect internal mobility. The survey has also shown that a development center and an online development tool however contribute only a little or nothing to internal mobility. To enhance internal mobility, it is of

great importance that managers are aware of the competencies and ambitions of their employees. Therefore, strategic personnel planning is recommended to all organizations that want to enhance internal mobility. Lastly, it can be said that to enhance internal mobility more is needed than only career development interventions. Organizational culture plays an important role as well. Quantitative research is recommended in order to draw firm conclusions about the effectiveness of career development interventions.

Hoofdstuk 1. Inleiding

Een maatschappelijke trend laat zien dat werknemers steeds meer behoefte hebben aan arbeidsmobiliteit (Pearce & Randel, 2004). Door veranderende carrièreperspectieven veranderen de verwachtingen van medewerkers. Steeds minder dan vroeger heeft men behoefte aan één vaste werkgever gedurende zijn leven en steeds meer wenst men bij verschillende werkgevers werkzaam te zijn. Dit wordt het *boundaryless career perspective* genoemd (Baruch, 2004). Hierdoor verschuift de aandacht van een traditionele, verticale loopbaan binnen een organisatie en ontstaan er andere mogelijkheden, zoals het verschuiven van een carrière naar een andere organisatie of horizontale groei binnen een organisatie (De Vos, Dewettinck, Buyens, 2007).

Als gevolg hiervan wordt er steeds meer van werknemers verwacht dat zij zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun carrièreontwikkeling. Het is echter van groot belang dat ook organisaties zich blijven bezighouden met de carrièreontwikkeling van hun medewerkers. Enerzijds worden aan medewerkers kansen geboden zodat zij zich naar believen kunnen ontwikkelen. Op deze manier blijven medewerkers vitaler en dat draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Daarnaast is het voor organisaties van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen zodat er voor de organisatie zekerheid is dat sleutelposities binnen de organisatie ingevuld kunnen blijven worden. Deze grote focus op mobiliteit wordt de *employability trend* genoemd (Pearce & Randal, 2004).

Vanuit het individuele oogpunt is er reeds veel onderzoek gedaan naar voorspellers van mobiliteit (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Echter is er nog nauwelijks onderzoek gedaan naar hoe organisaties hierop in kunnen spelen. Dit is opmerkelijk gezien het belang van interne mobiliteit voor organisaties.

Om de carrièreontwikkeling van hun medewerkers te monitoren en tevens de interne mobiliteit te vergroten, stellen organisaties specifiek beleid op. Dit wordt ook wel loopbaanbeleid genoemd. Dit beleid, dat als doel heeft de interne mobiliteit van de

medewerkers te vergroten, wordt door sommigen bekritiseerd; het zou nadelige gevolgen kunnen hebben voor een organisatie (Pearce & Randel, 2004). Dit beleid zou ervoor kunnen zorgen dat goed gekwalificeerde werknemers de organisatie verlaten, doordat ze een aantrekkelijker aanbod krijgen van een andere organisatie, aldus Pearce en Randal. Op deze manier kan het beleid het sociale kapitaal, waar de organisatie afhankelijk van is, schade toebrengen. Zo ontstaat er vanuit maatschappelijk belang de vraag hoe een organisatie haar loopbaanbeleid effectief kan inrichten zodat het de interne mobiliteit van de medewerkers wordt vergroot, zonder dat dit ten koste gaat van het sociale kapitaal van de organisatie.

Ook vanuit wetenschappelijk oogpunt bestaat er behoefte aan meer kennis over de effecten van HR beleid, en zo ook loopbaanbeleid. Hammonds (2010) uit kritiek op Human Resource Management, aangezien HR volgens hem meer gestuurd is op activiteiten dan op resultaten. Door dit gebrek aan aandacht voor resultaten is er te weinig focus op de effecten van HR beleid. Wellicht als gevolg van deze kritiek is er sindsdien steeds meer aandacht voor het meetbaar maken van HR activiteiten en het zichtbaar maken van de resultaten hiervan. Dit onderzoek draagt bij aan het zichtbaar maken van de effecten van loopbaanbeleid.

Hoewel er steeds meer onderzoek gedaan wordt naar de relatie tussen HR beleid en haar effecten, is een aantal onderdelen van HR beleid nog steeds onderbelicht. Een van deze onderdelen is het loopbaanbeleid. Onder loopbaanbeleid verstaat men 'de pogingen om de carrièreontwikkeling van één of meerdere mensen te beïnvloeden en kan vorm krijgen in een aantal formele activiteiten, variërend van training en assessment-centra tot coachen en adviseren van medewerkers over hun carrière' (Arnold, 1997, in Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002). Een andere definitie voor loopbaanmanagement is 'het proces waarbij individuen inzicht krijgen in zichzelf en hun omgeving, carrière doelen en strategieën formuleren en hier feedback over ontvangen (Greenhouse, Callanan & Godshalk, 2000, in Eby, Allen, Brinley, 2005).

Opvallend genoeg is er naar moderne vormen van loopbaanbeleid, zoals bijvoorbeeld POP gesprekken, weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan. Dit is opmerkelijk gezien het grote belang van loopbaanbeleid met betrekking tot interne mobiliteit. Lawler (2007) stelt dat de inhoud van wetenschappelijk onderzoek en praktijkonderzoek ver uit elkaar lopen (Lawler, 2007). Hij draagt hier verschillende redenen voor aan, zoals dat HR professionals niet op de hoogte zijn van wetenschappelijke onderzoeken en dat wetenschappelijk onderzoek zich weinig richt op de financiële en praktische gevolgen van verschillende HR praktijken. Om

deze redenen zal er in dit onderzoek naast verouderde literatuur over loopbaanbeleid ook gebruik worden gemaakt van grijze literatuur, kennis uit de praktijk en kennis vergaard via HR professionals.

Ook door de manier van onderzoeken draagt dit onderzoek bij aan de huidige literatuur. Grijze literatuur over interne mobiliteit is reeds op prospectieve manier uitgevoerd, maar een retrospectieve onderzoeksmethode is nog niet eerder toegepast.

Dit onderzoek zal zich richten op het effect van organisatie loopbaanbeleid op de interne mobiliteit van de medewerkers. Om deze reden zal de eerste definitie van Arnold (1997) gehanteerd worden aangezien de rol van de organisatie hier duidelijk naar voren komt. Onder interne mobiliteit wordt het veranderen van functie binnen dezelfde organisatie verstaan (Feldman & Ng, 2007). Het onderzoek zal factoren zichtbaar maken die medewerkers aanzetten tot de interne mobiliteit. Met behulp van deze factoren zal er tevens advies gegeven worden over hoe organisaties hun loopbaanbeleid kunnen inrichten zodat het bijdraagt aan de interne mobiliteit van de medewerkers. De centrale vraag die in dit onderzoek beantwoord zal worden luidt als volgt:

Hoe kan organisatieloopbaanbeleid een bijdrage leveren aan de interne mobiliteit van medewerkers?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden wordt er eerst stilgestaan bij de verschillende elementen die in deze vraag aan bod komen. De elementen loopbaanbeleid, interne mobiliteit en de relatie hiertussen zullen besproken worden in hoofdstuk 2. Het concept loopbaanbeleid staat centraal in paragraaf 2.1. Om dit concept helder te omschrijven, worden de volgende deelvragen beantwoord:

- *Wat is een loopbaan?*
- *Wat is loopbaanbeleid?*
- *Hoe richten organisaties loopbaanbeleid in volgens de wetenschappelijke literatuur?*
- *Hoe richten organisaties loopbaanbeleid in volgens de praktijk?*
- *Wat zijn voorspellers van de effectiviteit van loopbaanbeleid?*

De theoretische deelvragen zullen beantwoord worden in hoofdstuk 2 en de empirische vragen in hoofdstuk 4. Met empirie worden de bevindingen uit de praktijk bedoeld.

De eerste en derde vraag zullen daarom beantwoord worden in hoofdstuk 2. De tweede en de vijfde vraag zullen in eerste instantie beantwoord worden in hoofdstuk 2; het antwoord zal worden uitgebreid met empirische gegevens uit dit onderzoek in hoofdstuk 4. Vraag 4 is een empirische vraag en zal daarom worden beantwoord in hoofdstuk 4.

Ook zal bekeken worden wat er onder interne mobiliteit, het tweede element van dit onderzoek, verstaan wordt. Dit concept staat centraal in paragraaf 2.2. Om dit concept helder te beschrijven, zullen de volgende deelvragen beantwoord worden:

- *Wat is mobiliteit?*
- *Wanneer spreekt men van gewenste mobiliteit?*
- *Wat is het belang van interne mobiliteit?*
- *Wat zijn de effecten van interne mobiliteit?*
- *Wat zijn voorspellers van interne mobiliteit vanuit de wetenschappelijke literatuur?*
- *Wat zeggen voorgaande onderzoeken over het vergroten van interne mobiliteit?*

De eerste vijf deelvragen zijn theoretisch van aard en zullen beantwoord worden in hoofdstuk 2. Het antwoord op vraag 2 en 3 zal worden aangevuld met empirische gegevens in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 4 zal tevens worden teruggekoppeld op de laatste deelvraag.

Tot slot zal stil worden gestaan bij de relatie tussen de begrippen loopbaanbeleid en interne mobiliteit. Deze relatie wordt besproken in hoofdstuk 2.3. Hierbij staat de laatste deelvraag centraal:

- *Wat is er in de literatuur bekend over de invloed van loopbaanbeleid op interne mobiliteit?*

Ook deze theoretische deelvraag zal beantwoord worden in hoofdstuk 2.

In dit onderzoek zullen beweegredenen van intern mobiele medewerkers in kaart gebracht worden. Zo kan zichtbaar gemaakt worden waar organisaties op in dienen te spelen met hun loopbaanbeleid. Tevens wordt het huidige loopbaanbeleid geëvalueerd. Op deze manier ontstaat er een helder beeld over de effectiviteit van loopbaanbeleid met betrekking tot interne

mobiliteit. Dit geeft organisaties informatie over de effecten van hun eigen loopbaanbeleid en biedt hun tevens een leidraad bij het opbouwen van effectief loopbaanbeleid.

Dit onderzoek zal bij vijf verschillende organisaties worden uitgevoerd. Er zullen bedrijven uit zowel de publieke als private sector onderzocht worden. Daarnaast zullen organisaties in verschillende sectoren worden onderzocht. Op deze manier ontstaat er duidelijkheid of er verschillen zijn tussen organisaties met betrekking tot de effectiviteit van loopbaanbeleid.

Reeds eerder is verteld dat loopbaanbeleid van belang voor zowel werknemers als voor organisaties. Deze beide belangen worden in dit onderzoek belicht. Dit onderzoek zal zich daarom richten op de overeenkomst in opvatting van werkgevers en werknemers; voor dit onderzoek zullen medewerkers geïnterviewd worden die dezelfde wensen hebben met betrekking tot hun eigen interne mobiliteit als de organisatie. Gedwongen interne mobiliteit valt daarom buiten het bereik van dit onderzoek. Wanneer gesproken wordt over ‘effectief loopbaanbeleid’ betekent dit dus dat het beleid effectief is voor zowel de werkgever als de werknemer.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van FCTB. FCTB staat voor “Functional Change To Business”. FCTB is een onafhankelijk organisatieadviesbureau dat zich onder andere bezig houdt met carrièremanagement. Om haar klanten beter van dienst te zijn wil FCTB graag inzicht hebben in de effectiviteit van loopbaanbeleid.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de eerder genoemde deelvragen beantwoord worden. Dit hoofdstuk zal onderverdeeld worden in drie delen. In het eerste gedeelte worden de deelvragen met betrekking tot loopbaanbeleid beantwoord, in het tweede gedeelte staan de deelvragen met betrekking tot mobiliteit centraal en in het derde gedeelte komt de deelvraag met betrekking tot de relatie tussen beide concepten aan bod.

2.1. Loopbaanbeleid

2.1.1. Wat is een loopbaan?

Over het concept loopbaan bestaan verschillende definities. In 1964 hanteerde Wilensky de volgende definitie voor het begrip loopbaan: “een opeenvolging van verwante banen, gerangschikt in hiërarchie van prestige, waardoor mensen zich in een geordende, redelijk voorspelbare, volgorde ontwikkelen” (Wilensky, 1964, in Garavan & Coolahan, 1996). Later paste Hall (2002) deze definitie aan. Onder het begrip ‘loopbaan’ verstaat hij ‘de individueel waargenomen opeenvolging van houdingen en gedragingen in verband met werkgerelateerde activiteiten en ervaringen over de spanwijdte van leven van de persoon’ (Hall, 2002, in DeVos, Dewettink, Buyens, 2007). Deze definitie laat zien dat het succes van een carrière gebaseerd is op verticale groei binnen een organisatie, maar tevens kan het wijzen op andere mogelijkheden, zoals horizontale of zelfs neerwaartse mobiliteit. Beckhard schrijft aan de hand van deze definitie vier onderscheidende kenmerken toe aan het concept loopbaan. Allereerst heeft het concept een lange-termijn perspectief dat een groter doel heeft dan alleen de prestatie en tevredenheid van medewerkers. Daarnaast omvat het concept zowel objectieve, externe aspecten van een loopbaan (zoals activiteiten) als subjectieve, interne aspecten (zoals ervaring). Ten derde wordt met dit concept de effectiviteit bekeken vanuit verschillende perspectieven: effectiviteit kan bijvoorbeeld afgemeten worden aan de plek in de hiërarchie die men inneemt, maar ook aan de successen die men behaald heeft die voor hem of haar belangrijk zijn. Het vierde kenmerk van het concept loopbaan is dat het erkent dat loopbaan uitkomsten een resultaat zijn van zowel de individuele factoren als externe factoren waar de individu geen invloed op heeft (Orpen, 1994). Ook al dateert deze conceptualisatie uit 1994, deze kenmerken zijn nog steeds van toepassing. Heden ten dage speelt nog steeds het idee dat werknemers niet alleen op korte termijn goed dienen te presteren maar zich ook dienen te ontwikkelen binnen een organisatie. Daarnaast staat men

nog steeds stil bij het feit dat mensen verschillende wensen hebben en loopbaansucces en hun loopbaan dus ook anders ervaren en dat deze ervaring van belang is voor het loopbaanbeleid. Bovendien is men zich nog steeds bewust dat loopbaanbeleid vanuit verschillende perspectieven bekeken kan worden. Dit blijkt uit de discussie of loopbaanbeleid tegenwoordig wellicht een individuele verantwoordelijkheid is. Ook het vierde kenmerk is nog steeds relevant aangezien de effecten van externe factoren nog steeds duidelijk zijn. Een voorbeeld hiervan is de economische crisis waardoor organisaties minder doorgroeimogelijkheden kunnen bieden aan hun werknemers.

2.1.2. Wat is loopbaanbeleid?

Op grond van bovenstaande definities over het concept 'loopbaan' kan geconcludeerd worden dat loopbaanbeleid opgesplitst kan worden in twee vormen, het organisatie loopbaanbeleid en individuele loopbaanontwikkeling. Het verschil tussen beide vormen is te vinden in het initiatief nemen; bij individuele loopbaanontwikkeling neemt de werknemer zelf een proactieve houding aan bij het ontwikkelen van zijn of haar eigen loopbaan (King, 2004, in De Vos, Dettewick, Buyens, 2009). Organisatie loopbaanbeleid omvat de activiteiten die een organisatie onderneemt om de loopbanen van haar medewerkers te plannen en te organiseren (Baruch, 1999; Baruch & Budhwar, 2006; Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993; Sturges et al., 2002, in De Vos, Dewettick & Buyens, 2009).

Binnen het organisatie loopbaanbeleid kan er opnieuw een tweedeling gemaakt worden. Deze splitsing heeft betrekking op het uitgangspunt van de organisatie over het loopbaanbeleid. In sommige gevallen bieden organisaties slechts faciliteiten aan medewerkers en kunnen ze er zelf voor kiezen om aan deze activiteiten deel te nemen of niet. In andere gevallen doet de organisatie meer dan alleen het aanbieden en neemt het dan een sturende rol in.

In de wetenschappelijke literatuur is weinig recente informatie te vinden over loopbaanbeleid. Hier kunnen verschillende redenen voor aangedragen worden. Swanson & Holton (2001) stellen dat loopbaanbeleid overschaduw wordt door andere vormen van HR. Als reden hiervoor geven zij dat men momenteel meer geïnteresseerd is in hoe men om dient te gaan met hoge werkloosheidscijfers, verlies van banen als gevolg van technische uitvindingen, economische omstandigheden en de groeiende inkomenskloof tussen geschoolde en ongeschoolde medewerkers (McDonald & Hite, 2005).

Een andere reden is te vinden in het veranderende carrièreperspectief van medewerkers. Nu mensen steeds minder behoefte hebben aan een traditionele loopbaan verschuift wellicht de aandacht van organisatie loopbaanbeleid naar individuele loopbaanontwikkeling. Hierdoor is er wellicht minder behoefte aan wetenschappelijke kennis over organisatie loopbaanbeleid. Een derde reden voor het gebrek aan wetenschappelijke kennis is te vinden in de kloof tussen wetenschap en praktijk. Hierover is reeds in de inleiding gesproken.

Mogelijkheden van loopbaanbeleid

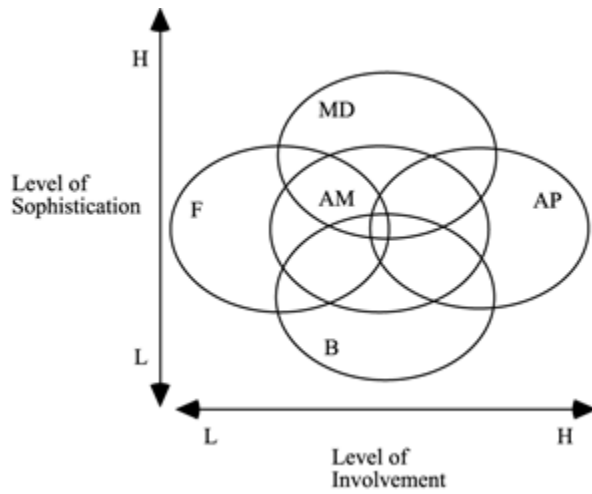
Voorbeelden van organisatie loopbaanbeleid zijn functioneringsgesprekken, promotie en het bieden van opleidingsmogelijkheden (Baruch en Peiperl, 2000). Modernere interventies van loopbaanbeleid zijn de *profiles performance indicator*, e-learning en Persoonlijke OntwikkelPlannen. Een compleet overzicht van loopbaaninterventies uit zowel de wetenschappelijke als de grijze literatuur is te vinden in tabel 1 op pagina 31.

2.1.3. Hoe richten organisaties loopbaanbeleid in volgens de wetenschappelijke literatuur?

Deze deelvraag zal beantwoord worden met behulp van wetenschappelijke en grijze literatuur. De reden hiervoor is dat er in de wetenschappelijke literatuur weinig bekend is over hedendaagse vormen van loopbaanbeleid. Een verklaring hiervoor is reeds gegeven in de inleiding.

Aangezien het traditionele carrière pad is veranderd, dient als reactie daarop ook het loopbaanbeleid te veranderen zodat het beter aansluit op de opvattingen van zowel de werkgever als de werknemer. Er bestaan verschillende modellen over hoe organisaties loopbaanbeleid inrichten, zoals het model van Sonnenfeld en Peiperl (1988), Herriot en Pemberton (1996) en Baruch en Peiperl (2000) en Baruch (2003) (Baruch, 2003). Sonnenfeld en Peiperl analyseren loopbaanbeleid aan de hand van 2 dimensies: de toevoerstroom, welke verwijst naar de mate waarin organisaties op zoek zijn naar mensen die managementfuncties zouden kunnen vervullen, en de opdrachtstroom, welke verwijst naar mogelijkheden tot ontwikkeling en promotie (Sonnenfeld & Peiperl, 1988, in Baruch, 2003). Herriot en Pemberton (1996) breidden dit model uit met een factor die de fit omschrijft met betrekking tot dat wat de werknemer wil en dat wat de werkgever kan bieden (Baruch, 2003). Op grond van de verschillende loopbaanpraktijken en bovengenoemde modellen ontwikkelden Baruch en Peiperl (2000) een descriptief model met vijf clusters waaruit twee

dimensies voortvloeien: de mate van verfijning van de praktijken en de mate van benodigde betrokkenheid van de organisatie om de praktijken zorgvuldig uit te voeren (Baruch, 2003).



Cluster	Interventies
MD: Multi Directioneel	Promotie, loopbaanpaden
FI: Formeel	Persoonlijke carrière planning, loopbaanpaden.
AM: Actief Management	Assessment centra, mentorschap
AP: Actieve planning	Prestatiebeoordelingen
BC: Basic	Vacatures intern vacant stellen, opleiding aanbieden, laterale bewegingen.

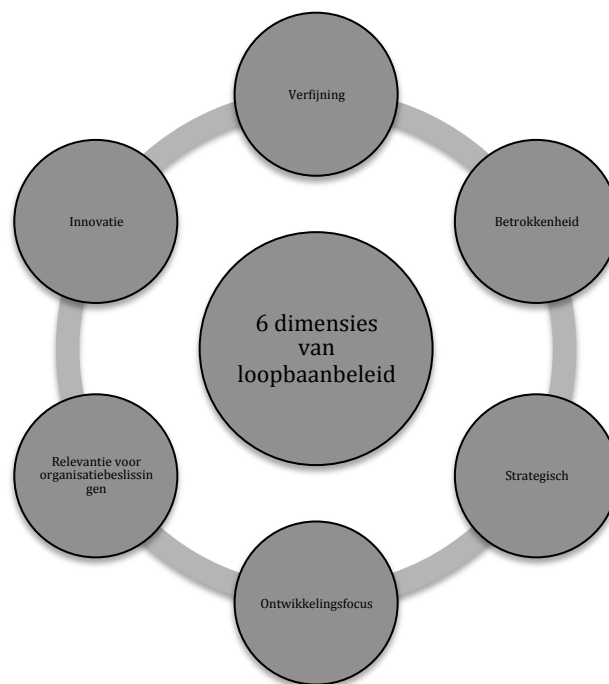
Figuur 1. Model van Baruch en Peiperl (2000), uit Baruch (2003)

Met behulp van bovengenoemde modellen ontwikkelde Baruch (2003) een normatief model. Een normatief model gaat verder dan een descriptief model door richtlijnen te stellen over hoe iets het beste ingericht kan worden (Baruch, 2003).

Baruch breidde het bestaande model van Baruch en Peiperl (figuur 1) uit met vier extra dimensies. Dit model is weergegeven in figuur 2. De eerste dimensie is de strategische oriëntatie. Deze oriëntatie is gebaseerd op het idee dat HR management niet los dient te staan van algemeen management, maar dat het betrokken moet worden bij het organisatie management. Hierbij ligt strategische invulling van carrière activiteiten aan de ene zijde van de dimensie en ad hoc inrichting van de activiteiten aan de andere zijde. De tweede dimensie wordt ontwikkelingsfocus genoemd. Deze dimensie wijst op het belang van praktijken die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling van werknemers. Dit is een belangrijke dimensie voor organisaties die werknemers zien als bron van concurrerende meerwaarde. Deze

dimensie loopt van diepgaande ontwikkeling van individuele werknemers tot globale ontwikkeling van alleen de absoluut vereiste competenties. De derde dimensie is de mate waarin de HR praktijk van belang is voor organisatorische besluitvormingskwesties, zoals het selecteren van mensen voor hogere besturingsfuncties. Deze dimensie loopt van een grote waarde van HR praktijken waarbij HR is ingebed in het strategische management van de organisatie tot een lage, puur administratieve waarde van HR praktijken. De vierde dimensie verwijst naar de innovatieve aanpak van organisaties. Deze dimensie duidt op de mate waarin de HR praktijken nieuwe ideeën reflecteert en nieuwe concepten ontwikkelt. Deze as loopt van erg traditioneel naar erg vernieuwend.

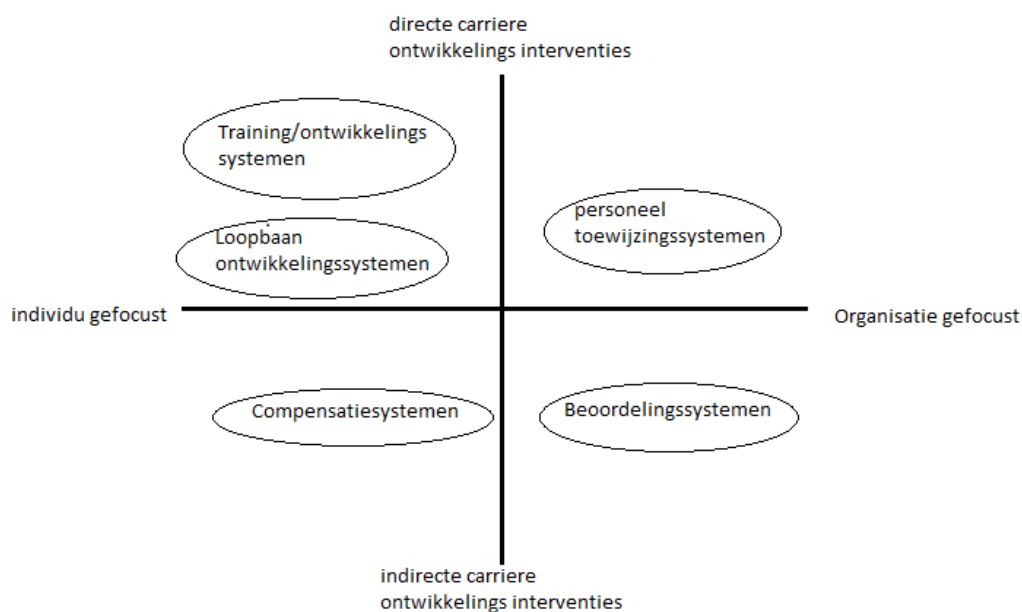
Met behulp van dit model is het mogelijk om de verschillende HR praktijken binnen het beleid, in dit geval het loopbaanbeleid, op elkaar aan te laten sluiten. Voor optimale aansluiting dienen organisaties rekening te houden met zowel interne als externe integratie van HR praktijken. Onder interne integratie verstaat men de mate van fit tussen de verschillende praktijken. Met externe integratie doelt men op de mate van fit tussen het HR beleid in zijn geheel en de organisatiecultuur en -strategie (Baruch, 1999, in Baruch, 2003).



Figuur 2. 6-dimensionele model van loopbaanbeleid van Baruch (2003)

Bovenstaande figuren richten zich vooral op de strategische overwegingen en wensen van werkgevers. Echter, zoals reeds eerder genoemd, is loopbaanbeleid ook van belang voor werknemers. Deze wensen en overwegingen van werknemers worden vaak buiten

beschouwing gelaten bij het ontwikkelen en invoeren van loopbaanbeleid (Kim, 2005). Kim heeft een 2-dimensionaal model ontwikkeld waarbij zowel de wensen van werkgevers als de wensen van werknemers worden meegenomen. Met dit model is het mogelijk om de loopbaaninterventies van de organisatie in te delen. Dit model is weergegeven in figuur 3. Kim maakt onderscheid tussen interventies die direct gericht zijn op de individu en interventies die gericht zijn op de organisatie. Daarnaast maakt zij een onderscheid tussen interventies die direct of indirect van invloed zijn op de carrièreontwikkeling van medewerkers. De assen en de daarop geplaatste interventies zijn weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 3. 2-dimensionele taxonomie van praktijken die carrièreontwikkeling beïnvloeden (vertaald vanuit Kim, 2005)

Kim schaaft successieplanning, carrière paden, het plaatsen en matchen van banen, promotie, demotie en job rotatie onder personeel toewijzingssystemen. Assessment systemen vallen onder beoordelingssystemen. Coachen schaaft zij onder training- en ontwikkelsystemen. Begeleiding en carrière informatie verschaffen vallen onder loopbaan ontwikkelingsystemen. Tot slot vallen onder het compensatiesysteem de individuele beloningsplannen en de flexibele beloningsplannen. Een uitgebreide lijst van de verschillende interventies inclusief betekenis is terug te vinden in tabel 1 op pagina 31.

2.1.4. Wat zijn voorspellers van de effectiviteit van loopbaanbeleid?

Kim (2005) deed onderzoek naar voorspellers van effectiviteit van loopbaanbeleid. Ze onderzocht de relatie tussen carrière succes oriëntatie en de effectiviteit van loopbaanbeleid. Met ‘carrière succes oriëntatie’ wordt gemeten hoe mensen succes ervaren in hun werk. Het onderzoek toont aan dat mensen met verschillende carrière succes oriëntaties ook verschillende behoeftes hebben aan loopbaanbeleid. Hierdoor is de effectiviteit van het beleid afhankelijk van het type medewerker.

Aangezien een organisatie geen invloed heeft op de carrière succes oriëntatie van haar medewerkers zal dit buiten beschouwing worden gelaten in dit onderzoek.

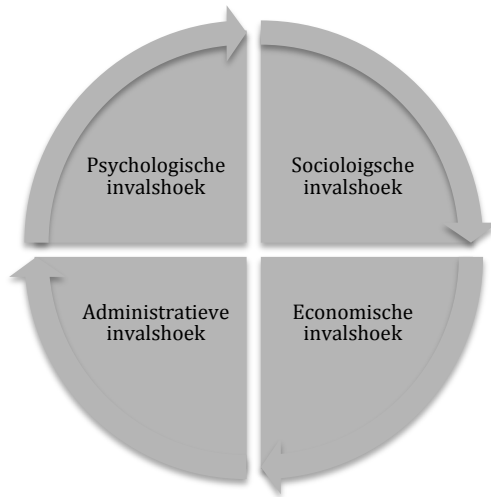
2.2. Mobiliteit

2.2.1. Wat is mobiliteit?

Wanneer men praat over mobiliteit doelt men op de mate waarop iemand beweegt. Wanneer dit woord in de arbeidscontext wordt toegepast, bedoelt men alles wat te maken heeft met veranderen van/binnen banen, organisaties en beroepen (Feldman & Ng, 2007). Volgens Feldman en Ng bestaat dit arbeidsmobiliteit uit 3 onderdelen: baanverandering, organisatieverandering en beroepsverandering. Baanverandering verwijst naar substantiële veranderingen in verantwoordelijkheden, hiërarchische niveaus of functietitels binnen een organisatie. Organisatieverandering verwijst naar een verandering van organisatie waar men voor werkt. Men kan daar dezelfde functie gaan uitoefenen, maar ook een geheel nieuwe functie. Beroepsverandering verwijst naar overgangen naar nieuwe banen die fundamentele nieuwe vaardigheden, routines, werkomgeving vereisen en daarnaast een fundamentele nieuwe opleiding of anders soort voorbereiding vereisen (Feldman & Ng, 2007).

Men spreekt van interne mobiliteit wanneer de mobiliteit zich voordoet bij dezelfde werkgever. Bij externe mobiliteit verandert de werknemer van werkgever. Dit onderzoek zal zich richten op interne mobiliteit van medewerkers.

In 1980 ontwikkelde Vardi een conceptueel model om het concept ‘mobiliteit’ in kaart te brengen. Vardi kijkt mobiliteit vanaf vier invalshoeken; de psychologische, de sociologische, administratieve en economische invalshoek.



Figuur 4. Conceptueel model van mobiliteit (Vardi, 1980)

Volgens de economische invalshoek wordt mobiliteit gezien als een rationele verschuiving van baan als gevolg van economische druk. Redenen tot mobiliteit worden hierbij berekend middels kosten/baten perspectief. De interne markt wordt hier gezien als een administratieve eenheid waarbij de verdeling van arbeid wordt geregeld door regels en procedures. Het doel van deze procedures is het reguleren en voorspellen van interne beweging van medewerkers. Kritiek op dit perspectief is dat het geen rekening houdt met organisatorische aspecten en dat carrière gedrag en attitudes van werknemers niet worden meegenomen in dit perspectief. Om deze reden kan het economische model een handige tool zijn om mobiliteit te meten, maar voor het begrijpen van mobiliteit dienen ook sociologische en psychologische concepten meegenomen te worden (Milkovich, 1976, in Vardi, 1980).

Het tweede perspectief, de administratieve invalshoek, is ontwikkeld door Weber. In dit model bepaalt de structuur van de organisatie hoe een werknemer zich opwaarts kan ontwikkelen volgens vooraf opgestelde loopbaanpaden. De gehele mobiliteit wordt hier gereguleerd door de organisatie (Vardi, 1980). Kritiek op dit model is dat mobiliteit in dit geval gezien wordt als een manipulatieve vorm van beloning, en beloning wordt op deze manier onpersoonlijk. Vanuit het administratieve perspectief wordt mobiliteit gezien als een overlevingsmechanisme van de organisatie.

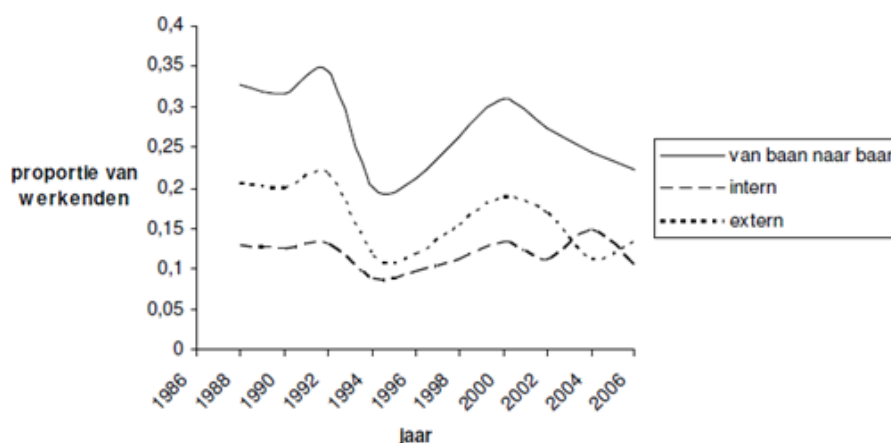
Het sociologische perspectief is gebaseerd op Dalton (1970) en Miller & Form (1951).

Volgens dit perspectief is een carrière en continu proces van aanpassing aan de sociale- en beroepsomgeving door middel van socialisatie. In dit perspectief wordt mobiliteit zowel vanuit de organisatie als vanuit de individu bekeken; een organisatiestructuur biedt een basis voor autoriteit en hiërarchie binnen de organisatie, maar dit systeem biedt ook mogelijkheden

voor individuen om door te groeien en zo te voldoen aan hun carrière behoeften. Op deze manier is de mobiliteit van medewerkers dus afhankelijk van karakteristieken van zowel de organisatie als de individu. Voorbeelden van deze karakteristieken zijn organisatie grootte, vorm, type, baan karakteristieken, leeftijd en geslacht (Vardi, 1980).

In het laatste perspectief, het psychologische perspectief, wordt het perspectief van de individu als basis genomen. Hierbij worden carrière attitudes, opvattingen, verwachtingen en gedrag meegenomen. Hierbij wordt gekeken naar zowel de antecedenten van gedrag, zoals persoonlijkheid en verwachtingen, als de gevolgen van het gedrag, zoals baantevredenheid. Ondanks dat dit model ruim dertig jaar oud is, is het nog steeds representatief. Het model laat zien dat mobiliteit vanuit verschillende invalshoeken bekeken kan worden en dat er door verschillende mensen verschillende opvattingen over kunnen zijn. Dat dit nog steeds speelt blijkt uit de discussie over de verantwoordelijkheid voor mobiliteit van medewerkers.

Mobiliteit in Nederland



Figuur 5. Arbeidsmobiliteit in Nederland (SCP, 2005)

In bovenstaande tabel is de mobiliteit van de Nederlandse beroepsbevolking weergegeven in de jaren 1986 tot en met 2006. Deze gegevens zijn onttrokken uit het Sociaal Statistisch Bestand (SBB) en het OSA-arbeidsaanbodpanel van het CBS. Uit deze onderzoeken blijkt dat ongeveer 27,4% van de werkende Nederlanders die meedeed aan het panel arbeidsmobiel is. Bij 11,9% van deze werknemers is sprake van interne mobiliteit van bij 16,2% van externe mobiliteit. Het verschil tussen het totale percentage en de individuele percentages wordt verklaard door het feit dat mensen tevens zowel intern als extern mobiel kunnen zijn. In dit onderzoek wordt ‘mobiel’ gedefinieerd als het doormaken van ten minste één baanverandering in 4 jaar (Sociaal Cultureel Planbureau, 2005).

Verschillende vormen van interne mobiliteit

Interne mobiliteit kan op verschillende manieren plaatsvinden. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen verticale, diagonale of horizontale mobiliteit.

Verticale mobiliteit

Men spreekt van verticale mobiliteit wanneer men een andere functie op een hoger of juist lager niveau gaat bekleden binnen hetzelfde functiegebied. Dit wordt respectievelijk opwaartse en neerwaartse mobiliteit genoemd. Opwaartse verticale mobiliteit vindt plaats middels promotie. Hier krijgt een medewerker een hogere functie met een hoger salaris, meer uitdagingen, verantwoordelijkheden en autoriteit (Kim, 2005). Traditioneel gezien is dit de meest voorkomende vorm van mobiliteit en tevens ook de meest gewenste vorm in de ogen van de medewerker, aangezien promotie vaak status, grotere verantwoordelijkheden en salarisverhoging met zich meebrengt (o.a. Forbes, 1987, in Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007).

Opwaartse mobiliteit kan verklaard worden vanuit twee perspectieven. Het zogenoemde ‘wedstrijd mobiliteitsperspectief’ stelt dat werknemers opwaartse mobiliteit doormaken als gevolg van hun individuele prestaties. Het ‘gesponsorde mobiliteitsperspectief’ stelt dat werknemers opwaartse mobiliteit vergaren doordat het management extra aandacht vestigt op deze *high potentials* en dat zij hen aanzetten tot acties die opwaartse mobiliteit uitlokken (Turner, 1960, in Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007). Om de oorzaak van interne mobiliteit te ontdekken is het dus van belang om in kaart te brengen wie de interne mobiliteit heeft geïnitieerd.

Neerwaartse verticale mobiliteit gebeurt via demotie. Demotie wordt over het algemeen door medewerkers als onprettig ervaren door de verminderde macht en beloning die demotie met zich meebrengt (Eby & DeMatteo, 2000, in Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Echter, als gevolg van de stijgende pensioengerechtigde leeftijd in Nederland zou verwacht kunnen worden dat medewerkers tegenwoordig minder negatief tegenover demotie staan. Wanneer mensen langer moeten werken en ze, als gevolg van het ouder worden, hun huidige functie niet meer aan kunnen, zou demotie als een goede oplossing hiervoor ervaren kunnen worden.

Diagonale mobiliteit

Men spreekt van diagonale mobiliteit wanneer een werknemer een opwaartse of neerwaartse ontwikkeling maakt naar een ander werkgebied toe. Diagonale mobiliteit kan gezien worden als een combinatie van baanverandering en een opwaartse mobiliteit (Feldman & Ng, 2007). Een voorbeeld hiervan is een HR assistent die communicatieadviseur wordt.

Horizontale mobiliteit

Er is sprake van horizontale mobiliteit wanneer men op hetzelfde hiërarchische niveau blijft werken maar meer of andere taken en/of verantwoordelijkheden krijgt (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Als gevolg van reorganisaties of krimpende organisaties is er meer interesse gekomen in horizontale mobiliteit.

Een voorbeeld van horizontale mobiliteit is wanneer een werknemer een nieuwe functie krijgt, maar niet per definitie een verandering in salaris, status of verantwoordelijkheden krijgt. Hierdoor groeit de kennis en vaardigheden van de werknemer en ontwikkelen ze nieuwe competenties (Kaye & Farren, 1996; Schein, 1978, in Devos, Dewettink & Buyens, 2007). Vaak zijn deze horizontale stappen noodzakelijk voor een werknemer wil hij überhaupt verticale groei doormaken (Garavan and Coolahan, 1996, in De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007).

Een andere vorm van horizontale mobiliteit wordt 'job enrichment' genoemd. Hierbij wordt een functie uitgebreid met meer taken en/of meer verantwoordelijkheden en autonomie. Als gevolg van job enrichment ontwikkelen medewerkers belangrijke vaardigheden en ontwikkelen ze productievere relaties met collega's en klanten. De uitdagingen die op hun pad komen als gevolg van job enrichment dragen bij aan de tevredenheid van medewerkers en hun gevoel van persoonlijke bekwaamheid (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007).

Een derde vorm van horizontale mobiliteit is een tijdelijke stap die mensen kunnen nemen, bijvoorbeeld het deelnemen in project teams. Hierdoor krijgen werknemers te kans om te ontdekken waar zij goed in zijn. Dit biedt tevens een kans voor mensen die veel variabiliteit wensen in hun loopbaan. Een ander voordeel van kortdurende projecten is dat medewerkers zichzelf leren kennen en dat zij hun netwerk vergroten binnen de organisatie en hun kennis over de organisatie (Kaye & Farren, 1996, in De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007).

Traditionele carrièrestructuren zijn normaliter gericht op verticale mobiliteit met als doel het plaatsen van werknemers op hogere functies. Deze structuren zijn in lijn met de meer traditionele gedachte dat een carrière succesvol is wanneer men verticale groei doormaakt

binnen de organisatie. Volgens deze traditionele gedachte wordt succes dan ook afgemeten aan de mate van opwaartse mobiliteit die een werknemer heeft doorgemaakt.

Echter, door de verandering van het traditionele beeld van een loopbaan en de daarbij behorende carrière structuren heeft het woord mobiliteit ook een andere betekenis gekregen en wordt succes op een andere manier gemeten. Daarnaast veranderen veel organisaties van structuur waardoor zij steeds platter georganiseerd worden. Als gevolg hiervan zijn er minder mogelijkheden tot verticale mobiliteit en hierdoor komt de nadruk steeds meer te liggen op horizontale vormen van mobiliteit (Baruch, 2003). In de huidige literatuur wordt echter vooral aandacht besteed aan verticale mobiliteit. Gezien de verwachte groei aan interesse in horizontale mobiliteit zal deze factor worden meegenomen in dit onderzoek.

2.2.2. Wanneer spreekt men van gewenste mobiliteit?

Organisaties zien een loopbaan op een andere manier dan werknemers (Garavan, 1990, in Garavan & Coolahan, 1996). Werknemers zijn meer gericht op mogelijkheden tot ontwikkeling, werkgevers houden zich meer bezig met het zorg dragen voor de opbouw van de organisatie. Werknemers zijn daarnaast meer geïnteresseerd in ontwikkeling in het algemeen, terwijl organisaties meer focussen op ontwikkeling die bijdraagt aan het bereiken van organisatie doelen.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat werkgevers en werknemers verschillend spreken over gewenste interne mobiliteit. Wat voor een werkgever als gewenst kan worden gezien kan wellicht teveel druk op de schouders van de werknemers leggen. Een andere mogelijkheid is dat een individu graag wil doorgroeien en dat een werkgever dit niet nodig/mogelijk acht (Garavan & Coolahan, 1996).

Dit onderzoek zal zich richten op een overeenkomst in opvatting van werkgevers en werknemers over gewenste mobiliteit. Hierbij is dus sprake van een fit tussen de wensen van de organisatie en de wensen van de werknemers.

Het antwoord op deze vraag zal aangevuld worden door de resultaten van dit onderzoek. Dit aangevulde antwoord is te vinden in hoofdstuk 5.

2.2.3. Wat is het belang van interne mobiliteit?

Het stimuleren van mobiliteit is om verschillende redenen van belang. Interne mobiliteit kan voordelig zijn voor zowel de werkgever als de organisatie.

De werknemer

Interne mobiliteit biedt medewerkers de mogelijkheid tot ontwikkeling. Hierdoor kunnen zij hun menselijk kapitaal optimaal benutten en maken zij zichzelf waardevol voor een organisatie. Wanneer mensen een bijdrage aan een proces of product leveren vergroot dit hun self-esteem (Cast & Burke, 2002). Tevens werken zij op deze manier aan hun *employability* en zorgen op deze manier dat zij ook in de toekomst een bijdrage kunnen leveren aan de organisatie (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Daarnaast kan interne mobiliteit zorgen voor een hoger salaris, meer verantwoordelijkheden en meer status, wat door werknemers als prettig kan worden ervaren (Ng, Sorensen, Eby, Feldman, 2007).

Het carrière perspectief dat een organisatie biedt heeft tevens een positief effect op betrokkenheid, tevredenheid en de intentie om bij de organisatie te blijven werken (Hsu et al., 2003; Steel et al., 2002, in De Vos, Dewettinck en Buyens, 2008).

De organisatie

De betrokkenheid, tevredenheid en intentie om te blijven als gevolg van het loopbaanbeleid heeft ook positieve gevolgen voor de organisatie. Doordat mensen meer betrokken zijn, zijn ze bereid zich meer in te zetten voor de organisatie (Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002). Doordat de intentie om bij de organisatie te blijven werken groeit, wordt het makkelijker voor organisaties om belangrijke sleutelposities binnen de organisatie ingevuld te houden. Daarnaast kan mobiliteit samenwerking bevorderen tussen verschillende afdelingen of locaties doordat horizontale bewegingen van werknemers binnen een organisatie de grenzen tussen de verschillende afdelingen kan vervagen (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2008).

Een andere reden waarom mobiliteit van belang is voor organisaties komt voort uit de positieve relatie tussen mobiliteit van werknemers en prestatie. Deze relatie kan verklaard worden aan de hand van de research-based view. Volgens deze theorie zijn werknemers een bron van menselijk kapitaal, wat kan leiden tot goede prestaties voor een organisatie (Barney, 1991, in Somaya, Williamson & Lorinkova, 2008). Voor een organisatie is het dus van belang om mensen te blijven ontwikkelen zodat het menselijk kapitaal groot blijft.

2.2.4. Wat zijn de effecten van interne mobiliteit?

Onderzoek toont aan dat werknemers meer gemotiveerd, betrokken en loyaal naar de organisatie toe zijn als gevolg van carrière mobiliteit (Goffee, 1992, in Murrell, Frieze & Olson, 1996). Bidwell (2011) deed onderzoek naar de verschillen in prestatie tussen

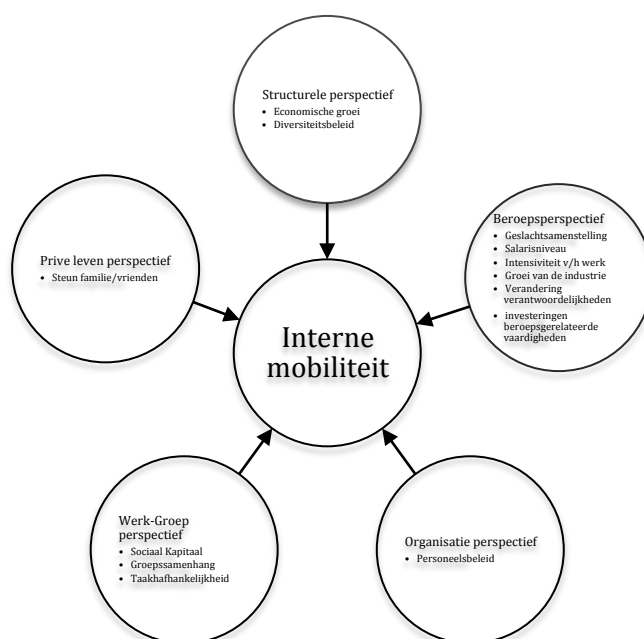
medewerkers die intern doorgroeiën ten opzichte van medewerkers die extern aangetrokken werden. Zijn onderzoek toonde aan dat medewerkers die intern doorgroeiën de eerste twee jaar beter presteerden dan medewerkers die extern werden aangetrokken. Ondanks dat krijgen extern aangetrokken medewerkers een hoger salaris dan medewerkers die intern doorstromen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat zowel vanuit financieel perspectief als vanuit prestatie perspectief interne mobiliteit tot betere gevolgen kan leiden dan het extern aantrekken van medewerkers.

2.2.5. Wat zijn voorspellers van interne mobiliteit vanuit de wetenschappelijke literatuur?

Bij het beantwoorden van deze vraag zal zoveel mogelijk worden ingegaan op voorspellers waar de organisatie invloed op zou kunnen uitoefenen.

In het verleden zijn reeds veel modellen ontwikkeld om de determinanten van mobiliteit in kaart te brengen (o.a. Vardi, 1980 en Anderson, Milkovich & Tsui, 1981). Om een zo compleet mogelijk beeld te geven van de voorspellers vanuit de wetenschappelijke literatuur zullen hieronder twee verschillende modellen besproken worden die elkaar aanvullen. Tot slot wordt de invloedsfactor ‘loopbaanfase’ besproken.

Feldman en Ng (2007) hebben de voorspellers van mobiliteit geclusterd in zes perspectieven. Alleen de factoren binnen deze perspectieven die van invloed zijn op interne mobiliteit zullen hieronder besproken worden; factoren die van invloed zijn op externe mobiliteit worden buiten beschouwing gelaten.



Figuur 6. Zes perspectieven op interne mobiliteit (Feldman & Ng, 2007)

Structurele perspectief

Het structurele principe gaat uit van de gedachte dat mobiliteit grotendeels veroorzaakt wordt door structurele factoren in de markt. Verondersteld wordt dat mobiliteit wordt bepaald door de kwaliteit en de kwantiteit van beschikbare banen (DiPrete, De Graaf, Luijckx, Tahlin, & Blossfeld, 1997; Fujiwara-Greve & Greve, 2000; Haveman & Cohen, 1994, in Feldman & Ng, 2007). Voorbeelden van structurele factoren zijn economische groei waardoor organisaties meer banen en meer groeimogelijkheden kunnen aanbieden, en tevens vertrouwen wekt bij werknemers waardoor zij eerder een carrière stap durven maken. Een ander voorbeeld van een structurele factor is de aanwezigheid van diversiteitsbeleid, wat kan worden ingezet om de interne mobiliteit van minderheidsgroepen te vergroten (Fujiwara-Greve & Greve, 2000, in Feldman & Ng, 2007).

Het beroepsperspectief

Determinanten binnen het beroepsperspectief zijn samenstelling van sekse, salarisniveau, intensiteit van het werk, groei van de industrie, veranderingen in verantwoordelijkheden en investeringen in beroepsgerelateerde vaardigheden.

In organisaties met een sterke feministische of masculiene cultuur is het lastig voor medewerkers van het andere geslacht om door te groeien binnen een organisatie wegens geslachtsbias.

In industrieën waar relatief hoge salarissen worden betaald is opwaartse mobiliteit lager (Hachen, 1992, in Feldman & Ng, 2007). Dit zou verklaard kunnen worden door een gebrek aan behoefte om de functie te verlaten.

In werk-intensieve industrieën is sprake van weinig interne mobiliteit, als gevolg van de nadruk op kosten reductie. Om de kosten zoveel mogelijk binnen beperken te houden nemen de organisaties zo min mogelijk mensen aan en zullen ze mensen ontslaan indien nodig. Deze organisaties investeren daarom weinig in hun medewerkers en bieden dan ook weinig mogelijkheden tot mobiliteit.

Groei van een industrie kan organisaties de mogelijkheid bieden om mee te groeien. Op deze manier kunnen organisaties meer mensen aannemen en meer doorgroeimogelijkheden bieden aan werknemers.

Wanneer er veel veranderingen plaatsvinden in verantwoordelijkheden, activiteiten of routines van werknemers kan dit leiden tot ontevredenheid. Hierdoor wordt de bereidheid om

de functie te verlaten en een andere functie te zoeken groter, omdat de functie niet overeen kwam met vooropgestelde verwachtingen.

Tevens vergroten investeringen in algemene beroeps gerelateerde vaardigheden de interne mobiliteit van medewerkers (Fulgate, Kinicki, & Ashforth, 2004, in Feldman & Ng, 2007).

Het organisatieperspectief

Het organisatie perspectief focust op onder andere personeel- en beloningsbeleid.

Onderzoek toont aan dat personeelsbeleid gedeeltelijk de interne mobiliteit van medewerkers bepaalt. Zo bepaalt bijvoorbeeld het beleid of interne sollicitanten voorrang hebben bij sollicitaties of niet. Dit is een voorbeeld van beleid dat interne mobiliteit vergroot.

Het werk-groep perspectief

Het werk-groep perspectief omvat factoren die gerelateerd zijn aan het teamverband, zoals sociaal kapitaal, groepssamenhang en taakafhankelijkheid.

Het idee achter de sociale kapitaal theorie is dat diversiteit en uniciteit mensen bindt in netwerken om zo de toegang tot waardevolle informatie te vergroten. Deze verbindingen zorgen ervoor dat de individuen meer en sterker contact krijgen met anderen binnen de organisatie waardoor zij zich meer verbonden voelen met de organisatie. Dit zou de interne mobiliteit vergroten.

Groepssamenhang heeft een negatieve relatie met interne mobiliteit, aangezien cohesie bepaalde verplichtingen en tevens wederkerigheid met zich meebrengt.

Ook taak afhankelijkheid heeft een negatief verband met interne mobiliteit buiten het groepsverband. Wanneer er een grote mate van taakafhankelijkheid is, zullen werknemers zich verplicht voelen om bij hun team te blijven omdat de productiviteit van het proces verstoord wordt wanneer zij weggaan. Daarnaast kan taakafhankelijkheid de betrokkenheid van medewerkers vergroten, waardoor zij minder snel geneigd zijn om hun functie te verlaten.

Het privéleven perspectief

Het Privé leven perspectief gaat uit van de gedachte dat interne mobiliteit mede bepaald wordt door factoren in het persoonlijke leven en minder door factoren uit het professionele leven.

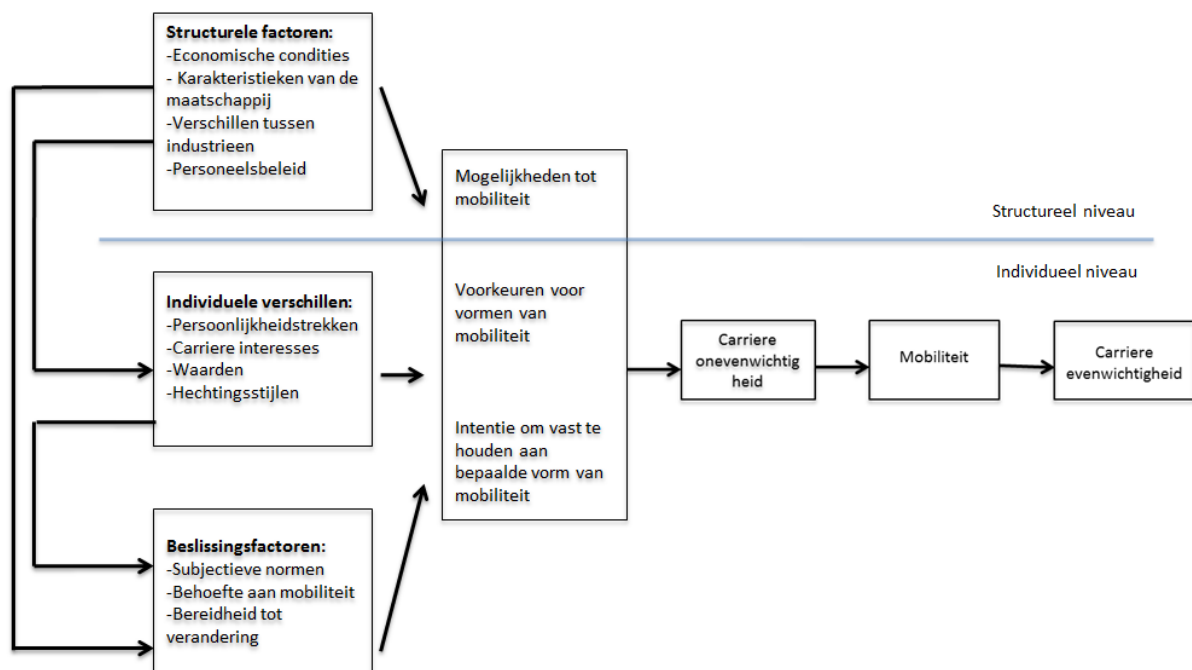
Een van deze factoren is de steun van vrienden en familie. Indien deze een medewerker steunen of juist aanzetten tot ontwikkeling komt dit de interne mobiliteit ten goede.

Het persoonlijkheid en persoonlijke stijl perspectief

Het persoonlijkheid- en persoonlijke stijl perspectief omvat stabiele predisposities van werknemers, zoals hechtingsstijl, persoonlijkheid, carrière interesses en intelligentie. Dit perspectief zal in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten worden aangezien een organisatie hier geen invloed op kan uitoefenen. Voor deze voorspellers van mobiliteit zal dan ook zoveel gecontroleerd worden binnen dit onderzoek.

Over het algemeen hebben de structurele factoren de grootste invloed op de hoeveelheid interne mobiliteit. Van bovenstaande factoren blijkt dat sociaal kapitaal en sociale steun de grootste invloed hebben op interne mobiliteit. Dit blijkt zelfs het geval te zijn voor werknemers die vanuit zichzelf weinig behoefte voelen voor interne mobiliteit (De Janasz & Sullivan, 2004, in Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007).

In 2007 ontwikkelden Ng, Sorensen, Eby & Feldman een model waarbij zowel structurele als individuele determinanten werden meegenomen. De onderzoekers gaan nog een stap verder ten opzichte van voorgaand model doordat ze niet alleen de voorspellers van interne mobiliteit meenemen maar ook de daadwerkelijke carrière stap. Hierdoor kan gesteld worden dat dit model een aanvulling is op het eerder besproken model. Dit model is weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 7. Conceptueel model van de determinanten van mobiliteit (Ng, Sorensen, Eby & Feldman (2007)

Deze onderzoekers maken onderscheid tussen structurele factoren die buiten de invloed van de werknemers liggen. De individuele kenmerken van medewerkers zijn een andere invloed factor op de mobiliteit. Tot slot worden ook de beslissingsfactoren meegenomen in het model. Op deze manier wordt ook de daadwerkelijke stap tot mobiliteit meegenomen. Of mensen ook echt de loopbaanstap zetten wordt namelijk bepaald door subjectieve normen over het zetten van loopbaanstappen, de houding ten aanzien van het zetten van carrière stappen en de ervaren controle over het zetten van carrière stappen.

Loopbaanfase

Een andere factor die van invloed is op de interne mobiliteit van medewerkers is de loopbaanfase waarin zij zich bevinden. Onderzoek toont aan dat werknemers in verschillende fases van hun carrière ook verschillende behoeften hebben (Chen, Chang, Yeh, 2003). Deze onderzoekers namen een vragenlijst af bij werknemers die zich in verschillende loopbaanfases bevonden. Voor de loopbaanfases werd gebruik gemaakt van de loopbaanfase categorieën van Cron (1984). In de ‘exploratie fase’ bevinden medewerkers die 30 jaar of jonger zijn. In de ‘vestigingsfase bevinden alle medewerkers zich tussen de 30 en de 45 jaar. In de ‘onderhoudsfase’ bevinden zich alle medewerkers tussen de leeftijden 46 en 65 jaar. Oudere medewerkers vallen in de categorie ‘ontkoppelingsfase’ (Chen, Chang, Yeh, 2003). De vragenlijst die de medewerkers dienden in te vullen bevatte vragen die verschillende carrièrebehoeften uitvroeg. Tevens werd aan hen gevraagd hoe tevreden zij waren met het loopbaanbeleid van de organisatie. Vervolgens werd de discrepantie berekend tussen de tevredenheid over het loopbaanbeleid en de carrière behoeften. Het onderzoek toont aan dat er een verband is tussen de carrière behoeften van de medewerkers en hun loopbaanfase. Tevens toont dit onderzoek aan dat discrepantie tussen carrière behoeften en loopbaanbeleid zorgt voor verhoogde intentie om de organisatie te verlaten.

Dit onderzoek geeft hiermee aan dat loopbaanfase een belangrijke factor is om mee te nemen bij het evalueren ontwikkelen van loopbaanbeleid.

2.2.6. Wat zeggen voorgaande onderzoeken over het vergroten van interne mobiliteit?

Voor het beantwoorden van deze vraag is gebruik gemaakt van zowel de wetenschappelijke als de grijze literatuur.

Intelligence group (2013) deed eerder onderzoek naar de voorspellers van interne mobiliteit. Zij vroegen aan ruim 2700 werknemers wat hun werkgever zou kunnen doen om hen te

motiveren tot interne mobiliteit. Op grond van de antwoorden van de respondenten werd de volgende ranking opgesteld van prikkels die werknemers aanzetten tot interne mobiliteit:

1. Financieel belonen (45%)
2. Opleidingsmogelijkheden bieden (36%)
3. Om-, her- en bijscholing bieden (30%)
4. Persoonlijk ontwikkelplan opstellen (25%)
5. Loopbaanbegeleiding (25%)
6. Stimulans directie/management om door te groeien (21%)
7. Stimuleren persoonlijke ontwikkeling vanuit directie/management (19%)
8. Detacheren naar projecten (14%)
9. Coaching door leidinggevenden (13%)
10. Belangstellingsregistratie (13%)

Binnen deze opsomming komen bepaalde perspectieven terug uit het onderzoek van Ng, Sorensen, Eby en Feldman (2007). Dit onderzoek toont aan dat sociale steun van groot belang is bij het faciliteren van interne mobiliteit. Dit blijkt tevens uit punt 5, 6, 7 en 9 van de ranking van het onderzoek van *Intelligence group*.

Bij dit onderzoek werd aan werknemers gevraagd wat een werkgever zou kunnen doen om hen te motiveren tot doorstroom. In dit onderzoek zullen deze factoren gecheckt worden door de vraag niet hypothetisch te stellen maar juist op retrospectieve manier te vragen wat de determinanten zijn geweest die werknemers hebben aangespoord tot mobiliteit.

2.3. Relatie loopbaanbeleid en interne mobiliteit

In dit onderzoek staat de relatie tussen loopbaanbeleid en interne mobiliteit centraal. Er is reeds veel onderzoek gedaan dat, zij het indirect, te maken heeft met deze relatie. Zo toont onderzoek van Sturges, Conway, Guest & Liefoghe (2005) aan dat er een relatie is tussen loopbaanbeleid enerzijds en betrokkenheid van medewerkers anderzijds. Daarnaast blijkt er een relatie te zijn tussen loopbaanbeleid en prestatie. Bovendien blijkt dat de betrokkenheid als gevolg van het loopbaanbeleid externe mobiliteit verlaagt. Dat wil zeggen dat medewerkers minder snel de organisatie zullen verlaten. Doordat loopbaanbeleid een positief

effect heeft op prestatie wordt verwacht dat er tevens een hogere mate is van interne mobiliteit, doordat mensen eerder groei doormaken als gevolg van goede prestaties.

De relatie tussen loopbaanbeleid en mobiliteit werd ook onderzocht door Scandura (1992). In dit onderzoek stond *mentoring*, ook wel coaching genoemd, centraal. Dit onderzoek maakte duidelijk dat coaching, als vorm van loopbaanbeleid, van invloed is op promotie. Promotie is een voorbeeld van verticale interne mobiliteit. Hieruit blijkt dat loopbaanbeleid dus een positieve invloed heeft op interne mobiliteit.

Daarnaast blijkt dat loopbaanbeleid van invloed is op de bereidheid tot ontwikkeling van medewerkers (Noe, 1996). In dit onderzoek bestaat loopbaanbeleid uit 3 praktijken: carrière exploratie, ontwikkeling van carrière doelen en implementatie van carrièrestrategie. Onder explorerend carrière gedrag verstaat men activiteiten die informatie verschaffen over men zelf of de omgeving (Jordaan, 1963, in Noe, 1996). Deze informatie wordt in dit geval gebruikt voor inzicht in mogelijke punten van ontwikkeling. Noe heeft op kwantitatieve manier de relatie tussen deze verschillende vormen van loopbaanbeleid en bereidheid tot ontwikkeling gemeten bij 120 medewerkers en managers van een overheidsinstelling in Amerika. Uit zijn analyse bleek dat er een positieve correlatie is tussen loopbaanbeleid en bereidheid tot ontwikkeling.

Om intern mobiel te blijven is het van groot belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. De bereidheid hiertoe wijst op potentie tot interne mobiliteit.

Al bovengenoemde informatie is meegenomen bij het opbouwen en uitvoeren van dit onderzoek. Hoe dit onderzoek is uitgevoerd is te lezen in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3. Verantwoording opzet en uitvoering onderzoek

In dit hoofdstuk zal besproken worden hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de redenen zijn geweest voor deze manier van uitvoeren. Ook zullen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken worden.

3.1. Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de vraagstelling van dit onderzoek wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid om de beweegredenen tot mobiliteit van medewerkers in kaart te brengen (Boeije, 2005). Daarnaast biedt kwalitatief onderzoek de mogelijkheid om diep door te vragen over deze motivatie, zodat er een beter beeld geschetst kan worden van de factoren die aanzetten tot interne mobiliteit dan door middel van kwantitatief onderzoek. Door op kwalitatieve wijze onderzoek te doen is het mogelijk dat er factoren zichtbaar worden die vooraf gezien niet als mogelijke factor werden gezien.

Voor het onderzoek zijn vijf organisaties geworven. Door bij vijf organisaties interviews af te nemen is het mogelijk om verschillen te ontdekken tussen verschillende interventies van loopbaanbeleid, maar ook om te ontdekken of er verschillen zijn tussen organisaties. Zo wordt duidelijk of de effectiviteit van het beleid puur afhankelijk is van de inhoud of dat er ook contextuele factoren van invloed zijn op de effectiviteit.

Uit de literatuurstudie van dit onderzoek blijkt dat structurele factoren van de arbeidsmarkt van grote invloed zijn op de interne mobiliteit van medewerkers. Organisaties kunnen hier echter geen invloed op uitoefenen. Om deze factor daarom constant te houden zal het onderzoek bij verschillende organisaties in dezelfde periode worden afgenomen. Op deze manier blijven structurele, economische factoren gelijk en is vergelijking tussen organisaties mogelijk. Tevens hebben door de financiële situatie van Nederland organisaties wellicht minder budget voor loopbaanbeleid. Om goed inzicht te krijgen in de effecten van loopbaanbeleid en vergelijking mogelijk te maken zal het onderzoek afgenomen worden bij organisaties die voldoende budget beschikbaar stellen voor loopbaanbeleid.

Bij verschillende organisaties worden medewerkers geïnterviewd die interne loopbaanstappen hebben gezet. Voorafgaand hieraan zal de HR manager/adviseur van de organisatie

geïnterviewd worden om, met behulp van bovenstaande conceptualisatie van loopbaanbeleid, de verschillende loopbaaninterventies in kaart te brengen en om geschikte participanten te vinden. Aangezien uit het onderzoek van *Intelligence Group* blijkt dat de rol van het management van belang is bij de aanzet tot interne mobiliteit, zal deze grondig worden uitgevraagd in het onderzoek. Hierom zullen niet alleen intern mobiele medewerkers geïnterviewd worden, maar ook hun leidinggevende.

Door de mobiliteit en het loopbaanbeleid op drie manieren te bevragen vergroot dit de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek.

Het onderzoek wordt op narratieve en retrospectieve manier uitgevoerd. Met narratief wordt bedoeld dat de verhalen van de respondenten als data worden gebruikt (Boeije, 2005). Met retrospectief wordt bedoeld dat aan de participanten wordt gevraagd om terug te kijken op het verleden. Hierbij wordt een groot beroep gedaan op het geheugen van de participanten.

3.1.1. Operationalisatie loopbaanbeleid

Zoals reeds genoemd is het opvallend dat er over moderne vormen van loopbaanbeleid, zoals bijvoorbeeld POP gesprekken, weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan. Om deze reden is voor dit onderzoek niet alleen gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur maar ook van grijze literatuur. Hierom wordt het noodzakelijk geacht om een nieuw model te ontwikkelen waarbij traditionele vormen van loopbaanbeleid en moderne vormen worden samengevoegd tot een model. Dit nieuwe model is een uitbreiding van het model van Kim (2005). Ook in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de twee dimensies van Kim.

In onderstaande tabel is de inventarisatie van Kim (2005) te vinden. Deze bestaande inventarisatie is uitgebreid met instrumenten vanuit de grijze literatuur. Deze instrumenten zijn te herkennen door de bronverwijzing.

Tabel 1

Loopbaaninterventies, gebaseerd op Kim (2005) aangevuld met grijze literatuur.

Instrumenten	Beschrijving
<i>Personeel toewijzingssystemen</i>	
Successieplanning	Het identificeren en ontwikkelen van <i>high potentials</i> voor bepaalde sleutelposities.

Competentie modellen	Competentie modellen worden gebruikt om talent zichtbaar te maken. Op deze manier wordt zichtbaar welke vaardigheden en gedrag vereist is om succesvol te zijn in bepaalde functies (Lamoureux, 2009).
loopbaanpaden	Gestructureerde opeenvolging van banen of functies die dezelfde carrière doelen najagen.
Berichtgeving over interne vacatures	Het intern vacant stellen van vacatures en tevens voorrang geven aan interne sollicitanten boven externe sollicitanten.
Promotie	Vooruitgang in positie met een grotere beloning, meer uitdagingen, verantwoordelijkheden en autoriteit.
Demotie	Verschuiving naar een positie met minder verantwoordelijkheden en gezag.
Job rotatie	Systematisch overbrengen van medewerkers naar een andere functie of een ander werkgebied.
HR3P	De HR3P methode is een manier om de kwaliteiten en het potentieel van werknemers in kaart te brengen. Op grond hiervan kan een strategie ontwikkeld worden om de prestatie te optimaliseren en het potentieel van werknemers optimaal te benutten (Evers, 1998).
Job-fit assessment	Een job-fit assessment is een tool die organisaties helpt bij het matchen van capaciteiten van werknemers aan banen (Lamoureux, 2009).
<i>Werknemers beoordelingssystemen</i>	
Assessment systeem	Evalueren en verzamelen van gegevens over

	werknemers om hun prestaties en het potentieel te ontdekken, zodat feedback gegeven kan worden aan werknemers.
Profile performance Indicator	Deze tool geeft een organisatie inzicht in hoeverre een werknemer een functie wil, kan en zal uitoefenen (Lamoureux, 2009).
360 graden assessment	Door informatie te vergaren van verschillende mensen die direct dan wel indirect samenwerken met de individu krijgt deze kennis over de perceptie van anderen over zijn kennis en kunde.
<i>Training/ontwikkelingssystemen</i>	
Mentoring/coaching	Mentoren of coaches toewijzen aan werknemers om hen te helpen hun loopbaan te ontwikkelen.
Training/ontwikkelingsmogelijkheden	Bieden van mogelijkheden voor carrière-informatie workshops of trainingen die te maken hebben met carrièreplanning, self-assessment, of andere carrière kwesties, of het ondersteunen van individuele inspanningen om te leren en te ontwikkelen.
E-learning	e-learning heeft te maken met alle vormen van ontwikkeling die vergaard worden via (programma's op) het internet (Rosenberg, 2001).
<i>Loopbaan ontwikkelingssystemen</i>	
Carrière begeleiding	Het verlenen van diensten en begeleiding door professionals of managers om aan de individuele behoeften in de loopbanen van de werknemers te voldoen.
Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)	In een POP wordt concreet vastgelegd hoe een werknemer zich wil ontwikkelen de

	komende tijd (Mittendorff, Jochems, Meijers & den Brok, 2008).
Carrière informatiesystemen	Het bouwen van een systeem voor het delen van informatie over carrièremogelijkheden, zoals diverse loopbaantrajecten of vacatures, programma's en de voordelen die worden aangeboden via diverse media.
9 grid model	Met behulp van het 9grid model kan de waarde van de medewerker voor het bedrijf worden ingeschat. Het model bestaat uit een potentieel en een performance as. Door de werknemer op dit model in te delen kan inzicht worden verkregen in de huidige status en de mogelijkheden voor de werknemer binnen de organisatie (Expand).
<i>Compensatie/bonus systemen</i>	
Individuele compensatie systeem	In gebruik nemen van erkenning systemen voor individuele bijdragen aan de organisatie (bijvoorbeeld prestatiebeloning, individuele prikkels, aandelenopties).
Flexibele bonussysteem	Het toestaan van diverse, flexibele opties van voordelen / beloningen plannen (bijv. verzekering of pensioenvoorzieningen, pensioenplannen, flexibel werkschema, deeltijdwerk, kinderopvang uitkeringen, zwangerschaps-en ouderschapsverlof)

3.1.2. Operationalisatie interne mobiliteit

Voor de operationalisatie van interne mobiliteit voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de definitie van Feldman en Ng (2007) welke eerder in hoofdstuk 2 is besproken. In dit onderzoek wordt interne mobiliteit gezien als een substantiële verandering van taken en/of verantwoordelijkheden binnen een organisatie.

3.3. Dataverzameling

In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd hoe de data voor dit onderzoek zijn vergaard.

De organisaties

De organisaties zijn geworven binnen het zakelijke netwerk van FCTB en het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. Alle contactpersonen die men heeft binnen HR binnen een organisatie met 500-5000 medewerkers zijn benaderd. Er is gekozen voor bedrijven met 500-5000 medewerkers aangezien dit de doelgroep is van FCTB. Door specifiek op deze doelgroep te richten wordt de generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot. De contactpersonen binnen de organisaties zijn per email benaderd met een vooraf opgestelde email. De e-mail is te lezen in bijlage 1. De organisaties uit het netwerk van de onderzoeker zijn per e-mail of per telefoon benaderd. Uit alle organisaties die bereid waren om deel te nemen is een selectie gemaakt. Hierbij is gelet op de hoeveelheid (verschillende) loopbaan interventies, de verschillende sectoren waarin de organisaties werkzaam zijn en de mogelijkheid tot het vinden van participanten die ten minste twee loopbaanstappen hebben gezet. Allereerst dient er sprake te zijn van een actief loopbaanbeleid. Hieronder wordt verstaan dat organisaties in hun aanpak interne mobiliteit proberen te stimuleren en dat ze verschillende interventies uitvoeren om dit te bereiken. Daarnaast is er gekozen om organisaties te onderzoeken die in verschillende sectoren werkzaam zijn. Op deze manier kan onderzocht worden of er verschillen zijn tussen organisaties met betrekking tot de effectiviteit van loopbaanbeleid.

De participanten

Voor dit onderzoek zullen participanten geïnterviewd worden die op MBO niveau ingestroomd zijn binnen de organisatie en in de afgelopen tien jaar tenminste twee stappen van substantiële verandering in taken en/of verantwoordelijkheden hebben doorgemaakt. De laatste van deze twee stappen is maximaal twee jaar geleden genomen. Door participanten te interviewen die twee stappen hebben gezet wordt gecontroleerd voor toevalligheid van interne mobiliteit. Door participanten te interviewen die maximaal twee jaar geleden een loopbaanstap hebben gemaakt kan verwacht worden dat deze mensen nog steeds in bepaalde mate intern mobiel zijn. Een andere reden voor deze tijdsspanne is dat de participanten zich dit proces nog goed kunnen herinneren.

Er is voor MBO opleidingsniveau gekozen omdat in de praktijk blijkt dat het voor mensen met een laag opleidingsniveau doorstroom lastiger te realiseren is dan voor mensen met een hoger opleidingsniveau (SCP, 2005). Dit verhoogt de relevantie van het onderzoek.

Om een compleet beeld te krijgen van de factoren van invloed op de interne mobiliteit zal ook, indien mogelijk, de leidinggevende van de participanten geïnterviewd worden. Het gaat hierbij om de leidinggevende van het moment waarop de participant de laatste carrière stap doormaakte.

Om het effect van persoonskenmerken op interne mobiliteit zo klein mogelijk te houden wordt er geprobeerd om een heterogene participantengroep te creëren. Er worden binnen de organisaties participanten geïnterviewd die zoveel mogelijk verschillen in leeftijd, geslacht en loopbaanfase. Op deze manier wordt er gecontroleerd voor mogelijke effecten van leeftijd, geslacht en loopbaanfase.

Het interview

Het interview met de medewerker heeft twee doelen. Enerzijds wordt op retrospectieve manier ingegaan op de beweegredenen tot interne mobiliteit van de medewerker. Op deze manier worden factoren zichtbaar gemaakt waar organisaties met hun loopbaanbeleid op in dienen te spelen indien zij interne mobiliteit willen bevorderen. Om deze factoren zichtbaar te maken wordt op twee loopbaanstappen ingegaan die de werknemer heeft gezet in zijn carrière bij zijn huidige werkgever. Anderzijds wordt het huidige loopbaanbeleid geëvalueerd om duidelijk te maken of en in hoeverre dit beleid heeft bijgedragen aan de interne mobiliteit van de medewerker. Op deze manier wordt gemeten hoe effectief het huidige beleid is en tevens hoe het beleid eventueel anders ingericht kan worden.

Het interview wordt op semi-gestructureerde manier uitgevoerd. Vooraf zijn topics opgesteld om enerzijds de beweegredenen van de respondenten zo helder mogelijk in kaart te krijgen en anderzijds om alle loopbaaninterventies die er in de organisatie gebruikt worden te evalueren. Deze topics zijn opgesteld aan de hand van de informatie uit de literatuurstudie over de voorspellers van interne mobiliteit en aan de hand van het gesprek met de HR manager over het loopbaanbeleid. Deze topiclijst is terug te vinden in bijlage 3. Allebei de doelen worden eerst open uitgevraagd aan de respondent, vervolgens worden bepaalde factoren uit de literatuur uitgevraagd indien deze niet door de respondent genoemd worden. Deze interventies worden pas geopperd door de onderzoeker wanneer de respondent deze niet zelf noemt in het gesprek. Op deze manier wordt geprobeerd om de respondent zo min mogelijk te sturen.

De interviews met de HR managers en de medewerkers zijn face-to-face uitgevoerd. De interviews met de leidinggevenden zijn telefonisch afgenomen.

In hoofdstuk 2.2 is besproken dat opwaartse mobiliteit op verschillende manieren kan ontstaan; de werknemer kan de interne mobiliteit zelf initiëren (wedstrijd mobiliteitsperspectief) of de werknemer kan door de werkgever aangezet worden tot interne mobiliteit (gesponsorde mobiliteitsperspectief). Om deze reden zal bij de participanten die opwaartse mobiliteit hebben doorgemaakt uitgevraagd worden wie de interne mobiliteit heeft geïnitieerd.

3.4. Data-analyse

Alle interviews zijn opgenomen met opname apparatuur van de onderzoeker. Vervolgens zijn de interviews uitgetypt en gecodeerd. De data zijn eerst deductief gecodeerd en vervolgens inductief. Vervolgens zijn de data geanalyseerd met Nvivo; per organisatie is onderzocht wat de belangrijkste factoren zijn die in de gesprekken naar boven kwamen. De analyse is te vinden in hoofdstuk 4.

3.5. Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden is de topiclijst van de interviews op wetenschappelijke kennis gebaseerd. Daarnaast is voorafgaand aan de interviews het loopbaanbeleid in kaart gebracht zodat de onderzoeker op de hoogte was van het beleid bij de verschillende organisaties. Zo is de validiteit van het onderzoek gewaarborgd gebleven.

Doordat er gebruik is gemaakt van semi-gestructureerde interviews zou de betrouwbaarheid van het interview in het geding kunnen komen. Het gebruik van deze manier van data verzamelen verhoogt echter de validiteit doordat de onderzoeker ad hoc kan reageren op dat wat er op dat moment speelt (Boeije, 2012, p. 146).

Door de retrospectieve manier van onderzoeken kan de betrouwbaarheid van de data in het geding komen. Om dit tegen te gaan wordt in dit onderzoek de triangulatie methode toegepast. Hiermee wordt bedoelt dat dezelfde vragen worden voorgelegd aan andere participanten, in dit geval de leidinggevende van de participanten, om de gegeven antwoorden met elkaar te kunnen vergelijken.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de interviews met de participanten van de verschillende organisaties achtereenvolgens besproken worden. Met de participanten van de verschillende organisaties is gepraat over hun loopbaanstappen. De belangrijkste bevindingen per organisatie zullen besproken worden. Allereerst zal per organisatie kort een beschrijving worden gegeven van de organisatie, het loopbaanbeleid en de karakteristieken van de participanten.

Onderstaande tabel geeft de resultaten van de verschillende loopbaaninterventies per organisatie weer. In de volgende paragraaf zullen deze resultaten besproken worden.

4.1 Analyse per organisatie

1. IT organisatie

Deze organisatie biedt naar eigen zeggen veel ruimte tot ontwikkeling. Zo heeft de organisatie een eigen opleidingsschool waar medewerkers verschillende functiegerelateerde opleidingen kunnen volgen. Andere opleidingen worden door externe partijen gefaciliteerd. Daarnaast worden alle vacatures eerst intern aangeboden via intranet alvorens ze extern vacant gaan. Ook maakt de IT organisatie gebruik van een performance management methodiek om de voortgang van medewerkers in kaart te brengen en hierop te sturen. Hieraan zijn ontwikkelgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers gekoppeld.

Bij deze organisatie zijn vijf mannelijke medewerkers geïnterviewd in de leeftijd 34 tot 51 jaar. Alle medewerkers zijn al vele jaren werkzaam bij deze organisatie, variërend van 12 tot 26 jaar. Uit het gesprek met de HR manager kwam naar voren dat dit niet ongebruikelijk is. Alle medewerkers hebben tenminste twee interne loopbaanstappen gemaakt binnen de organisatie, de meeste participanten hebben gemiddeld elke drie jaar een loopbaanstep gezet. Deze stappen waren zowel horizontaal als opwaarts verticaal, geen enkele participant heeft een demotie meegemaakt.

Motivatoren

Met alle vijf de medewerkers is gepraat over hun drijfveren tot mobiliteit. Uit de gesprekken kwamen een aantal belangrijke factoren naar boven.

Alle participanten gaven aan dat zij uitdaging als belangrijk ervaren binnen hun functie. Het

ontbreken hiervan zet aan tot interne mobiliteit. Onderstaande voorbeelden illustreren dit punt.

“Ik wil me zelf graag blijven ontwikkelen... Maar ook bij de functies die ik tot nu toe heb gehad wil ik het maximale eruit halen. Ik wil weten waar het plafond is. En als op een gegeven moment blijkt dat deze functie mijn plafond is dan is dat goed, maar ik wil alles geprobeerd hebben om te kijken wat kan.” (participant 1, organisatie 1)

En:

“Op een gegeven moment liep ik tegen het plafond aan in mijn functie, als je 3 of 4 jaar in je rol zit dan wordt je werk routine. En daar houd ik niet van.” (participant 2, organisatie 1)

Daarnaast geven de participanten aan dat ze bewust bezig zijn met hun ontwikkeling, zodat ze, indien hun baan komt te vervallen, ook op andere vlakken inzetbaar zijn. Door hun vooruitziende blik proberen ze hun kansen op de arbeidsmarkt groot te houden.

“... mijn vorige functie zou in alle waarschijnlijkheid verdwijnen. Dus ik had ook zoiets van ja, misschien is het wel tijd om te moven!” (participant 3, organisatie 1)

Omgeving

Alle participanten geven aan dat ze van thuis uit gesteund te zijn bij het zetten van loopbaanstappen, een enkele participant verwoordt dat zelfs als aansporing. Onderstaande citaten geven dit aan.

“Op het moment dat je hoger in de boom komt wordt er meer van je verwacht qua flexibiliteit en uren. Wat mij wel geholpen heeft is dat ik jong met kinderen ben begonnen. Zo kreeg ik in mijn privé situatie meer tijd en ruimte om te investeren in mijn werk. Ik had diezelfde stap nooit gemaakt toen mijn kinderen klein waren....het heeft dus wel meegespeeld dat de tijd er rijp voor was. En ook de steun van thuis uit, mijn vrouw zei we redden het wel! Ook als het niet goed uitpakt.” (participant 3, organisatie 1)

En:

“Mijn vrouw heeft me daarin wel gestimuleerd. Toen die vacature voorbij kwam wist ik niet of ik moest reageren. Toen zei mijn vrouw, doe het gewoon! Als zij dat niet gezegd had dan

had ik hier nu niet gezeten. Dus het zijn van die kleine dingen die toch wel in vloed hebben op je verdere carrière.” (participant 1, organisatie 1)

Vier van de vijf participanten geven aan dat hun team geen reden voor hun zou zijn om het team te verlaten. Onderstaand citaat illustreert dit:

“De band met het team is minder belangrijk. Ik zeg wel eens, ik blijf niet in m’n huidige huis zitten vanwege de burens. Als je blijft zitten is er zomaar de kans dat volgende maand de burens gaan verhuizen. Dat geldt ook bij een bedrijf met de mensen om je heen. Je kan zeggen dat je het team leuk vindt en daarom blijft zitten, maar als mijn collega een mooie aanbieding krijgt pakt hij die ook, en terecht, dus dat is geen reden voor mij om te blijven zitten. En ik ben me ervan bewust dat er meerdere mooie teams zijn...” (participant 5, organisatie 1)

Sollicitatieproces

Vervolgens is met de participanten gepraat over het sollicitatieproces rondom hun loopbaanstappen. Alle participanten al op de hoogte waren van de desbetreffende functie voordat deze op de officiële vacature borden stond. Ze zeggen hierover het volgende:

“Bij elk bedrijf krijg je van te voren wel de gangfax die gaat lopen voordat er officieel iets op de borden komt te staan. En dan ga je wel met mensen in gesprek van goh denk er eens over. Hoe sta jij daar in?” (participant 5, organisatie 1)

En:

“Volgens mij wist ik al dat die er was, maar voor je officieel mag reageren, moet je wachten tot het op de borden komt. Maar ik denk dat ik het eerst gewoon in de wandelgangen gehoord heb dat die vacature er aan zat te komen.” (participant 4, organisatie 1)

Rol organisatie

Ook is met de participanten gepraat over de rol van de organisatie met betrekking tot de interne mobiliteit. Hieruit kwam unaniem naar voren dat de leidinggevende van participanten hierbij een grote rol speelden. De participanten vertellen dat zij een goed contact hebben met hun leidinggevende en hiermee ook geregeld praten over hun ontwikkeling en doorgroei. Hierdoor is de leidinggevende en daarmee ook de organisatie goed op de hoogte van de capaciteiten en tevens de (doorgroei)wensen van de medewerkers.

Loopbaanbegeleiding

De verschillende loopbaaninterventies zullen hieronder puntsgewijs besproken worden.

- Vacatureborden

De voorafgaand in kaart gebrachte loopbaanbegeleiding is ook besproken met de participanten. Alle participanten geven aan dat de interne vacatures te vinden zijn op intranet en dat deze niet lastig te vinden zijn. Echter geven alle participanten aan dat zij al op de hoogte waren van de desbetreffende vacature; geen van hen is via intranet voor het eerst op de hoogte gesteld van de vacature. Het zichtbaar worden van de vacature was in alle gevallen alleen een signaal dat de sollicitatieprocedure was geopend en dat de participanten konden reageren op de vacature.

- Training

Daarnaast geven alle participanten aan dat de organisatie veel mogelijkheden aanbiedt voor training. Hierdoor hebben de participanten zich optimaal kunnen ontwikkelen en hebben zij (wellicht) daardoor interne groei doorgemaakt. Onderstaand citaat ondersteunt dit:

“Verder heb ik al zolang als ik hier werk allerlei trainingen en cursussen mogen volgen en uiteindelijk ook mijn hbo opleiding, dus ja, er zijn altijd volop ontwikkel mogelijkheden!”

(participant 5, organisatie 1)

Echter, de mogelijkheid tot training is afhankelijk van de leidinggevende. Deze moet toestemming geven aan de trainingen waar de medewerker zich voor opgeeft. De leidinggevende bepaalt hierdoor of de werknemer de training mag volgen of niet. Een participant zegt hierover het volgende:

“Soms merk je wel nog dat er een bepaalde gunfactor meespeelt. Als er niet helemaal een klik is tussen de medewerker en leidinggevende, dan is het toch wat moeilijker om in een opleiding terecht te komen. Bij mij heeft dat nooit gespeeld, dus ik heb volop mijzelf kunnen ontwikkelen door trainingen en cursussen te volgen...” (participant 4, organisatie 1)

- Contact met leidinggevende

Daarnaast geven alle participanten aan dat er binnen deze organisatie veel ruimte is voor persoonlijke gesprekken met zowel de leidinggevende als met HR over het zetten van mogelijke loopbaanstappen:

*“Ook de leidinggevende heeft mij goed ondersteund, doormiddel van één op één gesprekken.”
(participant 4, organisatie 1)*

En:

“Als ik naar mijn CV kijk dan kan ik niet zeggen dat ze daar niets aan gedaan hebben! De organisatie heeft mij daarin tot nu toe altijd gefaciliteerd, gesteund en soms zelfs een zetje in de rug gegeven. Ja. Op het moment dat je twijfelt, en denkt moet ik het wel doen of niet, dan is er toch geïnvesteerd in gesprekken en in tijd om daarbij te helpen.” (participant 5, organisatie 1)

- Interim basis

Een andere mogelijkheid die deze organisatie biedt en enkele participanten heeft geholpen bij interne mobiliteit is de mogelijkheid tot het uitoefenen van de functie op interim basis. Twee van de vijf participanten hebben hun huidige functie op interim basis uitgeoefend alvorens zij de functie volledig gingen uitoefenen. Hierdoor kregen de participanten een goede indruk van de functie en kregen zij de mogelijkheid om te kijken of de functie goed beviel, zowel vanuit de medewerker als vanuit de organisatie.

- Beoordelingscyclus

Daarnaast maakt deze organisatie gebruik van een tool om de ontwikkeling van medewerkers te meten. Deze tool is tevens gekoppeld aan het beloningsstelsel. In het systeem wordt ingevoerd wat de doelstellingen zijn voor de medewerker. Halverwege het jaar worden deze geëvalueerd en aan het einde van het jaar wordt de medewerker beoordeeld op zijn functioneren op grond van de doelstellingen. De ondervraagde participanten geven aan dat dit systeem pas 1,5 jaar in werking is en dat door een rommelige start niet te zeggen is of dit systeem werkt of niet. Wel geven de participanten aan dat het nadenken over en het evalueren van doelstellingen aanzet tot nadenken over waar men op wil ontwikkelen.

2. Energie maatschappij

Binnen deze organisatie zijn veel HR zaken sinds twee jaar de verantwoordelijkheid geworden van de lijnmanagers. Doorstroom van medewerkers wordt erg belangrijk gevonden. Verwacht wordt dan ook van managers dat zij hun medewerkers hierin stimuleren. Daarnaast biedt de organisatie verschillende loopbaaninterventies aan. Zo worden vacatures eerst intern vacant gesteld alvorens ze extern gaan werven. De interne vacatures worden niet alleen op intranet geplaatst maar daarnaast ook actief rondgestuurd per email. Daarnaast biedt de organisatie veel opleidingsmogelijkheden. Deze verschillende trainingen zijn te vinden op intranet. Functie gerelateerde opleidingen worden volledig betaald en voor verbredende opleidingen kunnen medewerkers hun persoonlijke budget inzetten. Daarnaast hebben medewerkers ten minste drie maal per jaar een gesprek met hun leidinggevende waarbij onder andere de ontwikkelingsmogelijkheden worden besproken. Daarnaast maakt de organisatie gebruik van interne stages, om medewerkers op afdelingen te laten kijken waar zij wellicht hun toekomst zien. Een andere loopbaaninterventie is het zogenoemde ‘klaarstoomtraject’, hierbij worden medewerkers die willen doorstromen geleidelijk begeleid bij hun doorstroomtraject.

Bij deze organisatie zijn twee vrouwen en drie mannen geïnterviewd in de leeftijd 32 t/m 56 jaar. Het aantal dienstjaren bij de organisatie verschilde van 4,5 tot 33 jaar. De loopbaanstappen die de participanten hadden gezet waren voornamelijk opwaarts verticaal. Bij geen enkele participant was er sprake van demotie geweest.

Hoewel alle participanten op MBO niveau de organisatie zijn ingestroomd, hebben drie participanten een HBO opleiding gevolgd naast hun werk. Eén van hen heeft vervolgens ook een universitaire opleiding gevolgd; een andere participant gaat komend jaar beginnen met een universitaire master opleiding. De overige twee participanten hebben verschillende HBO modules gevolgd naast hun werkzaamheden.

Motivatoren

Met de participanten van de netwerkorganisatie is gepraat over de motivatoren die hen aanzetten tot het zetten van loopbaanstappen. De participanten noemen redenen als de inhoud van het werk ten opzichte van het vorige werk, een nieuwe uitdaging, meer verantwoordelijkheden en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling en betere arbeidsvoorwaarden.

Twee participanten hebben de vacature van hun huidige functie gevonden op intranet, twee anderen zijn getipt door collega's en de vijfde participant is middels een loopbaantraject op de huidige functie terechtgekomen.

Sommige participanten geven aan erg bezig te zijn met hun eigen ontwikkeling, anderen zijn hier minder bewust mee bezig.

Actieve houding

Uit de interviews komt naar voren dat wanneer mensen een actieve rol innemen bij het laten zien van hun eigen ambities en capaciteiten, dit ervoor zorgt dat mensen binnen de organisatie zich hiervan bewust worden. Wellicht als gevolg hiervan worden werknemers benaderd voor bepaalde functies. Het mogelijke effect van de actieve rol blijkt uit onderstaande citaat:

“Door gewoon mijn best te doen. We draaiden dan ook diensten, dat is normaal 1 keer in de 6 weken. Als er iemand ziek was moest iemand anders dat overnemen, en dan zei ik vaak dat ik dat wel zou doen. Of als er op zaterdag gewerkt moest worden. Dingen op voorhand zien, moesten er materialen besteld worden? Niet pas gaan zeuren als het schap leeg was, maar van te voren al. Dus proactief bezig zijn. Dat was een beetje hoe ik er voor gezorgd heb denk ik.” (participant 4, organisatie 2)

En:

“Ik ben gewoon bij de schop begonnen, ik heb het vak echt moeten leren, en iedere keer had ik het idee dat ik een stap moest maken. Hoe wil je dat doen? Door je te laten gelden op je werk, open staan voor trainingen noem maar op. Voor mij was dat vanzelfsprekend.” (participant 3, organisatie 2)

Loopbaanbegeleiding

De participanten geven aan dat de organisatie vele mogelijkheden aanreikt tot ontwikkeling en zij voelen zich ook door de organisatie gestimuleerd tot ontwikkeling. De verschillende loopbaaninterventies zullen hieronder puntsgewijs besproken worden.

- Vacatureladder

Vacatures worden intern vacant gesteld en per e-mail doorgestuurd. De participanten geven aan dat deze e-mails goed gelezen worden. Deze vacature ladder heeft voor alle participanten bijgedragen aan hun kennis over doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie.

- Interne stages

Daarnaast is het in deze organisatie mogelijk om een dag mee te lopen op een andere afdeling om te ontdekken of men geïnteresseerd is in een loopbaanstap richting die betreffende afdeling. Eén van de participanten is hierop gewezen door haar leidinggevende. Deze participant geeft aan dat een collega zo'n stage heeft gelopen en tevreden was over het resultaat. Onderstaand citaat bevat de reactie van de participant:

“Je kan intern stagelopen. Bijvoorbeeld, een collega van mij heeft een stage gelopen op een andere afdeling, om eens te kijken hoe het daar ging. Zij heeft in een project meegedraaid om te kijken hoe dat gaat en of dat wat voor haar was. Dat gaat dan voor een periode van 3 tot 6 maanden dat je dat afsprekt en met behoud van je eigen functie, dat is wel heel luxe.”

(participant 1, organisatie 2)

- Trainingen

Daarnaast geven de participanten aan dat de organisatie veel mogelijkheden biedt tot trainingen. Verschillende participanten hebben een HBO en/of WO opleiding gevolgd die is betaald door de organisatie. Hierdoor hebben de participanten zich ontwikkeld, en wellicht daardoor ervaren zij minder uitdaging in hun huidige functie, waardoor zij behoefte hadden aan doorstroom. Voor deelname aan deze trainingen dient goedkeuring gegeven te worden door de leidinggevende. Deelname is dus afhankelijk van de leidinggevende. Een participant zegt hierover:

“Ik kan me wel voorstellen dat als je band met je leidinggevende niet goed is, dat je geen klik hebt, dat het dan wel wat lastiger wordt.” (participant 1, organisatie 2)

- Ontwikkeltraject

Een van de participanten is in haar huidige functie terechtgekomen door middel van een ontwikkeltraject. In een gesprek met haar leidinggevende had zij aangegeven te willen doorgroeien richting een bepaalde functie. Vervolgens is ze hiervoor 'klaargestoomd' door middel van meelopen en opleiding. Op deze manier kreeg zij een duidelijk beeld van de functie en de mate waarin deze voor haar was weggelegd. Het onderstaande citaat bevat haar reactie over de effectiviteit van deze aanpak:

“ We zijn gewoon gaan kijken wat ik nu in huis heb en wat ik nodig heb voor die rol. Daar hebben we een analyse van gemaakt. Dat is een stukje opleiding en een stukje van hoe groei je in die rol. Dan begin je met de wat minder moeilijke taken. Zo pak je dat gaande weg op.

Ook heb ik met projecten meegedaan, dat is er allemaal in opgenomen. Dus er is echt een ontwikkelplan gemaakt waarin je hele duidelijke afspraken maakt wat belangrijk is in die rol. En dat moest ik laten zien! Ja, ik denk dat dat een goede manier is om naar een volgende stap te kunnen doorgroeien.” (participant 2, organisatie 2)

- **Ontwikkelsprekken**

Daarnaast hebben medewerkers meerdere keren per jaar voortgangsgesprekken met hun leidinggevende. Hierbij wordt onder andere hun ontwikkeling en hun ontwikkelwensen besproken. Een participant vertelt hierover het volgende:

“En het komt ook nog aan bod als je je gesprekken hebt met je betreffende manager. Daar wordt ook wel de vraag gesteld of je nog iets aan opleiding wil doen. Heb je voor jezelf een bepaalde loopbaanpad in gedachten? Daar wordt wel van alle kanten vanuit de organisatie gestimuleerd.” (participant 2, organisatie 2)

Uit de reacties van de participanten blijkt dat een (ontwikkelsprek met een leidinggevende een goede manier is om loopbaanwensen in kaart te brengen en zichtbaar te maken. Doordat men voorafgaand aan deze gesprekken dient na te denken over zijn/haar eigen ontwikkeling en zijn ambities met betrekking tot zijn/haar ontwikkeling, maakt dat mensen gestimuleerd worden om na te denken over dit onderwerp. Onderstaand citaat bevestigt deze uitspraak:

“Of ik denk dat zo ’n gesprek mensen aanzet tot ontwikkeling? Ja, denk ik wel. Het is natuurlijk lastig te zeggen, ik kan niet voor anderen oordelen, maar voor mij helpt het wel! Het heeft mij gestimuleerd ja.” (participant 1, organisatie 2)

Contact met leidinggevende

Veel participanten geven aan dat gesprekken die zij hebben gehad met hun leidinggevende van belang zijn geweest bij loopbaanstappen die zij hebben gezet. In sommige gevallen benaderden de participanten hun leidinggevende zelf om aan te geven dat ze open stonden voor nieuwe stappen. Hierover wordt het volgende gezegd:

“Het laatste jaar zei ik tegen mijn afdelingsmanager dat ik open sta voor iets nieuws als er zich iets voordoet!” (participant 3, organisatie 2)

En:

“Of mensen zich echt gaan ontwikkelen hangt denk ik heel erg af van de afdeling en de manager.” (participant 1, organisatie 2)

En:

“Ook dat hangt denk ik heel erg af van de band die je hebt met je manager. In mijn optiek stimuleert een goede manager het sowieso wel. Van wil je nog ontwikkelen? Denk daar eens over na. Als je dat wil, dan moet je daar natuurlijk ook wel stappen voor zetten.”

Hierbij geeft de participant een kritische noot:

“Voor zaken over je eigen ontwikkeling moet je nu bij je manager terecht. Maar als dat niet zo soepel loopt dan heb je wel een probleem” (participant 4, organisatie 2)

3. De woningcorporatie

Deze organisatie biedt verschillende interventies aan maar verwacht daarnaast eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers als het gaat om ontwikkeling. De organisatie biedt een persoonlijk ontwikkelbudget dat medewerkers naar eigen keuze kunnen inzetten. Functie gerelateerde opleidingen worden volledig betaald door de organisatie. Daarnaast maakt de organisatie gebruik van een beoordelingscyclus. Aan de hand hiervan hebben medewerkers drie maal per jaar een gesprek met hun leidinggevende. Hier worden hun prestaties maar ook hun ontwikkeling besproken. Daarnaast biedt de organisatie een loopbaanwijzer, waarbij medewerkers online loopbaanadvies kunnen krijgen. Ook worden in deze organisatie interne stages georganiseerd zodat medewerkers op andere afdelingen kunnen meekijken. Tot slot worden vacatures eerst 1 à 2 weken intern opengesteld. Interne sollicitanten krijgen zo voorrang boven externe kandidaten.

Bij deze organisatie zijn 5 medewerkers geïnterviewd; twee vrouwen en drie mannen. De leeftijd varieert van 30 tot 39 jaar. Het aantal jaren werkzaam binnen de organisatie verschilt van 3 tot 14 jaar. De medewerkers hebben zowel horizontale als verticale loopbaanstappen gemaakt. Bij één van de medewerkers is er sprake geweest van demotie.

Motivatoren

Met de medewerkers is gepraat over hun drijfveren om de loopbaanstappen te zetten. Als belangrijkste drijfveer noemen zij dat ze toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Andere drijfveren zijn meer vrijheid in hun werk, meer salaris, de inhoud van het werk, gebrek aan doorgroeimogelijkheden in huidige functie en de thuissituatie.

Organisatie beleid

De organisatie biedt verschillende interventies aan die van belang zijn voor interne mobiliteit. Deze interventies worden puntsgewijs besproken.

- Intranet

Op het intranet worden alle vacatures vermeld. De vacatures worden eerst intern opengesteld voordat externen kunnen reageren. De participanten zijn van mening dat intranet een helder communicatie middel is en dat medewerkers hier veelvuldig op kijken.

“De vacatures verschijnen op intranet, het is gemakkelijk om daar bij te komen” (participant 4, organisatie 3)

- Ontwikkelgesprekken

Drie keer per jaar hebben medewerkers een ontwikkelgesprek met hun leidinggevende. In het eerste gesprek worden doelen opgesteld. Halverwege het jaar wordt er geëvalueerd en aan het einde van het jaar wordt er beoordeeld. Onder doelen vallen taak gerelateerde- maar ook persoonlijke- en ontwikkelingsdoelen. De medewerkers zijn over het algemeen positief hierover. Ze zeggen hierover het volgende:

“We hebben een planning-, ontwikkel- en beoordelingsgesprek. Mijn manager stelt standaard doelen op voor de afdeling en ik moet zelf nog twee dingen opstellen waar ik persoonlijk aan wil werken. ... in principe werkt dat. Het is heel duidelijk voor mij.” (participant 2, organisatie 3)

Een andere participant is hier minder te spreken over:

“ In het begin van het jaar heb je een planningsgesprek, dan een evaluatie en dan een beoordeling. Ik heb er niet zoveel mee. ... Nee, ik doe gewoon mijn stinkende best. Ik vind het werk zo leuk, ik heb nooit problemen.” (participant 4, organisatie 3)

- Trainingen

Volgens de participanten van de woningcorporatie biedt de organisatie mogelijkheid tot training en opleiding. Een participant zegt hierover het volgende:

“Ik denk wel dat het bedrijf stimuleert in opleidingen, om daar mensen te motiveren om goed te blijven in het eigen vakgebied, of eventueel een nieuwe functie. Op die manier blijven ze mensen motiveren. Ik denk ook wel dat dat werkt. Op het moment dat je als bedrijf de mogelijkheid geeft om je te blijven scholen, op wat voor manier dan ook, dan denk ik dat dat altijd goed is. Dat wordt ook wel bij planningsgesprekken besproken” (participant 1, organisatie 3)

- Persoonlijk budget

De organisatie stelt een persoonlijk budget ter beschikking voor medewerkers. Uit de gesprekken blijkt dat de medewerkers weten dat dit er is, maar dat zij dit zelden gebruiken. Functiegerelateerde opleidingen worden volledig betaald door de organisatie, andere cursussen kunnen medewerkers financieren met hun persoonlijke budget. Een medewerker geeft aan dat zij van mening is dat men over het algemeen te weinig is ingelicht over dit budget. Ze zegt hierover het volgende:

“Er zijn genoeg mensen die helemaal niets weten van dat budget. Het staat in je CAO boekje, maar ja wie leest dat? Ik denk dat dat al een punt is, promoot dat, dat iedereen een budget heeft en dat ze er wat mee doen. Als je er niets mee doet ben je het na 4 jaar kwijt.” (participant 2, organisatie 3)

- Loopbaanwijzer

De organisatie biedt een loopbaanwijzer aan. Met deze tool kunnen medewerkers online een loopbaanadviestraject doorlopen. Opmerkelijk is dat geen van de participanten wist wat de loopbaanwijzer inhield. Slechts één participant had hier van gehoord, maar wist niet te vertellen wat het inhield. Een participant zegt hierover het volgende:

“Oh ja? Nou dat weet ik niet. Maar ja ik ben zo weinig op kantoor, dat zie ik niet.”

(participant 2, organisatie 3)

En:

“Een loopbaanwijzer? Daar heb ik van gehoord maar wat het precies inhoudt... Dat zou er gegarandeerd zijn. Maar volgens mij weet... gerust meer dan 90% van de werknemers daar niets van.” (participant 5, organisatie 3)

- Leidinggevende

Ook in deze organisatie lijkt de leidinggevende een belangrijke rol te spelen bij interne mobiliteit van medewerkers. De participanten geven aan dat hun leidinggevende op de hoogte is van hun wensen en capaciteiten en sommigen van hen zijn door hun leidinggevende gevraagd op vacatures. Dit vertrouwen ervaren de participanten als erg prettig.

“Mijn leidinggevende heeft mij het gevoel gegeven dat ze met mij wil samen werken in die functie, dus dat is fijn! Als je merkt dat je manager niet zoveel vertrouwen in je heeft, dan wordt het een moeilijkere stap. Ze heeft me ook daarvoor het gevoel gegeven dat ze het vertrouwen in me had, waardoor je extra gemotiveerd bent.” (participant 1, organisatie 3)

En:

“Het is sowieso belangrijk als manager om je medewerkers te blijven motiveren. Dat kan hij doen door zijn medewerkers complimenten te geven. Ik heb het gevoel dat dat er nu wel eens aan schort. Bij mijn manager heb ik dat gevoel niet, ik heb het gevoel dat zij daar wel voor open staat om dat te doen. Een manager moet zich ervan bewust zijn om ook eens medewerkers complimenten te geven, dat motiveert ze en zorgt dat ze zich blijven inzetten, ook in deze moeilijke tijd. Voor de rest kunnen managers gewoon vragen of medewerkers nog een opleiding willen doen en of ze nog op hun plek zitten.” (participant 2, organisatie 3)

Een andere participant geeft aan dat stimulatie van de leidinggevende erg prettig kan zijn. Hij zegt hierover het volgende:

“Dus je manager wil het liefst dat jij je gaat bijscholen, hij heeft het beste met je voor. Op deze manier krijgt ze het wel voor mekaar om even met de schoen te gooien. Ze zei het zelf: ik ga echt met schoenen gooien! Wat ik daarvan vind? Ja, je gaat er meer gehoor aan geven.

Dus in praktijk heeft het wel meer zin. ...Het is zonde als alle budget naar bepaalde afdelingen gaan en anderen als het ware vergeten worden. Dus onze manager heeft op die manier ons toch meer gepusht om te gaan bijscholen. Ik vind het zelf erg prettig dat mijn manager me helpt herinneren aan afspraken die we hebben gemaakt.” (participant 5, organisatie 3)

- Interne stages

Binnen dit bedrijf worden interne stages georganiseerd. Twee keer per jaar zijn medewerkers verplicht om een dagdeel bij een andere afdeling mee te kijken. Het doel hiervan is om meer inzicht te krijgen in wat andere afdelingen doen en om meer begrip voor collega's te krijgen. De medewerkers zijn erg te spreken over de interne stages. Ze vinden het leuk om op verschillende afdelingen mee te kijken en krijgen meer inzicht in andere afdelingen en meer respect voor collega's.

De medewerkers denken niet dat deze stages interne mobiliteit kan bevorderen. Het doel van deze stages is namelijk om inzicht te krijgen in het werk van anderen en niet om doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te ontdekken. Ze zeggen hierover het volgende:

“Ik denk wel dat het sowieso af en toe goed is om bij andere afdelingen mee te kijken, ook vanwege begrip dat je moet krijgen van andere afdelingen. Zo leer je mensen kennen. Het bedrijf is zo groot geworden, heel veel mensen kennen elkaar niet meer. Er zijn veel verschuivingen geweest, dus ik denk dat het goed is dat je andere mensen ook weer eens ziet, zodat je een keertje kan kijken wat ze nou precies doen. Het zou natuurlijk kunnen dat je ergens komt waar je het erg interessant vindt wat ze doen. Het geeft natuurlijk wel een zicht op wat er allemaal speelt binnen de organisatie. Of er echt mensen zijn die daar werk van maken weet ik niet. Volgens mij is het nu het tweede jaar dat we werken met de stages, maar iedereen is er positief over op wat voor vlak dan ook. Of mensen daardoor echt besluiten om over te stappen weet ik niet.” (participant 1, organisatie 3)

En:

“Ja, je mag zelf kiezen waar en bij wie. Dus dan kies je gewoon een afdeling, en dan kan je gewoon bekijken hoe iemand anders zijn werk ervaart.... En door bij elkaar te kijken krijg je veel meer inzicht in wat andere doen, en respect. Dus het is om te kijken hoe anderen hun werk ervaren en je krijgt meer begrip voor elkaar. Ik vind dat heel goed dat ze dat doen. Of het ook inzicht in groeimogelijkheden biedt binnen het bedrijf? Nee, dat niet. Je kijkt daar ook

niet zo na, je krijgt van alles over die functie te zien, een dagdeel is zo voorbij dus je hebt niet echt tijd om daarover te praten over. Je loopt gewoon een dagje mee.” (participant 2, organisatie 3)

4. De zorgverzekeraar

Ook de zorgverzekeraar biedt verschillende loopbaaninterventies aan. Zo biedt de organisatie een online trainingwinkel waar medewerkers zelf geschikte trainingen kunnen uitzoeken. Hieronder vallen ook coachingsmogelijkheden. Nieuwe trainingen worden tevens vermeld op intranet. Daarnaast verschaft deze organisatie ontwikkelgesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Hier wordt standaard gevraagd naar ontwikkelingswensen en doelen van de medewerkers. Daarnaast hebben interne sollicitanten voorrang op externe sollicitanten. Bij de beoordeling van interne sollicitanten ligt de nadruk op capaciteiten en wordt er minder gekeken naar de opleidingspapieren van medewerkers.

Bij deze organisatie zijn 4 vrouwen geïnterviewd en 1 man. Het aantal dienstjaren varieert van 6 tot 35 jaar. De leeftijd van de participanten verschilt van 26 tot 52 jaar. Eén van de participanten is naast haar werk momenteel bezig met een universitaire opleiding.

Motivatoren

Met de participanten is gepraat over hun drijfveren die hun hebben aangezet tot het zetten van loopbaanstappen. Hier noemden de participanten dat zij toe waren aan een nieuwe uitdaging, dat de werkzaamheden van de nieuwe functie ze meer aanspraken dan de werkzaamheden van de vorige functie en de veranderende salarisschaal als gevolg van de loopbaanstap.

Thuisituatie

Participanten geven aan dat de thuisituatie een belangrijke factor is bij interne mobiliteit. Een aantal participanten gaf aan dat de thuisituatie niet van invloed was op hun meest recente loopbaanstap. Ze gaven hiervoor als reden dat het aantal uren dat zij gingen werken niet veranderde. Drie participanten gaven aan dat zij meer uren gingen werken toen hun thuisituatie dat toeliet. Ze lichten dit toe door aan te geven dat wanneer de kinderen ouder worden, dit ruimte biedt om meer te gaan werken.

Houding participant

Opmerkelijk aan de gesprekken bij deze organisatie was dat sommige medewerkers proactief nadenken over hun loopbaan. Ze geven aan dat de wereld verandert en de werkzaamheden

daardoor ook. Willen zij in de toekomst ook werk houden, dan moeten zij hierin mee veranderen, aldus de participanten. Zij ontwikkelen zich dus om hun carrière vruchtbaar te houden. Ze zeggen hierover het volgende:

“En het is ook persoonlijk gewin want daar doe ik het eigenlijk altijd voor, ik doe het niet voor het bedrijf. Met dit systeem kan je ook bij andere bedrijven werken, dus stel dat ik nog een keer weg wil of dat het hier met reorganisatie krap wordt, dan wil ik hier zoveel mogelijk kennis opdoen van het systeem zodat ik mij buiten deze organisatie ook staande kan houden.”

(participant 4, organisatie 4)

En:

“Omdat ik altijd wel bezig was met verbeteren. Het kan niet zo zijn van nou dit doe ik, en dat doe ik over 5 jaar nog. De wereld verandert, dus dat betekent dat het werk ook moet veranderen. Het merendeel van de mensen vindt dat eng, dat zie je nu ook wel gebeuren. Ik vind dat wel bij me passen, ik vind dat wel leuk. Wat dat betreft ben ik wel heel oplossingsgericht.” (participant 5, organisatie 4)

Cultuur

De participanten geven aan dat medewerkers over het algemeen weinig open staan voor ontwikkeling en loopbaanstappen. Ze geven hiervoor de volgende redenen:

“Er zijn wel mogelijkheden om stappen te maken. Maar... het is hier wel relaxt dus mensen blijven vaak wel op hun eigen stekkie. Dat komt omdat de organisatie, en dan spreek ik voor onze afdeling, je wel vrij laat in je doen en laten. Als we vrij willen dan kan dat wanneer we willen. Ze zijn heel flexibel.” (participant 3, organisatie 4)

En:

Nou weet je, het wordt van alle kanten aangeboden maar de cultuur is niet zo dat mensen denken dat ze zich moeten ontwikkelen omdat hun baan ook verandert. Ja, nu gaan ze dat beseffen. Dat hadden ze 5 of 6 jaar geleden ook kunnen beseffen als je ziet wat er gebeurt... dan zeggen ze dat ze geen tijd hebben om het te lezen. Als ik het had over de inrichtingsplannen dan had niemand dat gelezen. Daar heb ik geen tijd voor of dat lees ik thuis wel, zeiden ze dan. En dan denk ik, dan laat je het echt op je afkomen. Ik denk dat die cultuur heel erg heerst. En op het moment dat het dan echt op je afkomt, dan worden mensen

misschien paniekerig. Het is ook relatief een populatie die hier al heel lang werkt, en dan voornamelijk parttime. Mensen die kinderen hebben gekregen en parttime zijn gaan werken. Ze hebben niet de drive om... ze zijn niet bezig met het feit dat de wereld verandert en dat ontwikkeling dus noodzakelijk is. Dat denk ik. Of wel, en ze hebben oogkleppen op. Dat hoor je dan ook: als het zo is, dat zie ik dan wel.” (participant 5, organisatie 4)

Beleid

De organisatie biedt verschillende mogelijkheden aan om interne mobiliteit te bevorderen. Deze mogelijkheden worden puntsgewijs besproken.

- Vacature bord

Uit de interviews blijkt dat de organisatie alle interne vacatures op intranet plaatst. De participanten zijn van mening dat deze vacatures eenvoudig te vinden zijn. Dit vacature bord heeft een aantal participanten geholpen met het vinden van geschikte vacatures.

- Opleidingen

De participanten geven aan dat de organisatie erg veel opleidingsmogelijkheden aanbiedt. De opleidingen worden aangeboden via een online pagina. Nieuwe opleidingen worden extra onder de aandacht gebracht op het intranet, vanuit daar kan men doorklikken naar de online pagina over de opleidingen en trainingen. Participanten geven aan dat er erg veel wordt aangeboden. Een participant zegt hier het volgende over:

“Ze bieden veel opleidingen aan als je wil. Je hebt die verplichte trainingen, maar ik heb ook nog heel veel andere trainingen gedaan! Dat wordt allemaal aangeboden. Als je dat echt wil kom je overal terecht.” (participant 2, organisatie 4)

Ondanks dat er veel trainingen worden aangeboden, wordt hier weinig gebruik van gemaakt volgens de participanten. Hierover wordt het volgende gezegd:

“Ik denk dat ze het nut ervan niet inzien bij de huidige werkzaamheden, dat dat niet altijd nodig is. En misschien denken ze ook wel dat ze er al zo lang zitten en het daarom niet meer nodig hebben. Dat denk ik. En angst voor examens.” (participant 4, organisatie 4)

- Leidinggevende

Participanten geven aan dat wanneer zij een cursus of opleiding willen volgen, ze hiervoor goedkeuring moeten krijgen van de leidinggevende. Deze persoon bepaalt vervolgens of medewerkers de desbetreffende training of cursus mogen volgen. Hierdoor komt er veel macht te liggen bij de leidinggevende. De participanten zeggen hierover het volgende:

“Je leidinggevende moet daar wel akkoord voor geven....Maar het hangt heel erg van de leidinggevende af. En ik vraag me af of de leidinggevende wel zoveel beslissingsbevoegdheid mag hebben, want als je niet goed met je leidinggevende kan bijvoorbeeld, die kan dan heel makkelijk zeggen van nee dat doe ik niet. Dat vind ik af en toe lastig om te bepalen. Dat zou een verbeterpunt kunnen zijn voor de organisatie. Dat niet alleen de leidinggevende daarover beslissingen mag nemen, maar misschien de leidinggevende daarboven ook.” (participant 4, organisatie 4)

De band met de leidinggevende speelt ook een rol bij de ontwikkeling van medewerkers an zich. Een medewerker zegt hierover het volgende:

“En toen ben ik gaan praten met mijn manager en die vroeg van wat wil je dan precies. Zij is eigenlijk ook wel een beetje de motor geweest, van nou je kan het hartstikke goed, je krijgt van mij een personal coach, daar ga je maar eens mee sparren van wat je wil.” (participant 5, organisatie 4)

Als aan de medewerkers gevraagd wordt hoe interne mobiliteit gestimuleerd kan worden, noemen zij dan ook de manager. Hierover wordt het volgende gezegd:

“ja, ik denk dat dan een rol van de manager is weggelegd. Gewoon in jouw functioneringsgesprek. Van wil je niet zus of zo. Ik denk dat dat dan daar moet gebeuren. Want dat komt dan wel naar voren. Of je zegt nee ik wil absoluut niks of dat je zegt van ik wil wel maar ik weet niet wat. En dan kan je wel samen gaan kijken.” (participant 2, organisatie 4)

En:

“Het is wel afhankelijk van de teammanager waar je onder valt hoe die daar in staat, of hij zijn mensen qua niveau wil optrekken. Ik denk dat dat heel erg aan hem ligt. Mijn manager heeft nu ook gezegd, jullie krijgen allemaal 5 cursusedagen, dit is het traject en ik heb jullie

allemaal ingeschreven want ik vind dat jullie dit allemaal moeten kunnen. Als onderdeel van je functie. En dat komt dan van de team manager.”

Dezelfde participant vertelt het tegenovergestelde over haar vorige leidinggevende:

“Dat ligt ook aan de manager. Bij mijn vorige teammanager heb ik nooit een ontwikkelgesprek gehad, die liet me helemaal in het diepe vallen. We hebben daar weinig aan onze teammanager gehad.” (participant 5, organisatie 4)

- Opleidingsbudget

Naast goedkeuring van de leidinggevende is voor het volgen van cursussen en opleidingen ook voldoende opleidingsbudget nodig. De budgetten worden verdeeld over de afdelingen. Over hoe groot dit budget is, is geen duidelijkheid, blijkt uit de gesprekken. Als reactie op de vraag of er inzicht is in het budget zegt een participant het volgende:

“Ja en nee, je kan het wel zelf inschatten, we hebben net een hele dure cursus gehad dus dan zal het budget wel weinig zijn. Maar aan de andere kant horen we ook dat het budget volgend jaar zo hoog is, dat ligt ook weer hoe de organisatie plannen zijn.(...) Het is niet zo dat je bijvoorbeeld 1000 euro per persoon hebt. Ik weet ook niet hoe het verdeeld is, of het per persoon is. Nee, misschien moet daar meer helderheid in komen.” (participant 4, organisatie 4)

Uit de gesprekken blijkt dat medewerkers geen inzicht hebben in de grootte van het budget. Dit kan hun ervan weerhouden om een cursus aan te vragen, uit angst voor afwijzing van de cursus.

- Ontwikkelgesprekken

Uit de gesprekken met de participanten blijkt dat zij geregeld gesprekken hebben met hun leidinggevende. Sommigen hebben deze gesprekken eens per zes weken, andere medewerkers hebben deze gesprekken drie maal per jaar. Tijdens deze gesprekken wordt het functioneren van de medewerkers besproken; ook (mogelijke) ontwikkeling komt aan bod. De medewerkers ervaren deze gesprekken als prettig. Hierdoor kunnen zij gemakkelijk hun leidinggevende benaderen voor vragen en deze is tevens in de gelegenheid om te vragen naar

mogelijke ontwikkeldoelen. Hierdoor wordt het onderwerp ‘ontwikkelen’ regelmatig besproken. De participanten zeggen hierover het volgende:

“of in je gesprekken kan je dat aangeven... Daar wordt ook gevraagd van wat wil je nog, wat wil je nog bereiken, wat voor opleiding wil je nog? Dus in die zin heb je altijd mogelijkheden om verder te groeien.” (participant 1, organisatie 4)

Op de vraag in hoeverre deze gesprekken aanzetten tot ontwikkeling zeggen drie participanten het volgende:

“Je wordt toch gedwongen om er over na te gaan denken, wil ik dit blijven doen of wil ik meer, of ziet het bedrijf voor mij mogelijkheden? Ik denk dat dat wel meehelpt.” (participant 3, organisatie 4)

“als je ook zoekende bent dan denk ik dat het daarin helpt.” (participant 1, organisatie 3)

“maar je wordt ook gemotiveerd om er over na te denken!” (participant 2, organisatie 3)

5. Onderwijsinstelling

De onderwijsinstelling waarbij dit onderzoek is afgenomen biedt verschillende loopbaaninterventies aan om interne mobiliteit te stimuleren. Ten eerste worden vacatures eerst intern vacant gesteld; interne sollicitanten krijgen zo voorrang op externe sollicitanten. Daarnaast biedt de organisatie veel trainingsmogelijkheden. Deze worden bekend gemaakt via intranet en via brochures. Tevens worden er gesprekken gevoerd tussen leidinggevenden en medewerkers, waar de doorgroeiwensen van medewerkers besproken kunnen worden. Ook biedt de organisatie een loopbaancentrum, waar medewerkers naar toe kunnen gaan voor vragen en/of begeleiding bij het maken van loopbaanstappen. Tot slot werken er bij deze organisatie loopbaanconsulenten, waar medewerkers mee kunnen praten over hun carrière en het maken van loopbaanstappen.

Bij deze organisatie zijn vijf vrouwelijke medewerkers geïnterviewd die een ondersteunende functie hebben binnen de onderwijsinstelling. De leeftijd van de participanten verschilt van 32 tot 55 jaar. Het aantal jaren werkzaam voor de organisatie verschilt van 9 tot 20 jaar.

Motivatoren

Met de medewerkers van de onderwijs instelling is gepraat over hun drijfveren. Hiervoor noemen zij het toe zijn aan een nieuwe uitdaging en de werkzaamheden die niet meer bevallen. Als bijkomstig voordeel wordt door een enkele participant het salaris genoemd.

Thuisituatie

Alle participanten geven aan dat voor het zetten van loopbaanstappen het noodzakelijk is dat de thuisituatie dit toelaat. Participanten geven aan dat het hebben van (kleine) kinderen een hindernis is bij het zetten van loopbaanstappen.

Reactie anderen

De participanten geven aan dat collega's over het algemeen positief reageren op loopbaanstappen. Indien collega's weten dat mensen ambities hebben, wordt er positief gereageerd op deze loopbaanstappen. Als de stap naar een nieuwe functie onverwacht is, bijvoorbeeld gezien de switch van afdeling, kan dit minder positieve reacties opleveren. Een participant zegt hierover het volgende:

“Daar hebben de collega's bij de afdeling wel sceptisch en cynisch op gereageerd, in de zin van, dat zou ik nou nooit doen die overstap maken! Ik had daar geen moeite mee maar vond het wel jammer dat enkele mensen daar zo op gereageerd hebben ja.” (participant 1, organisatie 5)

Loopbaanstappen

Met de medewerkers is ook gepraat hoe de loopbaan stap is verlopen. Alle participanten gaven aan dat dit geen officieel proces was. Doordat zij hun wensen kenbaar hadden gemaakt zijn zij ofwel voorgedragen ofwel door collega's op de desbetreffende functie geweest. De participanten zeggen hierover het volgende:

“En toen had ik een keer aangegeven dat ik wel meer wilde, wat nieuws. En toen zei ze van wil je niet bij ons komen werken? En dat heeft ze toen aan haar baas voorgesteld en toen dacht ik van ja doe maar, dus toen heb ik een gesprek gehad en toen kon ik beginnen. Dat kwam eigenlijk in een gesprek ter sprake en zij hadden iemand nodig.” (participant 4, organisatie 5)

En:

“Je kent de mensen en ze weten wat je leuk vindt, dan gaat dat vanzelf. Van hee, kan jij dat misschien doen als ik straks wegga, dan is dit misschien een goed moment om eens wat eerder dat te doen voordat die persoon weggaat.” (participant 3, organisatie 5)

Cultuur

Alle participanten geven aan dat men binnen deze organisatie over het algemeen weinig behoefte heeft aan doorgroei. Hier is een verschil met het onderwijs personeel ten opzichte van het ondersteunende personeel. Bij het onderwijs personeel is doorgroei veel gebruikelijker en wordt het veel meer verwacht. De participanten geven aan dat doorgroei bij ondersteunend personeel minder verwacht wordt vanuit de organisatie.

“Ik heb het idee dat dat voor mannen vanzelfsprekend is. Maar voor vrouwen, en zeker in mijn functie. Er zijn ook vrouwen die in leidinggevende functies zitten, die hbo of universiteit hebben, daar wordt ook van verwacht dat ze doorgroeien. Maar mijn leeftijd en mijn mbo niveau... Bij mensen uit mijn direct omgeving ben ik een uitzondering.” (participant 2, organisatie 5)

De participanten geven aan dat wanneer mensen eenmaal een stap hebben gemaakt ze ook veel sneller geneigd zijn om er nog één te zetten.

“ik heb zelf soms het gevoel dat mensen ook wel bang zijn om te switchten. Als mensen het eenmaal hebben gedaan, dan doen ze het ook vaker. Ik denk dat mensen ook wel bang zijn om weg te gaan bij het vertrouwde. Een grote organisatie en ik zit op mijn plek...” (participant 5, organisatie 5)

Ook is er een verschil in leeftijd te vinden binnen deze organisatie. Een participant zegt daarover het volgende:

“Daar zit een sterk verschil in denk ik. Er zitten hier mensen en die zitten er prima vanaf de eerste dag en die vinden dat prima. Die zoeken ook niet veel. Dat heeft de generatie vóór mij misschien iets meer. De jongere generatie is nog ambitieuzer.” (participant 2, organisatie 5)

Begeleiding vanuit de organisatie

De participanten zijn van mening dat deze organisatie vele mogelijkheden aanbiedt tot ontwikkeling. Ze geven aan dat wanneer mensen aangeven dat ze willen doorgroeien, de

organisatie hierbij mee helpt. Dit gebeurt door middel van trainingen, door begeleiding van de personeelsconsulenten en het loopbaancentrum. Daarnaast kunnen participanten hun wensen kenbaar maken in een ontwikkelgesprek met hun leidinggevende. De aangeboden interventies worden hieronder puntsgewijs besproken.

- Trainingen

De organisatie biedt veel trainingen aan. Deze worden gepromoot op intranet en via het tijdschrift van de instelling. Doordat medewerkers deelnemen aan trainingen kunnen zij zich ontwikkelen. Wellicht hierdoor hebben zij behoefte aan een nieuwe uitdaging en staan zij open voor interne mobiliteit.

“Ik heb heel veel trainingen gedaan en daardoor liep ik een beetje tegen een plafond in mijn functie.” (participant 4, organisatie 5)

- Ontwikkelgesprekken

Eén keer per jaar hebben medewerkers een ontwikkelgesprek met hun leidinggevende. Hierin kunnen ze aangeven waarop zij willen ontwikkelen. De medewerkers zijn van mening dat deze gesprekken aanzetten tot denken over hun eigen ontwikkeling. Tevens kunnen zij hun leidinggevende op de hoogste stellen van hun ambities. Dit kan tot interne mobiliteit leiden. Een participant zei hierover het volgende:

“Bij mij is dat wel zo geweest! In die gesprekken is wel naar voren gekomen dat ik dat wel leuk zou vinden. Dat heeft voor mij wel gevolgen gehad. Zo heb ik duidelijk kunnen maken wat ik wil. Dan hangt dat in het achterhoofd van mensen, dat als er eens wat is dat ik dat dan wel wil. Dat ontwikkelgesprek is dus van belang geweest voor mijn loopbaan!” (participant 3, organisatie 5)

- Personeelsconsulent

De participanten geven aan dat de personeelsconsulenten binnen deze organisatie een belangrijke rol spelen bij interne mobiliteit. Personeelsconsulenten zijn te benaderen voor loopbaanvragen.

“...toen is onze personeelsconsulent, dat is een heel belangrijk persoon voor mij geweest, die heeft keer op keer gezegd, je hebt het heel goed opgepakt, je hebt het groot uitgezet, grote

stappen gezet, je bent goed bezig, en nu moet je geduld hebben tot het vruchten afwerpt. En als het niet meteen lukt, blijven volhouden. Blijven proberen. Dat is voor mij heel belangrijk geweest, dat er iemand was op die plek die zeker een half jaar tegen mij heeft gezegd van blijven volhouden! Het gaat je lukken.” (participant 2, organisatie 5)

Ook andere participanten vertellen dat de personeelsconsulent een belangrijke rol heeft gespeeld in hun loopbaan. Indien zij met hun loopbaanwensen niet bij hun leidinggevende terecht konden, gingen zij hiervoor naar de personeelsconsulent.

- Loopbaancentrum

Deze organisatie heeft een loopbaancentrum waar mensen naar toe kunnen met vragen over hun loopbaanontwikkeling. Vier van de vijf medewerkers hebben hier wel van gehoord hebben maar zijn nooit langs geweest. Eén medewerkers geeft aan dat zij denkt dat dit meer voor herplaatsingskandidaten is.

Eén medewerker is bij het loopbaancentrum langsgegaan en heeft de hulp die zij hier kreeg als positief ervaren. Zij zegt hierover het volgende:

“Onze personeelsconsulent zei dat ik naar het loopbaancentrum moest gaan. Daar hebben ze gekeken van wat zijn je interesses, dat als je iets wil leren dat je dat ook gericht kan doen, en je merkt daar heel sterk van ga naar het loopbaancentrum. Er is voor heel veel mensen een drempel daar richting dat loopbaancentrum. Als je tegen mensen zegt dat je daar geweest bent dan denken zij van oh het gaat niet goed! Weinig mensen bedenken dat een loopbaancentrum je ook in gezonde omstandigheden kan helpen met je loopbaan te ontwikkelen. Die link ligt er te weinig. Dat loopbaancentrum is er vaak van ja je komt op een zijspoor en het loopbaancentrum brengt je weer op het pad. En dat is een stap, daar moet je voldoende zelfvertrouwen voor hebben en wilskracht wil je daar geen last van hebben. Mensen hebben echt zoiets van ga je naar het loopbaancentrum toe? Ja, want ik wil weten wat ik kan doen! Terwijl die hulp die je krijgt heel nuttig en zinvol is! Want zij wijzen je op de goede dingen.” (participant 5, organisatie 5)

- Leidinggevende

Uit de gesprekken blijkt dat ook de leidinggevende van invloed kan zijn op de interne mobiliteit van medewerkers. Indien deze persoon op de hoogte is van de ambities en capaciteiten van zijn medewerkers, kan de leidinggevende ervoor zorgen dat de medewerkers

meer en verschillende taken te doen krijgt, zodat deze persoon zich kan ontwikkelen. Een participant zegt hierover het volgende:

“Vanaf dat mijn leidinggevende bij mij begonnen was, hebben we altijd een goede werk relatie gehad, een persoonlijk klik dat durf ik wel te zeggen. Ik was iemand die niet houdt van het voorgeschotelde werk maar ook nieuwsgierig was naar andere dingen ..., dus zo ontstond er een leuke wisselwerking tussen hem en mij, en dat heeft me altijd enorm gestimuleerd en hij heeft me ook op een gegeven moment, toen ik de keuze had gemaakt om nog een opleiding te doen, me ontzettend gesteund en mogelijkheden voor geboden, door de opleiding te betalen en me studietijd te geven. Ik denk dat je zo iemand, ja dat was best wel een cadeau voor mij, zo iemand vind je niet overal!” (participant 1, organisatie 5)

- Interne stages

De participanten gaven aan dat het op verschillende manieren mogelijk is om bij andere afdelingen te kijken in de vorm van een stage. Een van deze mogelijkheden is om bij een andere publieke organisatie in dezelfde regio een dag mee te lopen. De participanten ervaren dit als positief. Het geeft hun inzicht in verschillende manieren van werken en het verbreed hun kijk over de mogelijkheden. Een participant geeft aan dat indien zij de organisatie zou moeten verlaten, de organisatie waar zij stage heeft gelopen een goede nieuwe werkgever voor haar lijkt. Ze zegt hierover het volgende:

“Ik zou zelf ook niet snel weggaan, hooguit naar die organisatie waar ik een dag heb meegelopen” (participant 4, organisatie 5)

De participanten geven aan dat dit een goede manier zou kunnen zijn om medewerkers meer van een organisatie te laten zien en daardoor interne mobiliteit te vergroten. Hierdoor kan de angst, die medewerkers wellicht hebben om over te stappen, worden weggenomen. Hieronder is de reactie van een participant op de vraag of deze stages ook binnen het bedrijf uitgevoerd zouden kunnen worden vermeld:

“Ik denk wel dat dat eens zou moeten. En dat het zou kunnen. Maar ik ben bang dat hier nog zo zeer de cultuur heerst van oh wil je me kwijt? Die angst om te switchten. Ik denk dat dat heel sterk is, vooral voor mijn leeftijdscategorie, van als je in iemands anders keuken gaat kijken, wat is er dan niet goed in je eigen keuken? Wat gaat verkeerd? Heb je het niet naar je

zin?... Dat je het vanuit een positief perspectief benadert en het niet zo zeer erop gooit van eens te switchen maar meer dan zie je eens hoe het daar is, en een ander kan eens iets van jou leren, gewoon de positieve prikkeling zonder de negatieve dreiging.” (participant 2, organisatie 5)

6. Analyse leidinggevenden

Aangezien uit de interviews met de medewerkers bleek dat de leidinggevende in veel gevallen een cruciale rol speelt bij interne mobiliteit, zijn er per organisatie ook één of twee leidinggevenden geïnterviewd.

Aan de leidinggevenden is gevraagd hoe zij hun rol zien als stimulator van interne mobiliteit. De meeste leidinggevenden reageren op deze vraag door aan te geven dat zij van mening zijn dat medewerkers zelf initiatief moeten tonen tot ontwikkeling en dat de leidinggevende daar vervolgens in kan begeleiden. Daarnaast vinden enkele leidinggevende dat het hun taak is als manager om medewerkers te stimuleren.

Enkele leidinggevenden geven aan dat zij van mening zijn dat de medewerkers zelf degenen zijn die de loopbaanstappen zetten en dat zij daar zelf geen invloed op hebben. Wellicht onderschatten de leidinggevenden hun invloed hierop.

Daarnaast geven enkele leidinggevenden aan dat zij het ontwikkelgesprek een goede methodiek vinden om de ontwikkeling aan de orde te stellen. Hierdoor kan het niet vergeten worden ‘door de waan van de dag’.

Om medewerkers te stimuleren worden verschillende methoden genoemd. Leidinggevenden hebben het over verbaal enthousiasmeren, het takenpakket van de medewerkers uitbreiden, gevraagd en soms ongevraagd, zorgen dat medewerkers (extra) spreektijd krijgen bij presentaties of vergaderingen, en de medewerker in het diepe gooien.

Daarnaast zijn de managers het er over eens dat er verschillen zijn tussen medewerkers als het gaat om interne mobiliteit. Men noemt verschillen in leeftijd; jongere medewerkers staan over het algemeen meer open voor ontwikkeling en doorgroei.

4.2 Antwoorden op empirische deelvragen

In dit hoofdstuk zullen de antwoorden op de deelvragen uit hoofdstuk 2 aangevuld worden met kennis uit de empirie.

Wat is een loopbaan?

Deze theoretisch hoofdvraag is in hoofdstuk 2 beantwoord. Hieraan kan worden toegevoegd dat participanten hun carrière minder als een loopbaan beschouwen indien zij horizontale stappen nemen.

Wat is loopbaanbeleid?

Voorafgaand aan de interviews is het loopbaanbeleid van de verschillende organisaties in kaart gebracht. Bij de interviews met de HR managers kwam naar voren dat zij 'loopbaanbeleid' een groot woord vinden. Ze hebben echter wel verschillende loopbaaninterventies om interne mobiliteit te stimuleren. Hierbij komen verschillende aspecten naar voren. De meeste organisaties geven aan dat ze van mening zijn dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling en daarmee ook hun eigen loopbaanontwikkeling. Organisaties proberen medewerkers echter wel te prikkelen en mogelijkheden aan te reiken om zichzelf te ontwikkelen en daarmee interne mobiliteit te stimuleren.

Hoe richten organisaties loopbaanbeleid in volgens de praktijk?

Met de participanten van de verschillende organisaties is gesproken over de loopbaaninterventies binnen de organisaties en de effectiviteit daarvan. De verschillende interventies die de organisaties uitvoeren worden hieronder besproken.

Ontwikkelgesprekken

Bij alle 5 de organisaties worden ontwikkelgesprekken gevoerd tussen medewerkers en leidinggevenden. De vorm hiervan varieert; bij sommige organisaties worden deze gesprekken eens per zes weken gevoerd, bij andere organisaties worden deze gesprekken drie maal per jaar gevoerd.

Zowel medewerkers als leidinggevenden zijn over het algemeen erg te spreken over deze gesprekken. Het is voor leidinggevende een vast moment om te vragen naar ontwikkeling en ambitie van medewerkers en het is voor medewerkers een goede gelegenheid om ontwikkelingswensen kenbaar te maken. Hoewel veel participanten aangeven dat ze dit ook buiten deze gesprekken om kunnen aangeven bij hun leidinggevende, wordt het als prettig ervaren om er op vaststaande momenten over te praten.

Loopbaanwijzer

Bij één van de organisaties wordt er gebruik gemaakt van een loopbaanwijzer. Met deze online tool kunnen medewerkers hun loopbaanwensen in kaart brengen en gematcht worden aan bepaalde vacatures binnen de branche.

Doordat geen van de participanten op de hoogte was van de loopbaanwijzer kan er geen uitspraak gedaan worden over de effectiviteit van deze tool. Gesteld kan dus worden dat er niet effectief gecommuniceerd is over het bestaan van de loopbaanwijzer.

Loopbaancentrum

Een van de organisaties die deelnam aan dit onderzoek heeft een loopbaancentrum. Het loopbaancentrum geeft loopbaanbegeleiding en biedt coaching aan. Bij loopbaanbegeleiding wordt er aandacht besteed aan het in kaart brengen van capaciteiten en vaardigheden, het ontdekken van interesses van medewerkers, de vertaling hiervan naar concrete functiemogelijkheden, het opstellen van een loopbaanactieplan en het begeleiden van medewerkers bij het benaderen van de arbeidsmarkt.

Coaching kan worden ingezet voor uiteenlopende zaken, van het ontwikkelen van vaardigheden tot het verbeteren van de werk/privé balans.

Trainingsmogelijkheden en –budget

Bij alle organisaties zijn er verschillende mogelijkheden tot training en opleiding. Organisaties bieden deze mogelijkheden aan via intranet en/of via folders. Ook worden trainingsmogelijkheden besproken bij ontwikkelgesprekken. Het budget voor deze opleidingen wordt bij de meeste organisaties verdeeld per afdeling. Bij enkele organisaties wordt er een persoonlijk budget aangeboden. Voor deelname aan trainingen is men afhankelijk van goedkeuring van de leidinggevende.

Interne stages

Bij drie van de vijf organisaties wordt gebruik gemaakt van interne stages. Op deze manier kunnen medewerkers bij hun collega's meekijken en op die manier meer inzicht krijgen in hun werkzaamheden. Participanten geven aan dit als erg leuk en leerzaam te ervaren. Bij een van de organisaties wordt er gebruik gemaakt van interne stages als 'klaarstoom traject'. In deze gevallen stromen de medewerkers als gevolg van de interne stage door naar een nieuwe functie.

Jobrotatie

Meerdere organisaties maken of hebben gebruik gemaakt van jobrotatie. In enkele gevallen was de bedoeling van jobrotatie dat medewerkers op meerdere vlakken inzetbaar waren. In deze gevallen ervaren medewerkers jobrotatie als negatief; de verschillende taken zijn dusdanig complex dat zij het als onmogelijk ervaren om allebei de taken uit te kunnen voeren. Bij de meeste organisaties het mogelijk om voor een periode van een aantal maanden een andere functie uit te oefenen, als opvang van ziekte of zwangerschapsverlof.

Wat zijn voorspellers van de effectiviteit van loopbaanbeleid?

Uit het theoretisch kader bleek dat carrière oriëntatie van invloed is op de effectiviteit van loopbaanbeleid. Aangezien organisaties hier geen invloed op hebben is deze factor niet meegenomen in dit onderzoek.

Op grond van dit onderzoek kunnen er verschillende voorspellers van effectiviteit van loopbaaninterventies worden aangewezen. Allereerst blijkt cultuur een belangrijke voorspeller van de effectiviteit. Indien er binnen een organisatie een ‘angstcultuur’ hangt, waarbij mensen angst ervaren om weg te gaan van hun huidige functie waar ze weten wat ze hebben, kan dit de interne mobiliteit van medewerkers remmen. De cultuur van een organisatie kan dus als belangrijke voorspeller genoemd worden bij de effectiviteit van loopbaaninterventies. Daarnaast blijkt het contact met de leidinggevende van groot belang bij de effectiviteit van loopbaanbeleid. Ontwikkelgesprekken blijkt een goede gelegenheid te zijn om met de leidinggevende te praten over ambities en doorgroeimogelijkheden. De participanten geven aan dat zij een goede en open band hebben met hun leidinggevende en hierdoor makkelijk over dit soort zaken praten. Indien deze band niet goed en open is, zal dit gesprek minder vloeiend lopen. Dit kan de interne mobiliteit remmen. Daarnaast zijn in alle organisaties de leidinggevers degene die goedkeuring geven aan deelname aan training en opleiding. Indien deze band tussen leidinggevende en medewerker niet goed is, kan de leidinggevende wellicht training en opleiding remmen. Dit kan doordat hij geen goedkeuring geeft voor de training of doordat de werknemer niet het gesprek durft of wil aangaan met zijn of haar leidinggevende. Op grond hiervan kan gesteld worden dat de band die de werknemer heeft met zijn leidinggevende een grote voorspeller is van de effectiviteit van loopbaanbeleid.

Wat zijn de effecten van interne mobiliteit?

Deze deelvraag is deels beantwoord in hoofdstuk 2. Dit antwoord zal uitgebreid worden met empirische informatie uit dit onderzoek. De participanten geven aan dat zij meer leren en

meer tevreden zijn als gevolg van interne mobiliteit. Ze ervaren een gemis in hun vorige functie en gaan hierdoor opzoek naar een andere uitdaging. Tevens leren zij als gevolg hiervan de organisatie beter kennen.

Wat zeggen voorgaande onderzoeken over het vergroten van interne mobiliteit?

In hoofdstuk 2 is het onderzoek van *Intelligence group* besproken. De factoren die uit dit onderzoek naar voren kwamen komen grotendeels overeen met de resultaten van dit onderzoek. Het onderzoek van Intelligence Group wijst op een grotere impact van financieel belonen dan uit dit onderzoek naar voren kwam. Dit zou kunnen wijzen op sociaal wenselijke antwoorden van de participanten. Opleidingsmogelijkheden blijken uit beide onderzoeken van groot belang. De stimulatie vanuit de leidinggevende bleek in het onderzoek van Intelligence Group van minder belang te zijn dan dat uit dit onderzoek naar voren komt. Dit kan verklaard worden door het verschil in onderzoeksmethode; door middel van kwalitatief onderzoek kan er dieper worden doorggevraagd op bepaalde dingen. Hierdoor is wellicht de rol van de leidinggevende, waar de medewerker zich in eerste instantie wellicht niet bewust van was, meer naar voren dan bij kwantitatief onderzoek.

Hoofdstuk 5: Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk geanalyseerd worden. Allereerst zullen er per organisatie conclusies worden getrokken over de motivatoren tot interne mobiliteit en de effectiviteit van loopbaanbeleid. Vervolgens zullen de resultaten van de organisaties met elkaar vergeleken worden. Tot slot zal er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: Hoe kan organisatieloopbaanbeleid een bijdrage leveren aan de interne mobiliteit van medewerkers?

Tabel 2

Overzicht van de effectiviteit van de loopbaaninterventies bij de verschillende organisaties

	Gesprekken	Vacature borden	Training	Interne stages	Interim basis	Personeels- consulent	Ontwikkel traject	Loopbaan wijzer	Financiële beloning	Loopbaan centrum
IT organisatie	++	+/-	+	N.v.t.	+	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+	n.v.t.
Energie maatschappij	++	++	+	+	n.v.t.	n.v.t.	+	n.v.t.	+	n.v.t.
Woning corporatie	++	+	+/-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	?	+	n.v.t.
Zorg verzekeraar	++	+	+/-	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	+	n.v.t.
Onderwijs instelling	++	+/-	+	++	n.v.t.	+	n.v.t.	n.v.t.	+	+/-

5.1. Conclusie per organisatie

1. IT organisatie

Deze organisatie biedt interventies aan uit alle dimensies van de operationalisatie van loopbaanbeleid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de organisatie een breed spectrum aan interventies aanbiedt.

Als belangrijkste motivator voor interne mobiliteit noemen de participanten de behoefte aan uitdaging. Dit zou gezien kunnen worden als onderdeel van het ‘persoonlijkheid en persoonlijke stijl perspectief’ van Feldman & Ng (2007) dat besproken is in hoofdstuk 2. Daarnaast komt uit de interviews bij deze organisatie naar voren dat steun van vrienden en familie van belang is voor interne mobiliteit. Dit is in lijn met wat verwacht werd op grond van de literatuurstudie in dit onderzoek. Een andere voorspeller voor interne mobiliteit vanuit de literatuur is de band met het werk team waarmee men werkt. De theorie van Ng, Sorensen, Eby en Feldman (2007) stelt dat wanneer mensen een sterke band krijgen met de mensen

waarmee zij werken, dat ervoor kan zorgen dat mensen minder snel het team willen verlaten, als gevolg van loyaliteit aan hun teamleden. Dit wordt niet teruggevonden in dit onderzoek. Vier van de vijf participanten geven aan dat hun team voor hun geen reden voor hun zou zijn om het team te verlaten.

Uit de gesprekken blijkt dat het contact met de leidinggevende in alle gevallen van grote invloed is geweest op de interne mobiliteit van medewerkers. Om die reden is er wellicht is er een positief verband tussen het contact met de leidinggevende en de interne mobiliteit van medewerkers.

Opmerkelijk is dat alle participanten van deze organisatie al op de hoogte waren van de desbetreffende vacature voordat deze op intranet verscheen. Het verschijnen van de vacature op het vacature bord was enkel een signaal dat er gesolliciteerd kon worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat interne vacature borden waarschijnlijk minder effectief zijn indien er een bedrijfscultuur heerst waarbij mensen open praten over vacatures. Daarnaast hebben alle geïnterviewde medewerkers veel verschillende trainingen gevolgd binnen of namens de organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het aanbieden van trainingsmogelijkheden wellicht positieve gevolgen heeft voor interne mobiliteit.

Daarnaast heeft een aantal medewerkers hun functie op interim basis uitgevoerd alvorens zij officieel benoemd werden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het uitvoeren van functies op interim basis de interne mobiliteit van medewerkers wellicht kan vergroten.

Uit de resultaten blijkt naar alle waarschijnlijkheid dat gesprekken tussen de leidinggevende en werknemer het meest effectief zijn om de wensen en capaciteiten van de medewerkers in kaart te brengen, zodat als gevolg hiervan interne mobiliteit wellicht gerealiseerd kan worden.

2. Energiemaatschappij

Ook deze organisatie biedt interventies aan uit alle dimensies van de operationalisatie van loopbaanbeleid voor dit onderzoek. Ook voor deze organisatie kan geconcludeerd worden dat een breed spectrum aan interventies wordt aangeboden.

Ook binnen deze organisatie kan behoefte aan uitdaging als belangrijkste motivator gezien worden. Daarnaast worden ook betere arbeidsvoorwaarden genoemd. Ook deze motivator werd teruggevonden in de literatuurstudie van dit onderzoek. Daarnaast komt ook de actieve houding van de participanten als belangrijke invloedsfactor op interne mobiliteit naar voren. Ook deze zou gezien kunnen worden als onderdeel van het ‘persoonlijkheid en persoonlijke stijl perspectief’ van Feldman en Ng (2007).

Veel participanten waren op de hoogte van bepaalde vacatures door het vacature bord. Deze vacatures werden daarnaast ook nog actief rondgestuurd per email, wat bijdroeg aan de kennis van de participanten over de openstaande vacatures. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat het actief rondsturen van interne vacatures wellicht kan bijdragen aan interne mobiliteit.

Daarnaast blijkt uit de resultaten van deze organisatie dat een stage lopen bij een andere afdeling medewerkers een goed beeld kan geven van andere afdelingen en daardoor loopbaanstappen naar andere afdelingen toe wellicht kan bevorderen.

Tevens blijkt uit de interviews bij deze organisatie dat ‘klaarstoomtrajecten’ de interne mobiliteit van medewerkers kan vergroten.

Opvallend is dat alle medewerkers aangaven dat hun leidinggevende een rol heeft gespeeld bij hun loopbaanstappen; ofwel middels steun ofwel middels aansporing tot opleiding en ontwikkeling. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een gesprekscyclus tussen medewerker en leidinggevende een effectieve manier is om medewerkers aan te zetten tot nadenken over mogelijke loopbaanstappen en het zichtbaar maken van deze wensen aan de leidinggevende. De band die men heeft met zijn of haar leidinggevende speelt hierdoor naar alle waarschijnlijkheid een rol bij de interne mobiliteit van medewerkers.

3. Woningcorporatie

Ook deze organisatie biedt loopbaaninterventies aan over de hele breedte van het pallet van loopbaaninterventies. Uit alle assen van de conceptualisatie van loopbaanbeleid worden interventies aangeboden.

Naast de reeds genoemde motivatoren bij andere organisaties kwam bij deze organisatie nog een andere motivator aan het licht, namelijk de thuissituatie. Eerder werd al aangetoond dat steun vanuit thuis een belangrijke voorwaarde is voor interne mobiliteit. In de gesprekken in deze organisatie werd duidelijk dat de thuissituatie zelf ook een reden kan zijn tot interne mobiliteit.

Ook binnen deze organisatie hebben de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker een belangrijke rol gespeeld bij de interne mobiliteit. Ontwikkelgesprekken kunnen medewerkers naar alle waarschijnlijkheid helpen bij het opstellen en bereiken van doelen. Dit zou interne mobiliteit kunnen versterken. Tevens kunnen leidinggevendenden medewerkers benaderen voor bepaalde functies indien zij op de hoogte zijn van de capaciteiten van de medewerkers. Ook dit bleek het geval bij deze organisatie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de leidinggevende waarschijnlijk een belangrijke rol speelt bij het stimuleren van de interne

mobiliteit van medewerkers. De leidinggevende kan medewerkers aansporen tot ontwikkeling en tevens aan zijn medewerkers zijn waardering uiten. Hierdoor zijn medewerkers eerder geneigd tot ontwikkeling. Dit kan positieve effecten hebben op de interne mobiliteit. Een goede band met een leidinggevende is dus wellicht een voorwaarde voor interne mobiliteit. Daarnaast blijkt dat stimulering vanuit de organisatie tot training en opleiding positieve effecten kan hebben op interne mobiliteit. De loopbaanwijzer die deze organisatie aanbiedt heeft waarschijnlijk geen positieve gevolgen heeft voor de interne mobiliteit van medewerkers. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat de medewerkers niet op de hoogte zijn van de tool. Om deze tool toch effectief te maken dient deze logischerwijs meer onder de aandacht van de medewerkers gebracht te worden. Tot slot, interne stages hebben binnen deze organisatie waarschijnlijk geen invloed op interne mobiliteit. Dat is echter ook nooit het doel van de stages geweest. Indien dit wel gewenst is, dient de insteek van de interne stages veranderd te worden.

4. Zorgverzekeraar

Ook bij deze organisatie komen uit de hele operationalisatie van loopbaanbeleid interventies aan bod. Geen enkele as is onderbelicht in deze organisatie.

Bij deze organisatie werden dezelfde motivatoren genoemd die aanzetten tot interne mobiliteit als reeds genoemd bij de andere organisaties. Ook hier weer bleek dat steun vanuit de thuissituatie een belangrijke voorwaarde is voor interne mobiliteit. Daarnaast bleek ook hier de actieve houding van de participanten een invloedsfactor te zijn op interne mobiliteit. De resultaten van deze organisatie wijzen op weinig behoefte van medewerkers tot ontwikkeling. Wanneer medewerkers weinig doorgroeien kan er binnen een bedrijf een cultuur ontstaan waarbij men tevreden is met wat hij heeft en minder aandacht heeft voor ontwikkelingsmogelijkheden. Tevens raakt men dusdanig gewend aan zijn functie dat het lastiger wordt om aan een nieuwe uitdaging te beginnen. Dit benadrukt dat een bedrijfscultuur een beperkende factor kan zijn voor interne mobiliteit. Wanneer men angstig is om zijn functie te verlaten en/of wanneer doorgroei niet als gebruikelijk wordt ervaren, kan dit interne mobiliteit remmen.

Alle geïnterviewde medewerkers waren onder andere op de hoogte van bepaalde vacatures doordat deze op het intranet geplaatst waren op de daarvoor bedoelde vacature borden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het plaatsen van interne vacatures op intranet wellicht kan bijdragen aan de interne mobiliteit van medewerkers. Ondanks dat deze organisatie veel

trainingen aanbiedt, wordt hier weinig gebruik van gemaakt. Hieruit blijkt dat het puur en alleen aanbieden van trainingen en cursussen niet per definitie tot interne mobiliteit leidt. Ook bij deze organisatie blijkt dat contact met de leidinggevende en een goede band met deze persoon cruciaal zijn voor interne doorgroei. Zowel door zijn taak om opleidingen en cursussen goed te keuren als door zijn rol om medewerkers te stimuleren tot ontwikkeling kan de leidinggevende naar alle waarschijnlijkheid grote invloed uitoefenen op de interne mobiliteit. Om interne mobiliteit te stimuleren is het dus van belang dat medewerkers geregeld contact hebben met hun leidinggevend en ontwikkelmogelijkheden en dat er aandacht wordt besteed aan het behouden of ontwikkelen van een goede band tussen beiden. Ontwikkelgesprekken tussen werknemers en leidinggevend zijn dus naar alle waarschijnlijkheid effectieve manieren om interne mobiliteit te vergroten.

5. Onderwijsinstelling

Ook deze organisatie biedt interventies aan uit het hele spectrum van loopbaaninterventies. De interventies beslaan alle dimensies van de operationalisatie van loopbaanbeleid. Ook bij deze organisatie komen dezelfde motivatoren aan bod als bij de andere organisaties. Ook hier blijkt steun vanuit de thuissituatie een belangrijke voorwaarde voor interne mobiliteit.

Ook binnen deze organisatie blijkt dat men over het algemeen weinig behoefte heeft aan ontwikkeling. Daarnaast wordt aangegeven dat er ook weinig verwacht wordt van ondersteunend personeel met betrekking tot ontwikkeling. Mensen ervaren angst om hun huidige functie op te geven en te kiezen voor iets wat ze nog niet kennen. De participanten geven aan dat, wanneer mensen loopbaanstappen zetten of interesse hiertoe tonen, dit verwondering opwekt bij andere collega's en vragen oproept of hun functie of hun collega's niet meer bevalt. Het zetten van loopbaanstappen wordt wellicht geïdentificeerd met iets negatiefs. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de cultuur van een organisatie wellicht van invloed is op de interne mobiliteit van medewerkers. Hoe meer er sprake is van een angstcultuur, des te minder sprake er wellicht is van interne mobiliteit.

De resultaten van deze organisatie tonen aan dat ontwikkelgesprekken van belang kunnen zijn bij het in kaart brengen van doorgroeiwensen van medewerkers en het stimuleren van interne mobiliteit. Ontwikkelgesprekken zijn dus naar alle waarschijnlijkheid een effectieve manier om interne mobiliteit te stimuleren. Zowel door deze gesprekken als door collega's werden de participanten op de hoogte gesteld van de vacatures. Het op intranet verschijnen van deze

vacatures heeft voor hun niet bijgedragen aan de interne mobiliteit. Gesteld zou dus kunnen worden dat wanneer men via mondelinge kanalen op de hoogte wordt gesteld van vacatures het belang van interne vacatureborden minder wordt. Tevens blijkt dat de personeelsconsultanten binnen deze organisatie waarschijnlijk van invloed zijn op interne mobiliteit, aangezien zij medewerkers helpen met het in kaart brengen van hun ambities en capaciteiten en hen steunen om door te groeien. Aan de hand van de resultaten kan geconcludeerd worden dat het loopbaancentrum waarschijnlijk weinig invloed heeft op de interne mobiliteit van medewerkers. De reden hiervoor is de drempel die medewerkers waarschijnlijk ervaren om naar het loopbaancentrum te gaan. Een andere reden zou gebrekkige kennis over de werkzaamheden van het loopbaancentrum kunnen zijn. Interne stages zijn waarschijnlijk een effectieve manier om medewerkers verschillende functies binnen de organisatie te laten zien en zo angst weg te nemen om loopbaanstappen te zetten.

5.2. Vergelijking tussen organisaties

Er zijn verschillende overeenkomsten aan te wijzen in de resultaten van de vijf verschillende organisaties. Zo blijken de participanten over het algemeen dezelfde motivatoren aan te wijzen die aanzetten tot interne mobiliteit. Daarnaast geven alle medewerkers aan, ongeacht de organisatie, dat de thuissituatie een belangrijke invloedsfactor is op interne mobiliteit. Ook blijkt dat in alle organisaties gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden hebben bijgedragen aan de interne mobiliteit.

Wanneer er gesproken wordt over motivatoren die aanzetten tot interne mobiliteit wordt in alle gevallen gesproken over de behoefte aan uitdaging. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat jobrotatie wellicht een effectieve loopbaaninterventie is, aangezien men op deze manier verschillende functies kan uitoefenen en zo meer uitdaging heeft in zijn werk.

Jobrotatie was niet aan de orde bij de onderzochte organisaties, echter gaven enkele organisaties wel de mogelijkheid tot interne stage. Ook op deze manier kan men inzicht krijgen in andere functies en zo de uitdaging van deze functies ontdekken. Dit bevestigt de gedachte dat jobrotatie interne mobiliteit waarschijnlijk versterkt gezien de behoefte van medewerkers aan uitdaging.

Er zijn echter ook verschillen op te merken tussen de organisaties. In sommige organisaties, zoals de energiemaatschappij, blijkt dat vacatureborden bijdragen aan de kennis van medewerkers over vacatures. Bij andere organisaties waren de medewerkers in alle gevallen

al op de hoogte van de desbetreffende vacature doordat ze hiervan op de hoogte werden gesteld door collega's of de leidinggevende. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat een vacaturebord wellicht overbodig is wanneer er binnen de organisatie veelvuldig gepraat wordt over vacatures.

Een ander verschil is te vinden in de effectiviteit van trainingsmogelijkheden. Hoewel alle organisaties deze mogelijkheden aanbieden wordt er bij sommige organisaties meer gebruik van gemaakt dan bij andere organisaties. Zo hebben opleidingen bij de IT organisatie, de energiemaatschappij en de onderwijsinstelling ervoor gezorgd dat men een plafond ervaarde in zijn functie en daardoor op zoek ging naar uitdaging. Bij de zorgverzekeraar wordt er veel minder gebruik gemaakt van de opleidingsmogelijkheden.

Daarnaast zijn er grote verschillen opgemerkt in cultuur bij de verschillende organisaties. Waar ontwikkeling en doorgroei als erg belangrijk en normaal worden gezien bij de IT organisatie en de energiemaatschappij, is dit veel minder het geval bij de zorgverzekeraar en de onderwijsinstelling. Hier blijven mensen veel langer dezelfde functie uitoefenen en wordt verandering als bedreigend ervaren. Cultuur speelt naar alle waarschijnlijkheid ook een belangrijke rol bij de implementatie van loopbaaninterventies. Wanneer er bij een ontwikkelgesprek het thema ontwikkeling besproken wordt, kan dit bij organisaties met een angstcultuur anders worden geïnterpreteerd dan bij organisaties waar er in mindere mate sprake is van een angstcultuur. Daarnaast zullen alle interventies waarbij eigen initiatief van de medewerker vereist is, zoals een loopbaanwijzer en een loopbaancentrum, minder effectief zijn wanneer men angst ervaart om te ontwikkelen.

5.3. Antwoord op hoofdvraag

Uit dit multiple case onderzoek blijkt dat er bij verschillende organisaties verschillende factoren van belang zijn voor interne mobiliteit. Om een goedwerkend loopbaanbeleid op te stellen is het dus van belang om eerst te onderzoeken welke factoren aanwezig zijn en wat de invloed hiervan is op de organisatie.

Uit dit onderzoek blijkt dat bij alle organisaties de leidinggevende een cruciale rol speelt bij interne mobiliteit. Leidinggevendens zijn op de hoogte van de competenties en ambities van medewerkers, ze kunnen doorgroei in formele en informele gesprekken stimuleren, ze kunnen hun medewerkers actief benaderen voor bepaalde functies wanneer zij van mening zijn dat de desbetreffende medewerker hiervoor geschikt is en tot slot zijn leidinggevendens vaak de

aangewezen personen om opleidingsmogelijkheden goed te keuren. Door al bovenstaande voorbeelden kunnen leidinggevendenden ontwikkeling stimuleren of juist afremmen. Wanneer een organisatie interne mobiliteit wil vergroten, zou het van belang kunnen zijn als leidinggevendenden hun medewerkers stimuleren tot ontwikkeling en doorgroei.

Een tweede manier om de interne mobiliteit te vergroten is door helder in kaart te brengen wat de ambities en competenties van de medewerkers zijn. Op deze manier is er niet alleen bij de afzonderlijke leidinggevendenden, maar over de hele organisatie duidelijkheid over wat de organisatie in huis heeft. Wanneer dit overzicht helder is, kunnen bepaalde medewerkers actief benaderd worden voor bepaalde vacatures. Bovendien kunnen medewerkers vooraf op de hoogte worden gesteld van het feit dat ze gezien hun ambities en competenties in de toekomst wellicht in aanmerking komen voor bepaalde vacatures. Deze methode wordt strategische personeelsplanning genoemd (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

Echter, het puur en alleen in kaart brengen van de ambities en competenties is naar alle waarschijnlijkheid niet in alle gevallen genoeg. Medewerkers die reeds aan de eisen van een bepaalde functie voldoen kunnen direct benaderd worden, maar wellicht zijn er in bepaalde gevallen medewerkers die wel de ambitie hebben maar nog niet de vaardigheden. Training zou in deze gevallen naar alle waarschijnlijkheid een effectieve interventie zijn om interne mobiliteit te bevorderen. Strategische personeelsplanning is in deze gevallen een effectieve manier voor het signaleren van mogelijke kansen voor interne mobiliteit en zou gezien kunnen worden als een voorwaarde voor de realisatie van interne mobiliteit. Training zou een interventie kunnen zijn die de mobiliteit daadwerkelijk realiseert. Hieruit blijkt dat een combinatie van loopbaaninterventies de meest effectieve manier is om interne mobiliteit te vergroten.

De effectiviteit van de onderzochte loopbaaninterventies is schematisch weergegeven in tabel 2 op pagina 67. De toelichting is reeds besproken in de vorige paragraaf.

Naast het implementeren van strategische personeelsplanning is het voor organisaties ook van belang om leidinggevendenden te trainen in het uitvragen en stimuleren van ambities van medewerkers. Zoals de geïnterviewde leidinggevendenden aangeven ervaren sommige leidinggevendenden waarschijnlijk angst om medewerkers te stimuleren, omdat zij op die manier goed gekwalificeerd personeel verliezen aan een andere afdeling. Training van leidinggevendenden in het stimuleren van ontwikkeling is dus naar alle waarschijnlijkheid vereist.

Deze conclusie roept vragen op over de aanpak van organisaties in reactie op het *boudaryless career perspective* dat reeds besproken is in hoofdstuk 1. Doordat werknemers meer behoefte hebben aan verschillende werkgevers zullen zij minder lang bij een werkgever werkzaam blijven. Als gevolg hiervan verwachten organisaties dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling. Dit staat echter haaks op de resultaten van dit onderzoek, welke aantonen dat steun van de organisatie, in de vorm van vertrouwen en aanmoediging van de leidinggevende, grote gevolgen kan hebben voor de interne mobiliteit van medewerkers. Dit is een belangrijk gegeven voor organisaties: indien zij interne mobiliteit willen vergroten dienen zij waarschijnlijk hun verwachtingspatroon inzake loopbaanambities van medewerkers aan te passen.

Hoofdstuk 7: Discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen eventuele tekortkomingen aan dit onderzoek besproken worden. Ook zal stil worden gestaan bij mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

Voor dit onderzoek zijn medewerkers geïnterviewd die interne loopbaanstappen hebben gezet. Alle participanten waren, ondanks dat zij hierbij gesteund en gestimuleerd waren door anderen, zelf gemotiveerd om deze stappen te zetten. Hierdoor kan er niets gezegd worden over hoe interne mobiliteit gestimuleerd kan worden bij mensen die niet gemotiveerd zijn tot ontwikkeling en doorgroei. Een factor die van invloed blijkt te zijn op interne mobiliteit is de bereidheid van medewerkers tot doorgroei (Kluytmans & Ott, 1999). Om deze factor te onderzoeken zou er kwalitatief onderzoek gedaan kunnen worden en op hypothetische wijze te vragen aan ongemotiveerde medewerkers wat hen zou aanzetten tot interne mobiliteit.

Bij de verschillende organisaties waar dit onderzoek is uitgevoerd werd de interne mobiliteit niet vastgelegd. Hierdoor is het niet mogelijk om concrete cijfers te geven over de interne mobiliteit van de organisaties. Aan de HR manager is gevraagd wat hij of zij voor vermoeden had hierover, maar harde cijfers zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Vervolgonderzoek kan zich wellicht richten op organisaties die de interne mobiliteit wel cijfermatig vastleggen. Op deze manier kunnen er hardere uitspraken gedaan worden over de gevolgen van loopbaaninterventies op interne mobiliteit.

Dit onderzoek is op slechts één moment uitgevoerd. Op deze manier is het niet mogelijk om uitspraken te doen over de gevolgen voor interne mobiliteit als gevolg van de invoer van bepaalde loopbaaninterventies. Om dit te onderzoeken dient er longitudinaal kwantitatief onderzoek uitgevoerd te worden. Hierbij kan het interne mobiliteitscijfer worden gemeten voorafgaand aan de invoer van een bepaalde loopbaaninterventie en na de invoer hiervan. Op deze manier kunnen er harde conclusies getrokken worden over de effectiviteit van loopbaanbeleid. Dit is een mogelijkheid voor toekomstig onderzoek.

Aangezien dit onderzoek bij slechts vijf organisaties is afgenomen en er per organisatie slechts vijf medewerkers geïnterviewd zijn, heeft dit onderzoek een relatief lage externe validiteit. Het is daardoor niet mogelijk om de conclusies van dit onderzoek volledig te

generaliseren. Om de resultaten van het onderzoek te kunnen generaliseren, dient er kwantitatief onderzoek uitgevoerd te worden.

Bij het werven van organisaties is er gezocht naar organisaties die verschillende loopbaaninterventies uitvoeren. Sommige loopbaaninterventies, zoals het loopbaancentrum en de loopbaanwijzer, waren slechts bij één organisatie van toepassing. Hierdoor zijn er minder data over deze interventies. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op één bepaalde interventie die bij verschillende organisaties wordt uitgevoerd. Hierdoor ontstaat er meer kennis over de factoren die van invloed zijn op effectiviteit van de desbetreffende interventie. Een andere aanbeveling is om in toekomstig onderzoek rekening te houden met de structuur van de organisatie. Baruch (2003) stelt dat verschillende organisatiestructuren ook verschillende loopbaanpaden mogelijk maken; bij moderne platte organisaties zijn er minder verticale loopbaanpaden mogelijk dan bij traditionele hiërarchische organisaties. Door organisaties met verschillende organisatiestructuren mee te nemen kan er inzicht worden verkregen in verschillen in effectiviteit van loopbaanbeleid bij verschillende organisatiestructuren. Zo wordt er een completer beeld van interne mobiliteit geschetst. Voor dit onderzoek zijn veel verschillende organisaties benaderd met verschillende organisatiestructuren. Echter waren alleen organisaties met een hiërarchische structuur bereid om mee te doen.

Ondanks dat er geen moderne, platte organisaties hebben meegedaan aan dit onderzoek kunnen er op grond van de resultaten van dit onderzoek wel verwachtingen worden geschetst over de effectiviteit van loopbaanbeleid binnen dit soort organisaties. Doordat er minder verticale doorgroeimogelijkheden zijn werkt een traditioneel beloningssysteem waarschijnlijk minder effectief. Bij platte organisaties is een beloningssysteem dat meer gericht is op senioriteit dan op functie daarom wellicht effectiever.

Daarnaast kan worden opgemerkt dat de geïnterviewde participanten die zijn geïnterviewd zijn uitgekozen en benaderd door de HR manager. Hierdoor is er wellicht een vertekend beeld ontstaan. In de toekomst kan dit worden voorkomen als de onderzoeker zelf in het personeelsbestand gaat zoeken naar geschikte kandidaten. In dit onderzoek was dit echter niet mogelijk omdat de organisaties de interne mobiliteit niet hadden vastgelegd.

In dit rapport is beschreven hoe een organisatie met haar loopbaanbeleid interne mobiliteit kan stimuleren. Echter, veel meer factoren zijn van invloed op interne mobiliteit. In de

gesprekken met de HR managers kwam naar voren dat er tegenwoordig een grote eigen verantwoordelijkheid verwacht wordt van medewerkers als het gaat om ontwikkeling. Ook medewerkers zelf geven aan dat dit voor een groot gedeelte hun eigen verantwoordelijkheid is. Uit het model van Feldman en Ng (2007, zie pagina 22) blijkt dat het organisatie perspectief slechts één van de zes perspectieven die van invloed zijn op interne mobiliteit. Het is dus van belang dat organisaties zich hiervan bewust zijn wanneer ze interne mobiliteit willen bevorderen: alleen een effectief beleid opstellen is simpelweg niet voldoende. Dit onderzoek bevestigde reeds het belang van het privé leven perspectief.

Een factor die van invloed is op de effectiviteit van loopbaaninterventies is cultuur. Waar bij de onderwijsinstelling gesproken zou kunnen worden van een angstcultuur, waardoor mensen niet hun huidige functie durven verlaten, is hier bij de andere organisaties minder sprake van. Alvorens men een effectief loopbaanbeleid wil opstellen is het dus van belang om de cultuur de desbetreffende organisatie te onderzoeken.

In dit onderzoek zijn niet alle verschillende loopbaaninterventies aan bod gekomen. De onderzochte organisaties maken bijvoorbeeld geen gebruik van loopbaanpaden en loopbaanportalen. Om deze reden kan er dan ook geen uitspraak gedaan worden over deze vormen van loopbaanbeleid. In vervolgonderzoek zou het complete palet van interventies meegenomen kunnen worden. Op deze manier kunnen er uitspraken gedaan worden over de effectiviteit van alle interventies en combinaties van interventies.

Referentielijst

- Anderson, J. C., Milkovich, G. T., & Tsui, A. (1981). A model of intra-organizational mobility. *Academy of Management Review*, 6(4), p. 529-538.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. *Personnel review*, 32(2), p. 231-251.
- Baruch, Y., Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and implications. *Human resource management*, 39(4), p. 347-366.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), p. 58-73.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), p. 1-39.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.
- Cast, A. D., & Burke, P. J. (2002). A theory of self-esteem. *Social forces*, 80(3), p. 1041-1068.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career development international*, 9(4), p. 424-437.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes. *Group & Organization Management*, 30(6), p. 565-596.
- Evers, G.H.M., (1998). *HRM en Personeelsplanning: de HR3P methode*. Deventer: Samson.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of management*, 33(3), p. 350-377.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), p. 14-38.
- Garavan, T. N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations: implications for career development-Part I. *Journal of European Industrial Training*, 20(4), p. 30-40.
- Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97(8), p. 40-47.

Kim, N. (2005). Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations. *International Journal of Training and Development*, 9(1), p. 47-61.

Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.

Lamoureux, K., (2009). Key tools for career management, *Bersin & Associates research report*, p. 1-19.

Lawler, E. E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50(5), p. 1033-1036.

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2005). Reviving the relevance of career development in human resource development. *Human Resource Development Review*, 4(4), p. 418-439.

Mittendorff, K., Jochems, W., Meijers, F., & den Brok, P. (2008). Differences and similarities in the use of the portfolio and personal development plan for career guidance in various vocational schools in The Netherlands. *Journal of Vocational Education and Training*, 60(1), p. 75-91.

Murrell, A. J., Frieze, I. H., & Olson, J. E. (1996). Mobility strategies and career outcomes: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), p. 324-335.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), p. 363-386.

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance?. *Journal of organizational behavior*, 17(2), p. 119-133.

Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15(1), p. 27-37.

Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81-98.

Rosenberg, M. J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age* (Vol. 3). New York: McGraw-Hill.

Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), p. 169-174.

Sociaal Cultureel Planbureau, (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen, oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*, Den Haag: sociaal en cultureel planbureau.

Somaya, D., Williamson, I. O., & Lorinkova, N. (2008). Gone but not lost: The different performance impacts of employee mobility between cooperators versus competitors. *Academy of Management Journal*, 51(5), p. 936-953.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of organizational behavior*, 26(7), p. 821-838.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), p. 731-748.

Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: An integrative model. *Academy of Management Review*, 5(3), p. 341-355.

Vos, A. De, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move?: The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), p. 156-175.

Vos, A. De, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), p. 55-80.

<http://www.personeelslog.nl/2013/06/04/interne-mobiliteit-10-prikkels-om-medewerkers-te-laten-bewegen/>

<http://www.personeelsnet.nl/toolsenextras/themadossier/1/7-talentmanagement-en-mobiliteit/>

<http://zakelijk.infonu.nl/management/50375-het-9-grid-model.html>

<http://www.expand.nl/hr-weblog/hr-model:-9-grid-talentontwikkeling>

Bijlage 1: Benaderingsemail organisaties

Beste X,

(Persoonlijke tekst). Een goede aanleiding om je uit te nodigen om deel te nemen aan een onderzoek naar loopbaanbeleid. Hieronder zie je nadere informatie. Kun je me laten weten of we op je kunnen rekenen?

Doel onderzoek

Vanuit een waarderende benadering willen we onderzoeken welke elementen in het (loopbaan)beleid van organisaties daadwerkelijk effect hebben op de interne mobiliteit van medewerkers. De aanleiding voor het onderzoek is onze observatie dat veel organisaties aardig wat aandacht besteden aan loopbaanbeleid, maar dat de effectiviteit ervan vaak beperkt blijft. We willen weten wat nou echt het verschil maakt, om op grond daarvan gericht advies te geven over een effectieve aanpak.

Aanpak onderzoek

We zijn op zoek naar (in Nederland) middelgrote organisaties die actief loopbaanbeleid voeren. Binnen die organisaties zoeken we een aantal medewerkers die ten minste twee loopbaanstappen hebben gemaakt, vanuit een beginsituatie op MBO-niveau. Door middel van interviews met de betreffende medewerkers, hun leidinggevend en hun HR-adviseurs zullen we achterhalen wat hen nu daadwerkelijk in beweging heeft gebracht.

Inzet van en opbrengst voor (Organisatie X)

Je snapt dat we je vragen geschikte personen voor de interviews te vinden – we denken aan vijf medewerkers. Daarnaast hebben we nadere informatie nodig over het gevoerde loopbaanbeleid.

De resultaten van het onderzoek zullen je inzicht geven in de effectiviteit van de verschillende interventies van het loopbaanbeleid van (Organisatie X). Op grond daarvan kun je betere keuzes maken voor de verdere beleidsontwikkeling. Als de resultaten er zijn willen we daarover in een gesprek graag met je meedenken.

Uitvoering onderzoek

We voeren het onderzoek uit met een student onderzoeker van de Universiteit van Utrecht, in de periode tot eind mei. Haar naam is Dieuwertje Goettsch, en zij zal contact met je opnemen om nadere afspraken te maken.

Ik hoop erg dat het onderzoek je aanspreekt en dat je wilt deelnemen! Laat je me dat snel weten? Dank alvast!

Bijlage 2: Briefing HR manager, medewerker en leidinggevende

HR manager

Allereerst bedankt voor het meedoen aan dit onderzoek!

Het doel van dit interview is het in kaart brengen van het loopbaanbeleid van de organisatie en de effecten ervan. Voorafgaand aan dit interview heb ik u een lijst gestuurd met voorbeelden van activiteiten binnen loopbaanbeleid. Graag zou ik met u bespreken welke praktijken uw organisatie uitoefent.

Een ander doel van dit gesprek is om, voor zover mogelijk, de interne mobiliteit van de werknemers van uw organisatie in kaart te brengen.

Tot slot wil ik graag met u praten over potentiële participanten die ik kan interviewen voor het onderzoek. Ik ben op zoek naar werknemers die op MBO niveau de organisatie zijn binnengestroomd en de afgelopen zes jaar ten minste 2 stappen hebben gezet binnen hun loopbaan. Deze stappen kunnen een promotie zijn maar kunnen ook op hetzelfde hiërarchische niveau plaatsvinden. Graag wil ik u vragen om vijf participanten te benaderen die aan bovenstaande criteria voldoen. Ik ben daarbij op zoek naar kandidaten die zoveel mogelijk verschillen op geslacht, leeftijd en loopbaanfase.

Graag zou ik dit interview opnemen op mijn mobiele telefoon. De reden hiervoor is dat ik het gesprek nog een keer kan naluisteren om te voorkomen dat belangrijke zaken vergeten worden. De opname zal door niemand anders beluisterd worden dan door mij en wanneer het onderzoek is afgerond zal de opname direct verwijderd worden. Gaat u daarmee akkoord?

Medewerker

Beste participant,

Allereerst vriendelijk bedankt voor uw deelname!

In het kader van mijn universitaire opleiding strategisch Human Resource Management ga ik dit onderzoek uitvoeren. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van factoren die medewerkers aanzetten tot ontwikkeling in hun carrière. Met behulp van deze informatie wordt duidelijk hoe organisaties loopbaanbeleid effectief kunnen inrichten om hun medewerkers aan te zetten tot ontwikkeling en te begeleiden bij deze stappen. Promotie is een voorbeeld van zo'n stap, maar het kan bijvoorbeeld ook doordat je andere taken en verantwoordelijkheden krijgt op hetzelfde functie niveau. Voorafgaand aan dit gesprek heb ik een gesprek gehad met de HR manager om het beleid van de organisatie in kaart te brengen.

Van de HR manager heb ik begrepen dat u een aantal stappen hebt gemaakt in je carrière en daarom wil ik u graag interviewen om een beeld te krijgen van wat u hiertoe heeft aangezet. Het interview gaat maximaal 60 minuten duren.

Binnen de organisatie ga ik 5 medewerkers interviewen. Daarnaast ga ik 2 van de managers van deze medewerkers interviewen, om hen te vragen hoe zij hun rol zien bij het begeleiden van medewerkers.

Graag wil ik dit interview opnemen. Dit is verplicht vanuit mijn universitaire opleiding. Hierdoor ben ik in staat om het interview na afloop nog eens na te luisteren. Het interview is geheel anoniem; uw naam, functie of andere informatie die naar u kan verwijzen, zal nergens genoemd worden. Indien u vertrouwelijke dingen zegt, kunt u dit aangeven in het gesprek.

De resultaten van dit onderzoek zullen gebruikt worden voor de evaluatie van het loopbaanbeleid. Met behulp van uw antwoorden zal gekeken worden hoe organisaties loopbaanbeleid in kunnen richten zodat haar medewerkers dezelfde groei kunnen doormaken als u. Uw antwoorden zijn dus van groot belang voor dit onderzoek.

Nogmaals bedankt voor uw deelname!

Dieuwertje Goettsch

Dieuwertje_goettsch@hotmail.com

0619024785

Voormalig leidinggevende

Beste participant,

Allereerst bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek!

In het kader van mijn afstudeeronderzoek heb ik een tijd geleden 5 medewerkers geïnterviewd binnen uw organisatie die een aantal loopbaanstappen hebben gezet. Het doel van dit onderzoek is duidelijk maken wat een organisatie kan doen om het zetten van loopbaanstappen te bevorderen. Een van de medewerkers was (naam participant). Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft gespeeld bij deze loopbaanstappen. Aangezien u de leidinggevende was van (naam participant) op het moment dat hij deze laatste loopbaanstap heeft gezet zou ik graag aan u vragen of u mij kan vertellen hoe deze loopbaanstap in zijn werk ging. Ook ben ik benieuwd hoe u uw rol ziet als stimulator van interne mobiliteit. Dit telefonische interview gaat ongeveer 20 minuten duren.

Voor dit onderzoek worden de gegevens geanonimiseerd. Nergens zal uw naam of de naam van uw organisatie genoemd worden.

Bijlage 3: Topiclijst voor interview

HR manager

Loopbaanbeleid

- Visie
- Wat
- Hoe
- Waarom
- Intern mobiliteitsbeleid/ Mogelijkheden tot interne mobiliteit
- Budget

Effecten

- Wat?
- Meetbaarheid
- Tevredenheid

Wensen

- M.b.t. interne mobiliteit

Kandidaten

Organisatie

- Cultuur, praten over mobiliteit
- Doorstroom tijd

Medewerker

Algemeen

- Leeftijd, opleidingsniveau, geslacht, functie, sector organisatie, aantal jaren werkzaam

Meest recente loopbaanswitch

- hoe wat waar wanneer wie waarom

Motivatoren

- wat waarom hoe
- team, privé,

Vorige loopbaanswitch

- hoe wie wat waarom wanneer
- motivatoren

Rol organisatie

Checkvragen voor loopbaanbeleid

Indien niet vanuit zichzelf aangegeven:

- hoe hebt u interventie X ervaren?

Leidinggevende:

Meest recente loopbaanstap

- hoe wat waar wie waarom
- motivatoren

Motiverende factoren individu X

- wat, hoe, waarom

Rol leidinggevende

Effect loopbaaninterventies

- Interventies aflopen indien niet zelf genoemd, in hoeverre denkt u dat interventies X, Y en Z van invloed zijn geweest op zijn of haar loopbaanstappen.

Algemene motiverende factoren

- Welke verschillende strategieën van medewerkers zie je om door te stromen?

Bijlage 4: Uitgebreide topiclijst met voorbeeldvragen

HR medewerker vragen:

Loopbaanbeleid

- Ziet de organisatie interne mobiliteit als een verantwoordelijkheid voor de werknemers of als verantwoordelijkheid van de organisatie?
- Wat zijn uw visie/uitgangspunten m.b.t HR beleid? Hoe vertaalt zich dat in uw loopbaanbeleid?
- Wat zijn de verschillende loopbaaninterventies die de organisatie uitvoert (zie lijst)?
- Hoe is dit beleid tot stand gekomen?
- Wat zijn argumenten geweest voor de keuzes tot uw beleid?
- Wat doet de organisatie om interne mobiliteit te bevorderen?
- Hoeveel budget besteedt u aan loopbaanbeleid?
- In hoeverre hebben interne sollicitanten voorrang bij sollicitatieprocedures?
- Zijn er binnen de organisatie veel mogelijkheden tot mobiliteit?
- Economische gezondheid van de organisatie > van invloed op hoeveelheid mobiliteit

Effecten

- In hoeverre bent u tevreden met de huidige interne mobiliteit?
- Wordt de huidige interne mobiliteit gemeten?
- Wat is volgens u het effect van het loopbaanbeleid?
- Welke interventies denkt u dat het meest effectief zijn?

Wensen

- Wat zou volgens u het effect van loopbaanbeleid moeten zijn?

Kandidaten

- Welke medewerkers zijn op MBO niveau binnengestroomd in dit bedrijf en hebben de afgelopen 6 jaar ten minste 2 stappen gemaakt van significante verandering binnen hun functie, waarvan de afgelopen stap maximaal 2 jaar geleden is?

Organisatie

- Kunt u een typering geven van de organisatie cultuur?
- Is het gebruikelijk om te praten over mogelijke mobiliteit binnen de organisatie?
- Hoe open zijn mensen over hun wensen m.b.t. doorstroom?
- Wat is gemiddelde doorstroomtijd binnen jullie organisatie?

Medewerkersvragen:

Algemeen

Leeftijd:

Opleidingsniveau:

Geslacht:

Functie:

- hoe lang werkt u al bij deze organisatie?

- Wat zijn verschillende functies/taken die u hebt uitgeoefend?
- Wat zijn precies de loopbaanveranderingen die u afgelopen tijd hebt gemaakt in jouw loopbaan?

Meest recente loopbaanswitch

- Kunt u vertellen hoe u in uw huidige functie terecht bent gekomen?
- Hoe is deze overgang in zijn werk gegaan?
- Wat heeft u aangezet/gemotiveerd tot deze verandering?

Motivatoren

- wat zijn de belangrijkste factoren geweest die u hebben aangezet tot uw carrière stappen?
Indien niet zelf aangegeven, vragen naar:
- in hoeverre is de band met het team waarmee u werkt van belang en in hoeverre heeft dit meegespeeld bij de afgelopen carrière stappen?
- in hoeverre wordt u vanuit uw privé omgeving gestimuleerd om door te groeien binnen uw carrière?
- in hoeverre werd u vanuit uw privé leven gesteund bij de stappen die u hebt gezet in uw loopbaan?
- Hoe belangrijk waren deze zaken voor u bij de keus tot veranderen van functie?

Vorige loopbaanswitch

- hoe bent u in uw voorgaande functie terecht gekomen?
- Hoe is die vorige overgang in zijn werk gegaan?

Rol organisatie + leidinggevende

- In hoeverre voelt u zich door de organisatie gemotiveerd om jezelf verder te ontwikkelen?
- Wat vindt u van het loopbaanbeleid (vragen naar verschillende activiteiten die de organisatie onderneemt) van uw organisatie en in hoeverre heeft dat iets bijgedragen aan jouw ontwikkeling en mobiliteit?
- Wat heeft u gemist van uit de organisatie?
- Wat had een organisatie nog meer kunnen doen om u te stimuleren?

Checkvragen voor loopbaanbeleid.

Indien niet vanuit zichzelf aangegeven:

- hoe hebt u interventie X ervaren?

Vragen leidinggevende:

Meest recente loopbaanstap

- hoe is de loopbaanstap in zijn werk gegaan?
- Wie heeft de loopbaanstap geïnitieerd?
-

Motiverende factoren individu X

- Wat denkt u dat hem/haar heeft aangezet tot deze carrière stap?
- Waarom?
- Wat maakt dan dat juist datgene hem/haar heeft aangezet tot mobiliteit?

Rol leidinggevende

- Wat was uw rol geweest in de carrière stap van de medewerker?
- In hoeverre heb je medewerker X begeleid tot zijn mobiliteit?

Effect loopbaaninterventies

- Interventies aflopen indien niet zelf genoemd, in hoeverre denkt u dat interventies X, Y en Z van invloed zijn geweest op zijn of haar loopbaanstappen.

Algemene motiverende factoren

- Welke verschillende strategieën van medewerkers zie je om door te stromen?

Bijlage 5: Codeboom

Motivatoren.uitdaging
Motivatoren.ontwikkelen
Motivatoren.ietsnieuws
Motivatoren.functienietleuk
Motivatoren.salaris
Motivatoren.collega's
Motivatoren.organisatiekennis

Steun.thuis
Steun.collega's
Steun.leidinggevende

Thuisituatie.ruimte

Teamband.

Organisatie.stimulatie
Organisatie.eigen-verantwoordelijkheid
Organisatie.verwachtingen

ontwikkeling.mogelijkheden
ontwikkeling.ontwikkelgesprekken
ontwikkeling.loopbaancentrum
ontwikkeling.loopbaanwijzer
ontwikkeling.interne stage
ontwikkeling.trainingen.
ontwikkeling.eigen-initiatief
ontwikkeling.personeelsconsulent
ontwikkeling.klaarstroomtraject

trainingen.afdelingsbudget
trainingen.persoonlijkbudget
budget.onduidelijkheden

intranet.interne vacatures
intranet.bereikbaarheid

vacatures.intranet
vacatures.wandelgangen
vacatures.benaderd
vacatures.internvoorrang
vacatures.info-inwinnen
vacature.interim-basis

Sollicitatieprocedure.informeel
Sollicitatieprocedure.formaliteit
Sollicitatieprocedure.zwaar

Sollicitatieprocedure.hoge-eisen

Cultuur.angst

Cultuur.doorgroeibehoeft

Cultuur.oogkleppen

Cultuur.tentamenangst

Cultuur.verandering

Cultuur.generatieverschillen

Houding.proactief

Houding.netwerken

Houding.hardwerken

Houding.toekomstgericht

Leidinggevende.goedeband

Leidinggevende.belangrijk

Leidinggevende.stimulator

Leidinggevende.bevoegdheidtrainingen

Leidinggevende.complimenteren

Leidinggevende.waarderen