

De invloed van autonome werkmotivatie op de interne doorstroom van medewerkers

Een kwalitatief onderzoek naar
potentievol personeel binnen het
retailbedrijf van NS Stations

Masterthesis Lisanne Spiekermann
3415449 | 25-08-2014
Communicatie, Beleid en Management
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Universiteit Utrecht

Dr. M.H. Winnubst
Dr. P.A.H. Hörmann

Universiteit Utrecht
Universiteit Utrecht

NS Stations



Voorwoord

Voor u ligt mijn thesis, welke ik met veel bloed, zweet en tranen, maar bovenal plezier heb geproduceerd. Mijn naam is Lisanne Spiekermann, masterstudent Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht, en deze thesis dient als afstudeerproject voor de master Communicatie, Beleid en Management.

Gedurende deze studie heb ik ontdekt dat ik een grote interesse heb voor Human Resource Management (HRM). Mijn overtuiging behelst dat de mens de spil van een organisatie is en dat aandacht voor de medewerker een belangrijk aspect van de beleidsvoering in een organisatie dient te zijn. Om deze reden heb ik gekozen om de focus van dit afstudeeronderzoek te leggen op Human Resource Management. De beleidsvoering omtrent HRM in grote organisaties kent een hoge mate van diversiteit en uitdagende vraagstukken. Dit heeft mij doen besluiten af te studeren bij de Nederlandse Spoorwegen. Deze organisatie zal met haar hoge aantal medewerkers in combinatie met actuele beleidsveranderingen als een vruchtbare voedingsbodem dienen voor een interessant onderzoek.

Deze thesis is een product van veel inspanning en tijd, maar ik ben dankbaar voor het resultaat. Ook ben ik de mensen die mij hier doorheen hebben geholpen dankbaar. Voordat ik u dan ook ga meenemen in mijn onderzoek, zou ik eerst een klein woord van dank willen geven. Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleidster Madeline Winnubst bedanken, die mij op de momenten dat het nodig was een duwtje in de juiste richting heeft gegeven en mij gedurende het gehele proces heeft voorzien van onmisbare feedback op meerdere vlakken. Op de tweede plek wil ik mijn stagebegeleider Richard Greve bedanken voor de leerzame zes maanden en de kans mijn afstudeeronderzoek bij NS Stations te mogen uitvoeren. Ik heb een prettige tijd gehad bij NS en voor het vertrouwen en de inzichten die jij mij hebt gegeven is mijn dank groot. Naast mijn begeleiders wil ik graag mijn familie bedanken. Mama, bedankt voor je steun en bedankt voor je al je hulp (ook in de nachtelijke uurtjes!). Papa, bedankt voor het wegnemen van mijn stress en de bemoedigende woorden wanneer nodig. Mijn broer en zus, voor het begrijpen van het doorstaan van scriptiestress en voor de kritische ogen waarmee jullie mijn scriptie hebben verbeterd. Mijn vriendjes en vriendinnetjes, voor het aanhoren van mijn gezeur over dat 'ik het oh zo druk heb' en 'nu toch echt aan mijn scriptie moet'. En natuurlijk voor het begrip van afzeggen van afspraken. Mijn huisgenoten voor de ontspannen uurtjes risk, monopoly en etentjes waardoor ik af en toe heerlijk kon SOG-gen, wanneer dat eigenlijk niet mocht... Ach, het resultaat mag er wezen. Allen bedankt!

Samenvatting

Deze thesis is gericht op de theoretische concepten *werkmotivatie*, *organizational commitment* en *interne doorstroom*. De thesis is geschreven aan de hand van een onderzoek dat de volgende onderzoeksvraag poogt te beantwoorden: *Wat is de relatie tussen werkmotivatie van medewerkers en de interne doorstroom van potentieel personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations?* Middels deze vraag is geprobeerd in kaart te brengen wat de beweegredenen zijn van medewerkers om al dan niet door te stromen in een organisatie. De aanleiding van dit onderzoek is de hoge uitstroom van potentieel personeel dat NS Stations kent, ondanks de doorstroommogelijkheden naar functies bedoeld voor medewerkers met hoog potentieel. NS Stations wil graag weten wat de beweegredenen zijn voor deze getalenteerde medewerkers om al dan niet door te stromen. Op basis van een literatuurstudie is er een analytisch kader op gesteld. Dit betreft een uitbreiding van het model van Gagné en Deci (2005), waarin enerzijds factoren die de mate van autonome motivatie beïnvloeden worden uiteengezet en anderzijds de gevolgen van autonome motivatie op werkgedrag worden getoond. Uit dit model is de relatie tussen autonome motivatie, organizational commitment en job satisfaction uitgelicht. Aan deze relatie is het concept interne doorstroom toegevoegd met de onderliggende aanname dat autonome motivatie, organizational commitment en job satisfaction een invloed uitoefenen op het al dan niet doorstromen in een organisatie. Het model is ook uitgebreid op basis het drieluikmodel van Meyer en Allen (1991), waarin ze drie componenten van organizational commitment onderscheiden, namelijk affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Deze drie componenten zijn in dit onderzoek toegekend als definitie van interne doorstroom. Aan de hand van een casestudy wordt de aanname dat er een relatie tussen bovengenoemde concepten is. Deze casestudy omvat een analyse van een database met kwantitatieve gegevens omtrent werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Middels semigestructureerde interviews met vijftien medewerkers van NS Stations, beoordeeld met hoog potentieel, zijn de motivatiefactoren om al dan niet door te stromen in een organisatie achterhaald. Op basis van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat er een patroon waarneembaar is dat er zowel sprake is van gecontroleerde als autonome motivatie om te werken. Omtrent interne doorstroom mist echter de gecontroleerde motivatie en is men meer autonoom gemotiveerd. Er lijkt een patroon waarneembaar te zijn dat wanneer ze autonoom gemotiveerd zijn meer geneigd zijn om intern door te stromen. Dit bevestigt de vooraf gestelde aanname dat er een relatie is tussen autonome motivatie en interne doorstroom. De tussenstap die in het analytisch kader is opgesteld, namelijk organizational commitment en job satisfaction, komt ook naar voren in de resultaten. Er is een patroon waarneembaar dat wanneer er geen sprake is van normative commitment of affective commitment, er ook geen motivatie is om door te stromen. Opvallend is dat er voornamelijk sprake is van continuance commitment. Vervolgonderzoek dient aan de hand van opgesteld analytisch kader de relatie tussen de drie componenten van organizational commitment en interne doorstroom verder te onderzoeken. Ook wordt er aangeraden een soortgelijk onderzoek te doen waar gecontroleerde motivatie centraal staat, om te achterhalen of een relatie tussen gecontroleerde motivatie en interne doorstroom is uit te sluiten.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Theoretisch gezien	6
1.2 Probleemstelling	7
1.2.1 Doelstelling	7
1.2.2 Vraagstelling	7
1.3 Relevantie	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Werkmotivatie	10
2.1.1 Goalsettingtheory	10
2.1.2 Expectancy Theory	11
2.1.3 Cognitive Evaluation Theory	12
2.1.4 Zelfdeterminatietheorie	12
2.2. Organizational commitment	15
2.2.1 Affective commitment	15
2.2.2 Continuance commitment	16
2.2.3 Normative commitment	16
2.2.4 Commitment in relatie tot uitstroom	17
2.2.5 Interne doorstroom	17
2.2.6 Relatie werkmotivatie en organizational commitment	18
3. Methoden	20
3.1 Positionering	20
3.2 Casestudy	20
3.3 Literatuurstudie	21
3.4 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek	22
3.4.1 Gesloten vragen	23
3.4.2 Open vraag	23
3.5 Semigestructureerde interviews	24
3.5.1 Topiclijst	24
3.5.2 Pre-test	25
3.5.3 Respondenten	25
3.5.4 Interviewsetting	26
3.5.6 Analyse	26
3.6 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek	27
3.6.1 Validiteit	27
3.6.2 Betrouwbaarheid	27
3.6.3 Rol van onderzoeker	27

4. Resultaten	29
4.1 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek; gesloten vragen	29
4.2 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek; open vraag	32
4.3 Interviews	33
4.3.1 Werkmotivatie	33
4.3.1.1 Zelfdeterminatie	34
4.3.1.2 Gecontroleerde werkmotivatie	35
4.3.1.3 Autonome werkmotivatie	36
4.3.2 Organizational commitment	37
4.3.3 Interne doorstroom	39
4.3.3.1 Gecontroleerde motivatie	39
4.3.3.2 Autonome motivatie	40
5. Conclusie	43
6. Discussie	48
Bibliografie	53
Appendices	56
Appendix 1	56
Appendix 2	58
Appendix 3	59
Appendix 4	63
Appendix 5	64

1) Inleiding

Voordat er diep in de wetenschappelijk materie wordt gedoken, wil ik u graag meenemen naar de huidige situatie van de organisatie Nederlandse Spoorwegen. Iedere Nederlander kent deze organisatie wel, positief of negatief, meestal gerelateerd aan de trein. De Nederlandse Spoorwegen acteert echter op meer vlakken dan op treingebied en kent verschillende bedrijfsonderdelen, te weten NS Stations, NS Reizigers, NedTrain, Abellio en HiSpeed. Dit onderzoek is gefocust op het bedrijfs onderdeel NS Stations. NS Stations focust zich op alles op en rond de stations in Nederland en bestaat uit een vastgoedbedrijf en een retailbedrijf. Laatstgenoemde betreft het op twee na grootste horecabedrijf van Nederland. Ze heeft veel dochterorganisaties, welke bekend zijn als de verschillende formules die op het station gevestigd zijn. Zo zijn er formules die door de NS zelf zijn bedacht – denk aan Smullers, Julia's, De Broodzaak – en formules die NS exploiteert – onder andere Starbucks, Burger King, OLA Happiness Stations.

Per 1 januari 2015 wordt er een nieuwe beleidsvisie, genaamd Employee Life Cycle, geïmplementeerd binnen de Human Resource afdelingen van de verschillende bedrijfsonderdelen. De Employee Life Cycle kent de ambitie 'te sleutelen aan het DNA van NS door gerichte en gegarandeerde instroom, ontsluiting van (interne) arbeidsmarkt, effectieve aanpak van inzetbaarheid en door te leren van uitstroom' (NS, 2013b). Op basis van deze ambitie is de beleidsvisie onderverdeeld in vier delen, te weten instroom, 'fit', doorstroom en uitstroom. Deze delen worden gezien als de vier stappen die een medewerker doorloopt gedurende zijn/haar carrière binnen de Nederlandse Spoorwegen. De focus van dit onderzoek ligt op de interne doorstroom van medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations en om deze reden zal alleen dit deel van de beleidsvisie verder worden uitgelicht.

De definitie van doorstroom die wordt gehanteerd in de visie Employee Life Cycle betreft 'het horizontaal en/of verticaal van functie veranderen voor alle NS medewerkers die niet tot een talenten-ontwikkelprogramma behoren' (NS, 2013b). Hieronder vallen zowel vaste functies als projectmatige functies over alle bedrijfsonderdelen van NS. De context waarbinnen stimulatie van deze mobiliteit van belang wordt geacht betreft enerzijds de veranderende maatschappelijke context en anderzijds de huidige organisatiecultuur van NS. In de maatschappij heerst de trend van verschuiving waarbij medewerkers niet meer op zoek zijn naar één functie voor hun carrière, maar flexibiliteit en doorstroom ambiëren. Ook ziet de NS de verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar als een belangrijke factor.

In de cultuur van de NS is het geaccepteerd dat medewerkers gedurende een lange tijd op een functie blijven. Ook heerst er een negatieve connotatie omtrent het doorstromen binnen de organisatie, waarbij interne mobiliteit wordt geassocieerd met procedures als verplichte doorstroom, boventaligheid of re-integratie. Om deze cultuur te doorbreken is er besloten meer aandacht te geven aan de stimulatie van interne doorstroom.

De invoering van Employee Life Cycle raakt voornamelijk de bedrijfsonderdelen NS Stations, NS Reizigers en NedTrain. Naast bovengenoemde speerpunten, wil NS middels de Employee Life Cycle efficiëntie en uniformiteit creëren in de werkwijze van onder andere de recruitmentafdelingen van deze drie bedrijfsonderdelen. Per januari 2015 zal het volledige recruitmentproces worden gecentraliseerd. Binnen dit proces van veranderingen is er behoefte aan meer inzage in de huidige stand van zaken rondom werving en selectie. Het retailbedrijf van NS Stations neemt jaarlijks

ongeveer 2700 mensen aan. Er zijn in totaal 4820 medewerkers in dienst bij het retailbedrijf. Dit betekent dat er jaarlijks een verloop van 56% van de medewerkers is (AFAS, database personeel NS, geraadpleegd op 13-02-2014). Dit verloop wordt voornamelijk opgevuld middels externe werving en de cijfers van interne doorstroom vallen laag uit. De HR top van NS Stations probeert middels het creëren van uniformiteit in functiebenamingen en vereiste competenties binnen het bedrijfsonderdeel de horizontale en verticale doorstroom te stimuleren. Horizontale doorstroom wordt dan mogelijk gemaakt doordat er binnen de verschillende formules dezelfde functie-eisen en competenties worden gesteld aan medewerkers. Een medewerker kan dan dezelfde werkzaamheden ook bij een andere formule of winkel uitvoeren. Verticale doorstroom wordt gestimuleerd doordat er inzichtelijk wordt gemaakt welke competenties een medewerker dient te verwerven om doorgroeimogelijkheden te creëren. Het uitgangspunt van NS dat hieraan ten grondslag ligt, betreft de verwachting dat medewerkers gemotiveerd zijn om vakbekwaam te blijven voor de huidige functie of doorstroom. Aan de hand van dit uitgangspunt zal er middels dit onderzoek gepoogd worden een antwoord te vinden op de vraag in welke mate medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations gemotiveerd zijn om al dan niet door te stromen binnen de organisatie.

Naast het stimuleren van interne doorstroom, wil NS Stations meer gaan sturen op potentieel en het doel is om getalenteerd personeel te laten doorstromen naar hogere functies. Medewerkers worden jaarlijks beoordeeld door hun directe leidinggevende aan de hand van een beoordelingsformulier. Aan de hand van dit formulier worden medewerkers beoordeeld op hun competenties, hun resultaat en hun potentieel. Noemenswaardig is dat er in de documentatie van NS geen definitie is gegeven aan het al dan niet hebben van potentieel. Toch wordt er gestuurd op dit criterium en dienen medewerkers hieraan te voldoen om in dienst te blijven of te mogen doorstromen binnen de organisatie. Gezien het feit dat er geen duidelijke visie uiteengezet is omtrent de beoordeling van potentieel, wordt deze factor in hoge mate beïnvloed door de subjectiviteit van de directe leidinggevende van de medewerker.

Opvallend is dat het retailbedrijf van NS Stations een hoge uitstroom van studierend personeel met hoog potentieel kent. Er zijn echter wel functies die volgens de visie van NS idealiter opgevuld worden door (hoog)opgeleid en potentievol personeel (R. Greve, persoonlijke communicatie, 13-02-2014). Dit roept de vraag op wat de beweegredenen zijn voor getalenteerd, studierend personeel om al dan niet door te stromen, en – in het negatieve geval – waardoor deze doorstroom belemmerd wordt. Middels dit onderzoek wordt getracht hier een antwoord op te vinden.

1.1 Theoretisch gezien

“Gekoppeld aan de behoefte bij organisaties om in te spelen op een vermindering van in- en uitstroom dient aankomend personeel de laatste jaren steeds vaker te voldoen aan de eis tot flexibiliteit” (Moelker, geciteerd door Meijer, 1998, p. 1). Deze flexibiliteit hangt samen met onder andere het fenomeen doorstroom. Lamberts en Delmotte (2004) benoemen krapte op de arbeidsmarkt als een gevolg van vergrijzing en ontgroening en dragen (interne) doorstroom aan als oplossing om in te spelen op deze maatschappelijke trends. Organisaties dienen in kaart te brengen wat de behoeften zijn van hun medewerkers en kunnen op deze manier inspelen op de in-, door- en uitstroom. Aansluitend op deze visie focust dit onderzoek zich op doorstroom om inzicht te krijgen in de hoge uitstroomcijfers. Onder doorstroom wordt het ondergaan van een functieverandering door een medewerker ofwel binnen de organisatie ofwel naar een andere organisatie verstaan. Er wordt

een onderscheid gemaakt tussen zowel interne en externe doorstroom als horizontale en verticale doorstroom. In het theoretisch onderdeel van dit onderzoek wordt nader verklaard waarom dit onderzoek is gefocust op interne, verticale doorstroom.

Verschillende onderzoekers benoemen een relatie tussen de doorstroom binnen een organisatie en de betrokkenheid van een medewerker met deze organisatie (Mowday, 1981; Meijer, 1998). Meijer (1998) definieert deze *employability* als de verschuiving van betrokkenheid van een medewerker bij een functie naar betrokkenheid van een medewerker bij een organisatie (Meijer, 1998, p. 1). Betrokkenheid bij een organisatie wordt in eerdere studies aangeduid als *organizational commitment*. Meyer en Allen (1991) benoemen drie componenten van betrokkenheid bij een organisatie, te weten *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. Deze componenten zijn respectievelijk gebaseerd op het verlangen, de nood en de verplichting om te blijven werken bij een organisatie. Het verlangen bij een organisatie te blijven en de nood een organisatie niet te verlaten, kunnen resulteren in (interne) doorstroom naar een andere functie. De mate van *normative commitment* is gebaseerd op overtuigingen die worden beïnvloed door factoren als omgeving en cultuur. Een trend in de organisatiecultuur betreft 'de nieuwe medewerker' (Korver, 2006). Medewerkers blijven, anders dan voorheen, niet meer gedurende hun gehele carrière werkzaam binnen één organisatie, maar prefereren afwisseling en doorstroom. De 'nieuwe medewerker' is flexibel en op zoek naar uitdagingen en blijft dan ook vaak maximaal een jaar of drie in dienst op een bepaalde plek en functie. Met deze maatschappelijke trend kan vanuit het oogpunt van *normative commitment* verwacht worden dat doorstroom een veel voorkomend fenomeen is.

Sinds jaar en dag zijn onderzoekers geïnteresseerd in de begrippen werkmotivatie en (*employee*) *commitment* (Meyer et al., 2004, p. 991). Echter pas in het laatste decennium zijn de twee begrippen gecombineerd in één model (Meyer et al., 2004). Naast Meyer et al. (2004) is er meer onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkmotivatie en *organizational commitment* (Meyer, J. P. (2004); Peters, L. H. (1977); Meijer, (1998)). Werkmotivatie wordt in de literatuur uitgedacht in meerdere theorieën en wetenschappers hebben de effecten van *goal setting theory* (Locke (1968), geciteerd door Gagné en Deci (2005)), *expectancy theory* (Vroom (1964), geciteerd door Gangé en Deci (2005)); Lawler III & Suttle (1973); Blackburn & Lawrence (1995)), *cognitive evaluation theory* (Gangé & Deci, 2005) en *self-determination theory* (Gangé & Deci, 2005) op werkgedrag en werkprestaties onderzocht. Dit onderzoek borduurt voort op de visie dat werkmotivatie gedrag en prestatie op de werkvloer beïnvloedt en poogt dit wetenschappelijke inzicht uit te breiden door de relatie tussen werkmotivatie en (interne) doorstroom te onderzoeken.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

De probleemstelling luidt zoals eerder genoemd de hoge uitstroom van potentievol personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations, ondanks de doorstroommogelijkheden naar functies bedoeld voor personeel met hoog potentieel. NS Stations wil graag weten wat de beweegredenen zijn voor getalenteerd, studerend personeel om al dan niet door te stromen, en – in het negatieve geval – waardoor deze doorstroom belemmerd wordt.

Doelstelling van dit onderzoek is het in kaart brengen van de werkmotivatie van medewerkers in het licht van theoretische concepten als *organizational commitment* en interne doorstroom in organisaties. Aan de hand van een casestudy wordt deze verwachting getoetst aan de praktijk.

1.2.2 Vraagstelling

De onderzoeksvraag welke in deze thesis centraal staat, luidt als volgt:

Wat is de relatie tussen werkmotivatie van medewerkers en de interne doorstroom van potentievol personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations?

Om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag van dit onderzoek, is een aantal deelvragen opgesteld. Ten eerste is het van belang de theoretisch concepten die genoemd worden in de onderzoeksvraag verder uit te diepen en na te gaan wat er reeds bekend is over *autonome werkmotivatie*, *organizational commitment* en *interne doorstroom*. Er zal tijdens het beantwoorden van deze deelvragen ook worden gekeken naar een eventuele relatie tussen de theoretische concepten.

1) *Welke wetenschappelijke inzichten over werkmotivatie en organizational commitment zijn relevant voor de doorstroom van medewerkers en wat is er bekend over een eventuele relatie tussen de twee concepten?*

Vervolgens dient de huidige situatie van medewerkers van NS Stations te worden uitgediept. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het van belang om de ervaring van medewerkers van NS Stations omtrent werkmotivatie en doorstroommogelijkheden te onderzoeken. De deelvraag die hier inzage in geeft, betreft de volgende:

2) *In hoeverre zijn medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations tevreden over hun werksituatie en doorstroommogelijkheden?*

Om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag is het verder van belang om te weten welke vorm van werkmotivatie ervaren wordt door medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations. Aan de hand van de volgende deelvraag poogt dit onderzoek hier een antwoord op te vinden:

3) *In hoeverre worden medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd om te werken?*

Om tot slot te kunnen zeggen of er een relatie is tussen autonome motivatie en interne doorstroom, dient er te worden nagegaan in hoeverre medewerkers gemotiveerd zijn om door te stromen binnen de organisatie. Aan de hand van de volgende deelvraag, zal dit worden achterhaald:

4) *Wat zijn de beweegredenen van medewerkers met hoog potentieel van Het retailbedrijf van NS Stations om al dan niet door te stromen binnen de organisatie?*

De casestudy probeert een antwoord te vinden op de vraag waarom het retailbedrijf van NS Stations een hoge uitstroom van potentievol personeel kent, ondanks de doorstroommogelijkheden naar de daarvoor bedoelde functies. Dit onderzoek bestaat uit drie onderdelen, te weten een literatuurstudie, een analyse van kwantitatieve data en kwalitatief onderzoek. De eerste twee onderdelen dienen ter ondersteuning van het kwalitatieve onderzoek. Aan de hand van de literatuurstudie zal er worden achterhaald in hoeverre er een relatie bekend is tussen werkmotivatie en interne doorstroom. Hierin zal de focus liggen op de zelfdeterminatie theorie, gezien deze theorie een onderscheid maakt tussen autonome en gecontroleerde motivatie. Hiermee wordt geprobeerd

deelvraag 1 te beantwoorden. Het tweede deel betreft de analyse van een bestaande verzameling kwalitatieve data omtrent de tevredenheid van de medewerker in de organisatie – het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2013 van de Nederlandse Spoorwegen. Middels deze analyse wordt getracht in kaart te brengen in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij en gemotiveerd zijn om te werken bij NS Stations. Hiermee wordt geprobeerd een antwoord te vinden op deelvraag 2. Het derde deel van dit onderzoek zal bestaan uit een kwalitatief onderzoek naar de verwachting en de motivatie van de medewerker rondom interne doorstroom worden uitgevoerd. Dit kwalitatieve onderzoek bestaat uit interviews met medewerkers binnen het retailbedrijf van NS Stations. Aan de hand van deze interviews wordt er gepoogd een antwoord te vinden op deelvraag 3 en 4.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek betreft enerzijds het uitbreiden van wetenschappelijk inzicht naar de relatie tussen werkmotivatie en *organizational commitment*. Door voort te borduren op eerder onderzoek naar verschillen theorieën van werkmotivatie en hun relatie met werkprestaties en werkgedrag, probeert dit onderzoek de eventuele relatie tussen werkmotivatie en (interne) doorstroom in organisaties uit te diepen.

Anderzijds betreft dit onderzoek een toetsing van theoretische concepten in de praktijk, gezien het een casestudy bij het retailbedrijf van NS Stations¹ betreft waarin data uit de praktijk worden gebruikt om de verwachting dat er een relatie is tussen werkmotivatie, *organizational commitment* en interne doorstroom van medewerkers te onderzoeken en eventueel te ondersteunen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek sluit aan bij de huidige trend rondom 'de nieuwe medewerker' – een flexibele medewerker die op zoek is naar nieuwe uitdagingen. De in-, door- en uitstroom van medewerkers in een organisatie sluiten nauw aan bij dit fenomeen. Inzicht in de motivatie en verwachting van de medewerker omtrent interne doorstroom binnen deze organisatie geeft hopelijk nader inzicht in deze maatschappelijke trend. Dit inzicht kan mogelijk organisaties helpen om te gaan met en in te spelen op het fenomeen 'de nieuwe medewerker', waardoor er in de toekomst vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wellicht beter op elkaar kan worden afgestemd.

Lamberts en Delmotte (2004) zien doorstroom als een oplossing voor vergrijzing en ontgroening in organisaties. Door onderzoek te doen naar een eventuele relatie tussen werkmotivatie en doorstroom, kan dit onderzoek mogelijk een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk inzicht omtrent vergrijzing en ontgroening in organisaties.

¹ Overall waar in het vervolg NS Stations wordt genoemd, wordt het retailbedrijf van NS Stations bedoeld.

2) Theoretisch kader

Om te kunnen onderzoeken of er een relatie bestaat tussen werkmotivatie en de interne doorstroom van medewerkers, dient er een aantal theoretische concepten te worden uitgediept. Onderstaand wordt uiteengezet wat er in de wetenschappelijke literatuur reeds bekend is over werkmotivatie en welke theorieën er rondom dit concept bestaan. Interne doorstroom wordt in dit onderzoek gedefinieerd in termen van commitment. Daartoe wordt het concept *organizational commitment* op basis van wetenschappelijke literatuur bestudeerd. Tot slot zal er worden uiteengezet wat er reeds bekend is omtrent een eventuele relatie tussen de theoretische concepten.

2.1 Werkmotivatie

Werkmotivatie lijkt een gemakkelijk begrip: de motivatie om te werken. Bij dit theoretisch concept komt echter meer kijken dan het in eerste instantie doet vermoeden. Meyer et al. (2004) geven de volgende definitie van werkmotivatie: “Werkmotivatie is een verzameling van energieke krachten, die werk gerelateerd gedrag stimuleren en haar vorm, richting, intensiteit en duur bepalen. Deze krachten worden beïnvloed door enerzijds externe factoren, anderzijds interne overtuigingen” (Meyer et al., 2004, p. 992). Deze laatste zin geeft de complexiteit van het fenomeen aan; werkmotivatie wordt door allerlei factoren beïnvloed en is om deze reden lastig in te kaderen. Meyer et al. (2004) voegen hier aan toe dat bovengenoemde definitie bruikbaar is omdat ze enerzijds de innerlijke kant van motivatie aanduidt en anderzijds ook weergeeft dat deze kracht implicaties over de gevolgen van de motivatie weergeeft (p. 992). Werkmotivatie wordt in de literatuur vanuit verschillende kanten benaderd. Dit heeft geresulteerd in een breed scala aan theorieën die het gedrag en de prestatie van medewerkers proberen te verklaren als het gaat om werkmotivatie.

Vier theorieën die in dit onderzoek zullen worden aangestipt en onderzocht zijn *goalsettingtheory*, *expectancy theory*, *cognitive evaluation theory* en *self-determination theory*. Deze theorieën kennen een chronologische volgorde, waarbij door de tijd heen een verandering optreedt in de visie op werkmotivatie. Er is gekozen om *goalsettingtheory* te behandelen gezien het feit dat deze lange tijd de dominante theorie omtrent werkmotivatie was (Meyer et al., 2004). Ook heeft deze theorie een substantiële impact gehad in het veld van werkmotivatie (Gagné en Deci, 2005, p. 341). De *expectancy theory* staat ook bekend als een theorie met een grote invloed op dit gebied (Gagné en Deci, 2005, p. 340). Er is gekozen deze twee theorieën uit te lichten omdat hierin de verwachtingen van de medewerker worden benoemd, waarvan verwacht wordt dat ze een invloed hebben op de interne doorstroom van dezelfde medewerker. Tot slot worden de *cognitive evaluation theory* (CET) en de *self-determination theory* toegelicht, gezien dit meer recente theorieën zijn waarin de verwachtingstheorie als basis fungeert. De CET maakt een onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. De self-determination theory borduurt hierop voort, waarna de visie op werkmotivatie ontwikkelt naar een onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie. Onderstaand worden de verschillende theorieën in chronologische volgorde uiteengezet.

2.1.1 Goalsettingtheory

Een veelgenoemde wetenschappelijke theorie betreffende werkmotivatie is de *goalsettingtheory*

van Locke (Locke, 1968; Locke & Latham, 1990), welke Meyer et al. (2004) als meest dominante theorie benoemen. De *goalsettingtheory* houdt in dat men meer gemotiveerd wordt door het stellen van een doel, waarbij het doel door zowel interne als externe factoren wordt beïnvloed (Meyer et al., 2004). Door het concretiseren van een doel, wordt een medewerker meer uitgedaagd om aan de hand van betere prestaties het gestelde doel te bereiken (Meijer, 1998, p. 68). Gagné en Deci (2005) voegen hieraan toe dat dit doel voor een persoon zo waardevol moet zijn, dat de energie die er ingestoken wordt het waard is. Daarnaast stellen ze dat iemand dient te weten welk gedrag er nodig is om het gestelde doel te bereiken en moet men er van overtuigd zijn dat hij/zij in staat is het vereiste gedrag te vertonen (Gagné en Deci, 2005, p. 341). Dit laatste kan gerelateerd worden aan *self-efficacy*. *Self-efficacy* betreft de eigen beoordeling van een persoon over zijn eigen capaciteiten en mogelijkheden op basis van de vaardigheden die hij bezit (De Vries et al., 1988). Ajzen (1991) benoemt dit ook als *perceived behavior control*, waarbij hij aangeeft dat het één van de vele factoren is die invloed heeft op het al dan niet vertonen van gedrag. Ajzen en Fishbein (1975) hebben een model ontwikkeld waarin deze verschillende factoren worden weergegeven (Ajzen, 1991). Gedrag wordt beïnvloed door enerzijds de vaardigheden van een persoon en anderzijds de intentie van een persoon om het betreffende gedrag te vertonen. Deze intentie wordt op haar beurt weer beïnvloed door de attitude van de persoon en de subjectieve normen van de omgeving. De mate van zelfbeoordeling omtrent functioneren heeft ook invloed op de intentie. Naast het feit dat er meer factoren zijn die gedrag beïnvloeden, stippen De Vries et al. (1988) aan dat *self-efficacy* een onbewust, cognitief proces is. Dit maakt het moeilijk te onderzoeken. Gagné en Deci (2005) denken mogelijk te licht over dit concept in bovengenoemde theorie. In dit onderzoek wordt er geen aandacht besteed aan *self-efficacy*, gezien het feit dat het een onderwerp is dat moeilijk te bevragen is vanwege het onbewuste proces dat plaatsvindt in mensen.

Binnen dit onderzoek zullen aspecten van de *goalsettingtheory* worden bevestigd, om op deze manier meer te weten te komen over de werkmotivatie van medewerkers van NS Stations. Gezien het stellen van doelen volgens de *goalsettingtheory* een belangrijke motivatiefactor is, dient deze te worden meegenomen in een onderzoek naar werkmotivatie.

2.1.2 Expectancy theory

Expectancy theory – ook wel bekend als verwachtingstheorie – is een andere benadering van werkmotivatie, gebaseerd op de uitgangspunten van Vroom (1964). Lawler en Suttle (1973) geven aan dat modellen gebaseerd op verwachtingstheorie vaak gebruikt worden als theoretische en operationele definitie van werkmotivatie (Lawler & Suttle, 1973, p. 482).

In het licht van verwachtingstheorie wordt motivatie gezien als de innerlijke kracht om iets te doen, welke gebaseerd is op de combinatie van de verwachting van een uitkomst en de valentie van deze uitkomst (Lawler en Suttle, 1973). Met valentie wordt de “affectieve waardering van bepaalde opbrengsten” bedoeld (Vroom, geciteerd door Meijer, 1998, p. 68). Deze waardering van een uitkomst bestaat op verschillende niveaus, waarbij *firstlevel valence* overeenkomt met het directe resultaat, zoals een prestatie of het functioneren in een werkrol. Anderzijds kan waardering ontstaan op basis van de mate waarin een uitkomst als instrument dient om een ander doel te bereiken of opbrengst met hogere waarde te verkrijgen (Vroom, geciteerd door Meijer, 1998). Dit wordt *secondlevel valence* genoemd, waar resultaten als promoties, erkenning en salaris onder vallen (Lawler en Suttle, 1973). De aanwezigheid van doorgroeimogelijkheden sluiten bij dit rijtje aan en betreft dan ook een valentie van de tweede orde. Binnen dit onderzoek wordt de aanname dat doorgroeimogelijkheden in de categorie *second level valence* ingedeeld kunnen worden

meegenomen. De aanname die hieronder ligt betreft de gedachte dat medewerkers gemotiveerder zullen zijn om te werken, wanneer zij weten dat ze daardoor mogelijkheden tot interne doorstroom kunnen verwezenlijken.

2.1.3 Cognitive Evaluation Theory

Op basis van de verwachtingstheorie hebben Porter en Lawler (1968) een model gemaakt waarin de begrippen *intrinsieke motivatie* en *extrinsieke motivatie* centraal staan (Gagné en Deci, 2005). Intrinsieke motivatie betreft de motivatie om een actie te ondernemen op basis van iemands interesse in de activiteit. Tevredenheid wordt hier direct verkregen vanuit de activiteit (Gagné en Deci, 2005, p. 331). Extrinsieke motivatie betreft de motivatie verkregen van buitenaf, waarbij externe factoren, zoals tastbare en verbale beloningen, het gevolg zijn van het uitvoeren van de activiteit. Tevredenheid ontstaat middels beloningen, *secondlevel valence* genoemd door Lawler en Suttle (1973), die verkregen worden na het uitvoeren van de activiteit. De *cognitive evaluation theory (CET)* toont aan dat laatstgenoemde externe factoren de intrinsieke motivatie verminderen (Gagné en Deci, 2005). De theorie benoemt ook de belangrijke rol van het gevoel van competentie en autonomie op intrinsieke motivatie (Gagné en Deci, 2005, p. 332). De onderliggende aanname van de *cognitive evaluation theory* is dat een persoon de behoefte heeft om zich competent en autonoom te voelen. Factoren die dit gevoel promoten verhogen de intrinsieke motivatie en factoren die dit gevoel wegnemen verminderen de intrinsieke motivatie. Respectievelijk voelt men zich dan vervolgens voorwaardelijk of gedemotiveerd voor het werk (Gagné en Deci, 2005).

De relatie tussen werkmotivatie en *cognitive evaluation theory* wordt echter ook bekritiseerd door Gagné en Deci (2005). De theorie lijkt te impliceren dat een organisatie een keuze moet maken in de focus op ofwel intrinsieke ofwel extrinsieke motivatie; de een lijkt de ander te moeten uitsluiten (Gagné en Deci, 2005). Om deze reden hebben Gagné en Deci (2005) de *cognitive evaluation theory* uitgebreid naar een nieuwe visie, waarbij internalisatie en autonomie zijn toegevoegd: de *self-determination theory*, ofwel zelfdeterminatie theorie. Binnen dit onderzoek zal de aanname dat er een verschil is tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie, zoals benoemd in de *cognitive evaluation theory*, worden meegenomen. Dit onderscheid zal echter worden uitgebreid aan de hand van de zelfdeterminatietheorie, zoals hieronder wordt uiteengezet.

2.1.4 Zelfdeterminatie theorie

Voortbordurend op het maken van onderscheid tussen verschillende soorten motivatie, presenteren Gagné en Deci (2005) de *self-determination theory*, ofwel de zelfdeterminatie theorie. Deze theorie zal meer uitgebreid worden behandeld, gezien deze als basis zal dienen voor dit onderzoek. De zelfdeterminatie theorie is gebaseerd op de aanname dat een persoon handelt aan de hand van drie psychologische behoeften, te weten autonomie, verbondenheid en bekwaamheid (Gagné en Deci, 2005, p. 336).

Autonomie staat voor de behoefte die een individu heeft om zelfstandig te kunnen opereren. Met de behoefte aan verbondenheid wordt bedoeld dat men graag relaties aangaat met anderen. Een individu heeft de behoefte om een onderdeel te zijn van een geheel – te behoren tot een groep. De behoefte aan bekwaamheid betreft de wil van iemand om het gevoel te hebben goed te functioneren. Dit laatste hangt samen met de eerder genoemde *self-efficacy* van Ajzen en Fishbein (1975). Self-efficacy betreft een onbewust proces, maar heeft wel een invloed op het gevoel van een persoon omtrent het al dan niet goed functioneren.

De drie psychologische behoeften – autonomie, verbondenheid en bekwaamheid – kunnen

gezien worden als essentiële basisonderdelen die nodig zijn voor persoonlijk ontwikkeling en het functioneren van een individu (Gagné en Deci, 2005). De mate waarin de behoefte aan autonomie, bekwaamheid en verbondenheid bevredigd wordt, beïnvloedt de intrinsieke motivatie van een persoon.

Vanuit deze aanname stellen Gagné en Deci (2005) dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen *autonome motivatie* en *gecontroleerde motivatie*. Dit kan gezien worden als een uitbreiding van het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie in de *cognitive evaluation theory*. Motivatie wordt in het licht van zelfdeterminatie theorie gezien als een 'reflectie van de intentie om een handeling te doen' (Meyer et al., 2004, p. 995). Autonome motivatie betreft dan de motivatie die ontstaat vanuit eigen wil en interesse in de activiteit (Gagné en Deci, 2005, p. 334). Deze motivatie kent een vrijwillige factor vanuit een individu om de activiteit uit te voeren. Autonome motivatie toont overeenkomsten met de *firstlevel valence* in de verwachtingstheorie en de intrinsieke motivatie in de *cognitive evaluation theory*. Tegenover autonome motivatie stellen Gagné en Deci (2005) gecontroleerde motivatie, welke duidt op motivatie die wordt beïnvloed door factoren van buitenaf. Deze externe factoren oefenen druk uit op een individu, waardoor men zich verplicht voelt een activiteit uit te voeren. Het gebruik van extrinsieke beloningen vergroot de mate van gecontroleerde motivatie (Gagné en Deci, 2005, p. 334). Gecontroleerde motivatie is dan ook te vergelijken met de *secondlevel valence* in de verwachtingstheorie en de extrinsieke motivatie in de *cognitive evaluation theory*.

De vergelijking tussen extrinsieke motivatie en gecontroleerde motivatie is echter niet één op één te maken. Meyer et al. (2004) noemen motivatie dan ook multidimensionaal. Gagné en Deci (2005) stellen dat extrinsieke motivatie vier verschillende niveaus kent, te weten *extern gereguleerd motivatie*, *introjectie*, *identificatie* en *integratie*, waarbij de mate van autonomie en de mate van controle varieert (p. 334).

De eerste vorm – *extern gereguleerde motivatie* – betreft de motivatie die ontstaat en beïnvloed wordt door externe factoren als het bereiken van een doel of het voorkomen van een consequentie (Gagné en Deci, 2005). Deze vorm toont de meeste overeenkomsten met de extrinsieke motivatie zoals gedefinieerd in de *cognitive evaluation theory*.

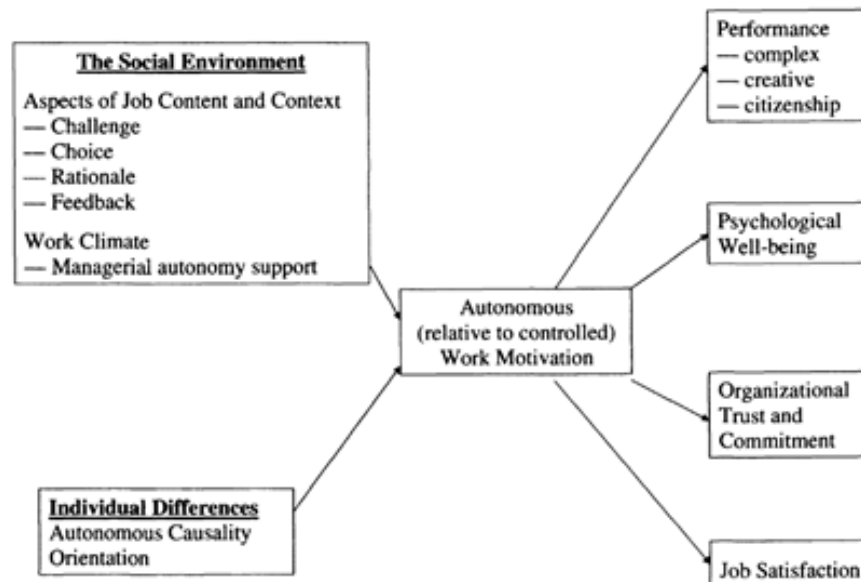
Gagné en Deci (2005) stellen echter dat er sprake is van internalisatie bij extrinsieke motivatie. *Internalisatie* betreft het overnemen van waarden, overtuigingen en attitudes van buitenaf, welke vervolgens autonoom – uit zichzelf – worden nageleefd (Gagné en Deci, 2005). De mate waarin deze internalisatie voorkomt is onder te verdelen over drie verschillende niveaus, te weten *introjectie*, *identificatie* en *integratie*.

Introjectie betreft de overname van de externe regulatie, waarbij het individu zich echter bewust blijft dat het een overtuiging is die niet van zichzelf is (Gagné en Deci, 2005). Het individu past zich aan, maar neemt de overtuiging niet over. Wanneer er sprake is van identificatie komen de overtuigingen, waarden en attitudes van het individu overeen met de extern opgelegde regulering. Dit resulteert in het ervaren van meer autonomie en vrijheid omtrent de regulering (Gagné en Deci, 2005). De meeste autonome vorm van extrinsieke motivatie betreft integratie; een individu is dan bewust dat de externe regulatie overeenkomt met de eigen overtuigingen en waarden. Dit bewustzijn over het proces noemt men zelfdeterminatie (Gagné en Deci, 2005). Het verschil tussen intrinsieke motivatie en integratie betreft het startpunt van de motivatie; respectievelijk wordt het intern en extern geïnitieerd.

De mate van zelfdeterminatie van een persoon is lastig te onderzoeken. Het onderscheid in de verschillende niveaus van extrinsieke motivatie gebeurt vaak onbewust. Gezien het feit dat dit

onderzoek gericht is op het verschil tussen autonome en gecontroleerde motivatie – en niet op de mate van zelfdeterminatie – zullen de verschillende niveaus van gecontroleerde motivatie in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Eerder onderzoek (Deci et al., 2001; Baard, Deci en Ryan, 2004) heeft aangetoond dat in een organisatie waar de drie basisbehoeften – autonomie, bekwaamheid en verbondenheid – worden gestimuleerd, de intrinsieke motivatie van personeel verhoogt (Gagné en Deci, 2005). Ook is er meer sprake van internalisatie van extrinsieke motivatie bij organisaties die de basisbehoeften stimuleren (Gagné en Deci, 2005). Verschillende onderzoeken tonen positieve effecten van verhoging van intrinsieke motivatie en internalisatie van externe motivatiefactoren aan op de werkvloer, zoals een stijging van werktevredenheid, een positievere werkhouding en meer betrokkenheid bij de organisatie (Gagné en Deci, 2005). Mogelijk hebben deze positieve effecten op de werkvloer weer invloed op de bereidheid om wel of niet door te stromen binnen de organisatie. Dit onderzoek probeert in kaart te brengen of dit effect mogelijk is terug te voeren tot interne doorstroom. In figuur 1 is het model van Gagné en Deci (2005) weergegeven, waarin enerzijds de externe factoren die de mate van autonome motivatie beïnvloeden worden uiteengezet en anderzijds de gevolgen van autonome motivatie op werkgedrag worden getoond.



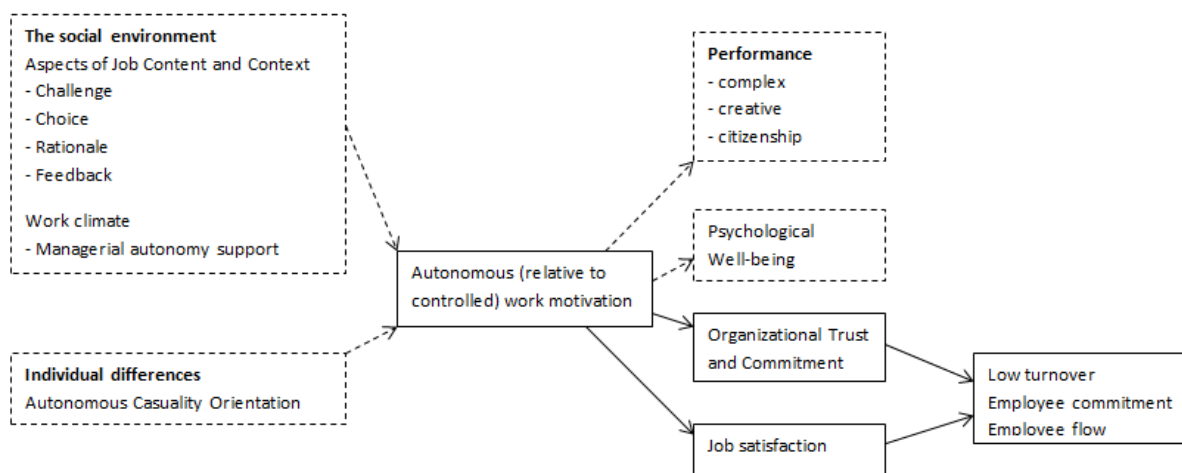
Figuur 1: Model zelfdeterminatie theorie. Bron: Gagné en Deci (2005).

Zoals in het model van Gagné en Deci (2005) te zien is (figuur 1), zijn er meer factoren die invloed uitoefenen op autonome motivatie. Zo is er de *sociale omgeving* van een individu waarin enerzijds verschillende aspecten van de inhoud en context van het werk en anderzijds het werkklimaat een invloed uitoefent op de mate van autonome werkmotivatie. Ook hebben de *individuele verschillen* van personen een invloed op het al dan niet aanwezig zijn van autonome werkmotivatie. Het betreft tenslotte een intern proces, waarbij de karaktereigenschappen van een individu van invloed zijn.

Niet alleen zijn er meerdere factoren die invloed uitoefenen op de mate van autonome werkmotivatie, ook heeft laatstgenoemde op haar beurt invloed op een aantal zaken. Autonome werkmotivatie heeft invloed op de creativiteit, complexiteit en eigenaarschap van prestaties op het werk. Ze beïnvloedt het psychologische welzijn van een individu. Tot slot worden *organizational commitment* en *job satisfaction* beïnvloed door de mate van autonome werkmotivatie.

Aan de hand van dit model wordt onderzocht wat de effecten van autonome motivatie zijn

op het al dan niet doorstromen binnen een organisatie. Hierbij is de aanname dat de factoren *organizational commitment* en *job satisfaction* leiden tot interne doorstroom. In het onderstaande zal op basis van eerder wetenschappelijk onderzoek worden uiteengezet waarom deze aanname als uitgangspunt dient in dit onderzoek. De factoren *sociale omgeving*, *individuele verschillen*, *prestatie* en *psychologisch welzijn*, zoals genoemd in het model van Gagné en Deci (2005), zullen in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. De reden hiervoor is dat het onderzoek te groot zal worden voor de gestelde tijd wanneer er met alle factoren rekening gehouden dient te worden. In figuur 2 is een aangepaste versie van het model van Gagné en Deci (2005) weergegeven, welke als basis zal dienen voor dit onderzoek. In dit aangepaste model zijn de factoren die zullen worden meegenomen in dit onderzoek omkadert met een zwarte lijn. De factoren die buiten beschouwing worden gelaten in dit onderzoek zijn omgeven met een stippenlijn.



Figuur 2: Aangepast model betreffende interne doorstroom op basis van het model van Gagné en Deci (2005).

2.2 Organizational commitment

Organizational commitment is in de wetenschappelijke literatuur op verschillende manieren gedefinieerd, waaronder de mate van identificatie en betrokkenheid van een individu met een bepaalde organisatie (Mowday et al., 1979). Deze bereidheid van mensen om iets meer te geven in het belang van de organisatie, kan zowel in de overtuiging als in zijn/haar acties naar voren komen. Meyer en Allen (1991) vinden dat het begrip te veel definities kent en presenteren aan de hand van een literatuurstudie de kern van *commitment* als volgt: ‘een psychologische staat die enerzijds de relatie van medewerker met organisatie karakteriseert en anderzijds implicaties bevat voor de keuze al dan niet bij de organisatie te blijven’ (p. 67). Hieraan toegevoegd wordt *commitment* gezien als een belangrijke factor om uitstroom tegen te gaan (Meyer et al., 2004).

Meyer en Allen (1991) hebben een drieliukmodel bedacht waarin ze drie componenten van *organizational commitment* onderscheiden, namelijk *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. Respectievelijk staat deze indeling voor het verlangen, de behoefte en de verplichting om te blijven werken in een organisatie (Meyer en Allen, 1991). De drie componenten staan in interactie met elkaar en beïnvloeden elkaar.

2.2.1 Affective commitment

De eerste component van *organizational commitment* betreft *affective commitment*. Deze vorm van *commitment* betreft de emotionele verbintenis die een medewerker heeft met een organisatie

(Meyer en Allen, 1991). Ook de mate van identificatie met de (doelen) van de organisatie en de betrokkenheid van een medewerker bij de organisatie vallen onder *affective commitment*. Meyer et al. (2004) benoemen persoonlijke betrokkenheid, identificatie met de gestelde doelen en overeenkomsten in normen en waarden de belangrijkste basiswaarden voor de ontwikkeling van *affective commitment* (p. 994).

Het feit dat een individu door *affective commitment* meer geneigd is om bij de organisatie werkzaam te blijven, kan wijzen op een mogelijke invloed van deze component op interne doorstroom. Wanneer een medewerker een emotionele verbintenis heeft met de organisatie, is deze wellicht eerder geneigd om te willen doorstromen in de organisatie. *Affective commitment* wordt in dit onderzoek dan ook gezien als een factor die invloed heeft op de interne doorstroom in een organisatie.

2.2.2 Continuance commitment

Organizational commitment bestaat ook uit de component *continuance commitment*, volgens de indeling van Meyer en Allen (1991). *Continuance commitment* is gekoppeld aan de negatieve gevolgen die het verlaten van een organisatie heeft. Een medewerker ervaart voordelen – *side bets* – wanneer hij/zij werkzaam blijft bij een organisatie, zoals pensioenopbouw en sociale relaties (Meyer en Allen, 1991). Het niet willen verliezen van deze voordelen maakt dat de medewerker bij de organisatie blijft. Ook het ontbreken van een aantrekkelijke, alternatieve baan speelt een rol in *continuance commitment*. Meijer (1998) omschrijft *continuance commitment* als ‘het gebrek aan mogelijkheden om de organisatie te verlaten’ (p. 66).

Het ontbreken van een alternatieve baan kan een reden zijn om door te stromen binnen de organisatie. Ook de *side bets* die een individu heeft opgebouwd bij een organisatie kunnen een invloed uitoefenen op eventuele interne doorstroom. In dit onderzoek zal *continuance commitment* gezien worden als een mogelijke factor die interne doorstroom binnen de organisatie beïnvloedt.

2.2.3 Normative commitment

Normative commitment betreft de gevoelsmatige component waardoor een medewerker zich verplicht voelt bij de organisatie werkzaam te blijven. Dit gevoel kan ontstaan door een normatieve druk die een medewerker in de organisatie ervaart of op basis van ‘rewards in advance’, waarmee Meyer en Allen (1991) verwijzen naar ontvangen beloningen, zoals een opleiding die betaald is door de werkgever. Cialdini (2003) benoemt dit proces wederkerigheid waarbij men geneigd is iets voor een ander te doen wanneer de persoon in kwestie iets voor hem/haar heeft gedaan (pp. 70-72). Wederkerigheid is volgens Meyer en Allen (1991) zowel terug te vinden in *normative commitment* als in *affective commitment*, waarbij het proces respectievelijk is gebaseerd op verplichting en billijkheid.

De mate van *normative commitment* wordt ook beïnvloed door sociale processen als de heersende cultuur en de normen en waarden van enerzijds de familie anderzijds de organisatie waarin iemand werkzaam is (Meyer en Allen, 1991). Deze sociale druk kan van invloed zijn op de keuze om al dan niet door te stromen binnen een organisatie. Er kan van een individu verwacht worden door te groeien binnen de organisatie of er kan juist verwacht worden dit niet te doen en de organisatie te verlaten. In dit onderzoek zal deze component ook worden meegenomen als mogelijke factor die het al dan niet doorstromen binnen een organisatie beïnvloedt.

2.2.4 Organizational commitment in relatie tot uitstroom

Meyer et al. (2004) benoemen uiteenlopende gevolgen op de werkvloer waartoe organizational commitment kan leiden. Het tegengaan van uitstroom is hier een voorbeeld van. Mowday (1976) beweert dat “betrokkenheid enerzijds een belangrijke psychologische determinant ten opzichte van inzet en prestaties van personeel is, maar dat zij ook de neiging om werk te verzuimen of de organisatie te verlaten beïnvloedt” (Mowday, geciteerd door Meijer 1988, p. 65). Een aantal meta-analytische studies wijst uit dat er een relatie bestaat tussen uitstroom en organizational commitment (Meyer en Allen, 1991). Eerder onderzoek naar de relatie tussen uitstroom en affective commitment, dan wel continuance commitment of normative commitment, toont een negatieve relatie aan (Meyer en Allen, 1991). Dit houdt in dat wanneer er sprake is van een van de componenten van commitment, er in mindere mate sprake is van uitstroom. Door commitment zijn werknemers eerder geneigd bij de organisatie werkzaam te blijven.

2.2.5 Interne doorstroom

Over de interne doorstroom van de medewerker is minder literatuur te vinden dan over de in- en uitstroom van medewerkers. Lee (2010) kaart echter aan dat de doorstroom van medewerkers ook een belangrijk punt is omdat dit de in- en uitstroom op meerdere vlakken beïnvloedt. Lee (2010) oppert dat de uitstroom van medewerkers lager is bij een informele of een interne werving. Deze aanname is in lijn met de behoefte aan interne doorstroom en wordt als uitgangspunt gebruikt voor dit onderzoek; door in kaart te brengen waarom medewerkers niet doorstromen binnen NS Stations, kan hierop ingespeeld worden en op deze manier kan de hoge uitstroom van medewerkers verlaagd worden.

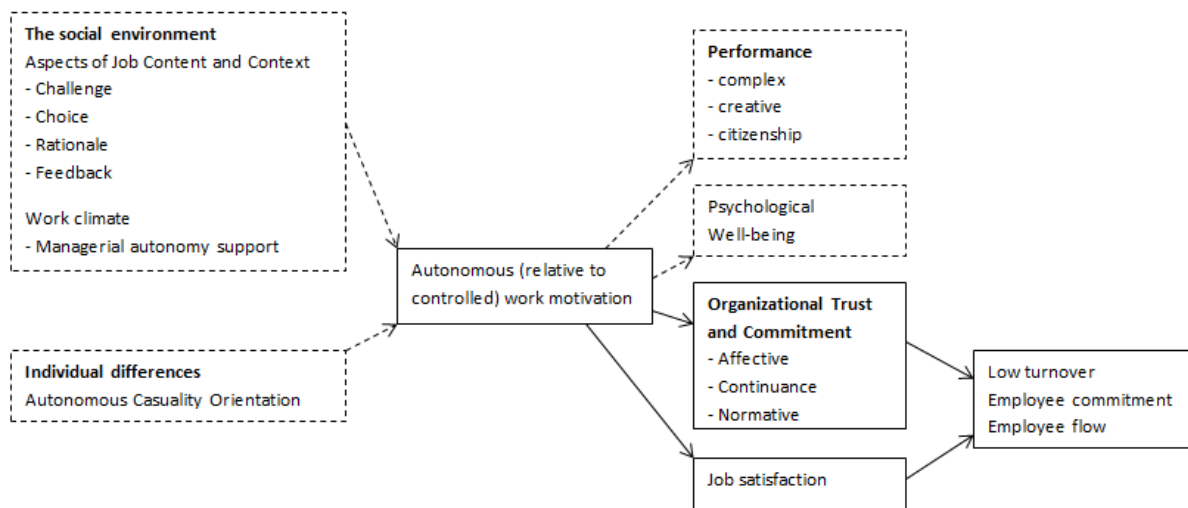
Meijer (1998) sluit aan bij de visie van Lee (2010) en denkt dat het managen van interne doorstroom een positief effect zal hebben op de in- en uitstroom van personeel. Meijer noemt *employability* als een belangrijke factor in het proces van interne doorstroom. *Employability* kan gezien worden als de verschuiving van betrokkenheid bij een bepaalde functie naar betrokkenheid bij een organisatie, onafhankelijk van de functie (Meijer, 1998). Deze verschuiving zorgt ervoor dat een medewerker zich flexibel opstelt binnen een organisatie.

Doorstroom van personeel binnen een organisatie kent voor- en nadelen. Meijer (1998) belicht de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker, die aan de hand van een nieuwe uitdaging een volgende stap in zelfontplooiing neemt. Interne doorstroom kan voor een organisatie ook financiële voordelen hebben en er kan kennisdeling plaatsvinden binnen een organisatie. Hier staat tegenover dat functiespecifieke kennis verloren gaat en de medewerker deze kennis niet meer zal benutten. Een medewerker kan het ook als nadelig ervaren dat hij/zij opnieuw de werkzaamheden moet leren en op deze manier het gevoel heeft minder autonoom te zijn.

Interne doorstroom in de organisatie kent twee richtingen; horizontale en verticale doorstroom. Horizontale doorstroom betreft het veranderen van een functie op gelijk niveau als de huidige functie van de medewerker. Bij verticale doorstroom is er sprake van het overgaan naar een functie op een hoger niveau dan het niveau van de huidige functie. Laatstgenoemde biedt een medewerker grotere verantwoordelijkheid, meer aanzien, meer bevoegdheden en vaak ook een betere salariëring (Meijer, 1998). Dit onderzoek zal zich richten op de verticale doorstroom in een organisatie.

Interne (verticale) doorstroom kan worden gedefinieerd in termen van *organizational commitment*. Aan de hand van bovenstaande definities kan *affective commitment* worden vertaald naar het verlangen om door te groeien binnen een organisatie en het verlangen van een

medewerker om zichzelf te ontwikkelen. *Continuance commitment* heeft betrekking op toevoeging van voordelen die een hogere functie met zich mee kan brengen – naast een hoger salaris kunnen de zogenoemde *side-bets* ook beter zijn bij een hogere functie binnen een organisatie. Interne (verticale) doorstroom kan vanuit het oogpunt van *normative commitment* worden gedefinieerd als de verwachtingen van de organisatie dan wel de directe omgeving van de medewerker dan wel de heersende cultuur omtrent het doorgroeien naar een hogere functie. De huidige Nederlandse maatschappij is bijvoorbeeld prestatiegericht en individualistisch ingericht, waarin het verwacht wordt dat eenieder voor het hoogst haalbare gaat – verticale doorstroom zou dan in de lijn der verwachtingen kunnen liggen. Meyer en Allen (1991) benoemen de mogelijke interactie van de affective, continuance en normative commitment en roepen op om het gezamenlijke effect van de drie soorten te onderzoeken. Dit onderzoek zal dan ook alle drie de componenten gebruiken als definitie van interne, verticale doorstroom. Om deze reden zijn de drie componenten toegevoegd aan het aangepaste model van Gagné en Deci (2005), dat dient als analytisch kader voor dit onderzoek. In figuur 3 is een aangepaste versie van het model weergegeven, waarbij ook *affective*, *continuance* en *normative commitment* zijn toegevoegd.



Figuur 3: Aangepast model betreffende interne doorstroom op basis van het model van Gagné en Deci (2005).

2.2.6 Relatie werkmotivatie en organizational commitment

Meijer (1998) heeft in zijn promotieonderzoek aangestipt dat, wanneer men iets wil zeggen over interne doorstroom, er onderzoek dient te worden gedaan naar een eventuele relatie tussen werkmotivatie en *organizational commitment*. Meijer heeft echter besloten de focus van zijn onderzoek te leggen op horizontale doorstroom. Dit onderzoek zal zich richten op verticale doorstroom in een organisatie.

Naast Meijer (1998) zijn er ook andere wetenschappers die een relatie proberen aan te tonen tussen verschillende vormen van werkmotivatie en verschillende vormen van *commitment*. De diversiteit in eerder onderzoek naar deze eventuele relatie is enorm en om deze reden hebben Meyer et al. (2004) besloten aan de hand van een conceptuele analyse een model te presenteren waarin de theoretische concepten *commitment* en werkmotivatie in relatie tot elkaar worden weergegeven. *Commitment* kan gezien worden als een onderdeel van werkmotivatie en door de theoretische concepten in één model te presenteren, proberen Meyer et al. (2004) meer inzicht te verschaffen in deze begrippen.

Gagné en Deci (2005) stellen dat *affective commitment* zoals gepresenteerd in Meyer en Allen (1991) in lijn is met de autonome motivatie van zelfdeterminatie theorie. *Affective commitment* is gebaseerd op identificatie met en (emotionele) betrokkenheid bij de organisatie en sluit het meest aan bij autonome motivatie. Onder andere Gagné en Koestner (2002) tonen een correlatie tussen de twee concepten aan (Gagné en Deci, 2005).

Dit onderzoek zal aan de hand van de zelfdeterminatie theorie van Gagné en Deci (2005) en de driedeling van *organizational commitment* van Meyer en Allen (1991) proberen een vertaalslag te maken naar de effecten van autonome motivatie op het al dan niet intern doorstromen in een organisatie. Deze relatie wordt onderzocht aan de hand van een casestudy bij Nederlandse Spoorwegen. In het volgende hoofdstuk wordt de methodiek die gebruikt is in dit onderzoek uiteengezet.

3) Methoden

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe dit onderzoek geïmplementeerd kan worden, wat kwalitatief onderzoek inhoud en wat de aanpak van het onderzoek is. Ook komen de verschillende onderdelen van het onderzoek aan bod, te weten een literatuurstudie, een analyse van een database met kwantitatief vergaarde data en semigestructureerde interviews. Tot slot worden de kwaliteitscriteria van dit onderzoek uiteengezet.

3.1 Positionering

Voordat er wordt ingegaan op de methoden die worden toegepast in dit onderzoek is het van belang om eerst het kader te schetsen van waarin het onderzoek geïmplementeerd kan worden. Het perspectief dat wordt toegepast in dit exploratieve onderzoek kent een interpretatief karakter. Een interpretatieve visie kent de aanname 'dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren' (Boeije, 2012, p. 20). De onderzoeker is overtuigd dat er niet één werkelijkheid is, maar dat een werkelijkheid wordt gecreëerd door de visie en mening van mensen. Eenzelfde voorkomen kan in verschillende contexten tot een andere waarheid leiden. Er wordt in dit onderzoek getracht de gedachtegang van de respondenten te achterhalen en zo in kaart te brengen wat er speelt in de organisatie.

Om de visie en mening van mensen te onderzoeken en op die manier te weten komen hoe deze mensen een bepaalde situatie interpreteren, is kwalitatief onderzoek een juiste methode. Door in contact te komen met de desbetreffende mensen waar het onderzoek op gericht is, komt de onderzoeker zoveel mogelijk te weten. Kwalitatief onderzoek met een interpretatief karakter kent drie vormen, te weten etnografische studies, gefundeerde theoriebenaderingen en casestudies (Boeije, 2012, p.20). Laatstgenoemde betreft de gebruikte vorm in dit onderzoek, welke hieronder verder wordt uiteengezet.

3.2 Casestudy

Zoals benoemd betreft dit onderzoek een praktijkgericht onderzoek, uitgevoerd bij NS Stations. Specifiek gezegd betreft het een 'instrumental casestudy', waarin getracht wordt ofwel een beter inzicht te krijgen in een bepaalde kwestie, ofwel een aanname te onderzoeken aan de hand van ervaringen in de praktijk (Silverman, 2008, p. 164). In dit onderzoek worden beide invalshoeken toegepast. Enerzijds wordt er geprobeerd aan de hand van de praktijk na te gaan welke vormen van *werkmotivatie* er spelen bij medewerkers in een grote organisatie en hoe deze *werkmotivatie* zich verhoudt tot de *betrokkenheid* bij de organisatie. Ook zal de veronderstelling dat de mate waarin er *autonome werkmotivatie* heerst de behoefte tot *interne doorstroom* positief beïnvloedt worden getoetst aan de hand van praktijkervaringen.

Het uitvoeren van een casestudy sluit aan bij het interpretatieve karakter van dit exploratieve onderzoek. Door naar de mening van de medewerkers in een grote organisatie te vragen, wordt de visie op en een eventuele relatie tussen de theoretische concepten *werkmotivatie* en *interne doorstroom* in kaart gebracht. De data die worden geanalyseerd in dit onderzoek zijn gebaseerd op betekenisgeving van de respondent en op basis hiervan wordt geprobeerd denkbeelden van medewerkers over doorstroom in de organisatie te construeren.

Silverman (2008) geeft aan dat het lastig is om te generaliseren vanuit een casestudy. Flyvbjerg (2006) is het daar niet mee eens en vindt het belang van generalisatie overgewaardeerd. Een descriptieve casestudy kan volgens hem waardevol zijn voor de wetenschap doordat het een nieuw inzicht in een situatie geeft (Flyvbjerg, 2006, p.227). Door een specifieke case te kiezen om te onderzoeken, kan er relevante wetenschappelijke kennis aan het licht worden gebracht. De gekozen casestudy betreft een paradigmatische case, waarbij getracht wordt de karakteristieken van de organisatie en de huidige situatie in kaart te brengen (Flyvbjerg, 2006). Yin (2008) geeft aan dat er bij een casestudy geen sprake is van een statistische generalisatie, maar een analytische generalisatie (p. 43). Dit houdt in dat de verkregen resultaten kunnen worden gegeneraliseerd naar een overkoepelende theorie. In dit onderzoek zal gepoogd worden de data in een groter theoretisch kader te plaatsen.

3.3 Literatuurstudie

Om een beeld te krijgen van theorieën over de concepten *werkmotivatie* en *organizational commitment* is er in dit onderzoek eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Doel van deze literatuurstudie is een analytisch kader te schetsen welke als basis zal dienen voor dit onderzoek. Ook zal hiermee getracht worden om deelvraag 1 – *Welke wetenschappelijke inzichten over werkmotivatie en organizational commitment zijn relevant voor de doorstroom van medewerkers en wat is er bekend over een eventuele relatie tussen de twee concepten?* – te beantwoorden. Hierin wordt er vanuit gegaan dat *interne doorstroom* valt onder het theoretische concept *organizational commitment*. Een tweede doelstelling van de literatuurstudie betreft het identificeren van de topics die worden bevraagd in de interviews. Aan de hand van het onderzoeken van de concepten *werkmotivatie* en *organizational commitment* wordt er in kaart gebracht welke topics van belang zijn te bevragen in de interviews om vervolgens iets over de betreffende concepten te kunnen concluderen.

Om de theoretische concepten uit te diepen is er gezocht naar wetenschappelijke artikelen waarin deze worden uiteengezet, vergeleken met andere literatuur ofwel getoetst aan de praktijk. Ook boeken die gewijd zijn aan een van de bovengenoemde theoretische concepten werden als bruikbaar gevonden, zoals Meijer's *Doorstroom in Organisaties* (1998). Er is gezocht in verschillende databases, waaronder de bibliotheek van Universiteit Utrecht en PiCarta. Ook is er gezocht via de zoekmachine Google Scholar. De zoektermen die in eerste instantie gebruikt zijn, zijn *werkmotivatie*, *workmotivation*, (*organiz(s)ational*) *commitment*. Gezien de focus van dit onderzoek ligt op *interne doorstroom*, is er ook gezocht op deze term en haar Engelse vertaling; *employee flow*. Tot slot is ook de database Igitur, waarin scripties van bachelor- en masterstudenten van de Universiteit Utrecht zijn opgenomen, onderzocht op bovengenoemde termen om inspiratie op te doen aan de hand van eerder gedaan onderzoek naar *werkmotivatie*, *commitment* of *interne doorstroom*.

Gedurende de zoektocht en na het lezen van enkele artikelen, zijn er extra – verdiepende – theoretische concepten als zoekterm gebruikt. Om meer informatie te vinden over het concept *werkmotivatie* kwamen de termen *goal setting theory*, *expectancy theory*, *cognitive evaluation theory* en *self-determination theory* aan bod. Er is ook gezocht op de Nederlandse benaming van deze theorieën. Ook is er gezocht naar de grondleggers van deze theorieën behorende bij *werkmotivatie*, respectievelijk Locke (1968), Vroom (1964), Deci (1975) en Deci en Ryan (1985;2000), om na te gaan of er meer recente artikelen zijn geschreven omtrent *werkmotivatie*. Deze wetenschappers kunnen worden gezien als de grondleggers van bovengenoemde theorieën omdat ze door veel wetenschappers worden genoemd als de eersten die over de *werkmotivatie* theorieën

hebben geschreven.

De zoekterm *organizational commitment* bracht al gauw de onderzoekers Meyer en Allen (1991) naar boven. Het door hen geschetste drieliuk van *organizational commitment*, bestaande uit *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*, wordt door meerdere onderzoekers aangeduid als leidende definitie (onder andere Meijer 1998). Deze drie componenten van *organizational commitment* zijn vervolgens ook gebruikt als zoekterm in bovengenoemde databases en zoekmachines. Dit leverde een aantal artikelen op waarin het drieliuk van Meyer en Allen (1991) was toegepast of waarin een van de componenten werd uitgediept. Dit betrof voornamelijk psychologische artikelen.

Interne doorstroom is verder uitgediept aan de hand van zoektermen als *employee flow*, *internal flow* en *employee cycle*. Er is echter minder wetenschappelijke literatuur over dit concept te vinden. In dit onderzoek is dan ook het proefschrift van Meijer (1998) als basiskennis omtrent *interne doorstroom* gebruikt.

3.4 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek

Om inzicht te krijgen in de mate waarin medewerkers van NS Stations tevreden zijn over hun werkomgeving en de interne doorstroom, ter beantwoording van deelvraag 2 – *In hoeverre zijn medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations tevreden over hun werksituatie en doorstroommogelijkheden?* – wordt er een explorerende analyse gedaan van kwantitatief gegenereerde data betreffende de werkervaring van medewerkers. Middels deze analyse wordt de factor *job satisfaction* zoals weergegeven in het eerder gepresenteerde theoretische model onderzocht. Deze gegevens zijn verkregen aan de hand van een medewerkerbetrokkenheidsonderzoek gehouden in 2013. De reden dat deze analyse wordt uitgevoerd is om een algemeen beeld van de medewerkers van NS Stations te krijgen. Daarnaast zullen opvallende zaken die naar voren komen uit deze analyse worden meegenomen in het interview met een aantal medewerkers van NS Stations.

Het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (MBO), gehouden in 2013 onder alle medewerkers van NS, betreft een online enquête waarin medewerkers vraagstellingen worden voorgelegd in de vorm van vijfpunts Likert-schalen. Deze vraagstellingen omvatten vele interessante aspecten omtrent de werkervaring van de medewerkers. De volledige vragenlijst is terug te vinden in appendix 1. In deze analyse worden de onderwerpen tevredenheid, betrokkenheid en professionele ontwikkeling bestudeerd. De reden dat er voor deze onderwerpen is gekozen, is dat deze het meest in lijn zijn met het onderwerp en de theoretische concepten van dit onderzoek. Ook is de selectie van bovengenoemde onderwerpen gebaseerd op het eerder gepresenteerde model op basis van Gagné en Deci (2005), waarin is weergegeven dat er wordt verwacht dat *job satisfaction* en *organizational commitment* invloed uitoefenen op de *interne doorstroom*. Tevredenheid, betrokkenheid en professionele ontwikkeling horen respectievelijk bij de genoemde onderdelen van het model.

Aan de medewerkers van NS Stations wordt door het management het invullen van het MBO vriendelijk verzocht. Het is echter niet verplicht gesteld, wat geresulteerd heeft in een niet volledige respons. In de database MBO 2013 zijn de antwoorden van 13218 medewerkers over de gehele organisatie NS opgenomen. Binnen het bedrijfsonderdeel NS Stations zijn er gegevens beschikbaar van 3730 medewerkers, wat overeenkomt met 72% van het totaal aantal medewerkers van dit bedrijfsonderdeel.

3.4.1 Gesloten vragen

De verschillende vraagstellingen van het MBO 2013 worden onderverdeeld in de categorieën tevredenheid, betrokkenheid en professionele ontwikkeling. Per Likertschaal heeft de respondent een score toegekend aan de vraagstelling, waarbij de score 1 overeenkomt met 'helemaal mee oneens' en de score 5 overeenkomt met 'helemaal mee eens'. De database kent de gemiddelde scores per winkel als meest gedetailleerd niveau en wegens privacy bescherming van de medewerker is het niet mogelijk de scores per medewerker in te zien (Freytag, persoonlijke communicatie, 19 februari 2013). De analyse zal op basis van de gemiddelde score per formule worden uitgevoerd. Gezien het verschil in omvang van de winkels is het niet voor iedere winkel mogelijk de gemiddelde score te zien, wederom wegens privacy bescherming van de medewerker. Om een vergelijkend onderzoek te doen is er dus gekozen om de data per winkelformule te bekijken. In de database zullen de scores van de medewerkers van alle formules van het retailbedrijf van NS Stations worden geselecteerd, met uitzondering van de medewerkers van het hoofdkantoor. Laatstgenoemden zullen niet worden meegenomen, gezien de focus van dit onderzoek op de doorstroommogelijkheden binnen en tussen de formules van het retailbedrijf ligt.

Voor het concept *tevredenheid* wordt er gekeken naar de responscijfers op de volgende stellingen:

Ik ben tevreden over mijn werkplek en werkomgeving

Ik ben tevreden over de balans tussen mijn werk en privéleven

Ik ben tevreden over mijn arbeidsvoorwaarden

Mijn tevredenheid over het werken bij mijn bedrijfsonderdeel uitgedrukt in een rapportcijfer

Mijn tevredenheid over het werken bij de totale NS organisatie uitgedrukt in een rapportcijfer

(Bron: Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, NS, 2013)

Voor het concept *betrokkenheid* zal de analyse de responscijfers op de volgende stellingen betreffen:

Ik ben er trots op bij NS Stations te werken

Ik sta achter het beleid van mijn formule

Ik span me graag extra in voor het succes van mijn formule

Ik heb een helder beeld van de doelstellingen van mijn formule

(Bron: Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, NS, 2013)

De focus van de analyse voor het concept *persoonlijke ontwikkeling* ligt op responscijfers op de vraagstelling:

Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn voor mijn professionele ontwikkeling

(Bron: Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, NS, 2013)

3.4.2 Open vraag

In het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek is aan het eind van de vragenlijst ruimte gegeven aan de medewerker om verbeterpunten te noemen voor de organisatie, aan de hand van de vraag: Wat is voor jou het belangrijkste verbeterpunt? (Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, NS, 2013). De antwoorden verkregen op deze open vraag zijn ook opgenomen in een database. Er wordt gekeken of deze antwoorden kunnen worden ingedeeld in topics horende bij *interne doorstroom*. Woorden en citaten die bij dit concept passen worden gecodeerd, waarna de verschillende codes met elkaar

worden vergeleken. De zoektermen die gebruikt zijn, betreffen *ontwikkeling, training, opleiding, (door)groei* en *(door)stroom*. Ook is er gezocht op afgeleide termen. Er wordt met de analyse van de data van het MBO getracht een patroon of patronen aan te tonen in de gedachtegang omtrent de werkervaring van medewerkers van NS Stations.

3.5 Semigestructureerde interviews

Om een antwoord te krijgen op de hoofdvraag van dit onderzoek – *wat de relatie is tussen werkmotivatie van medewerkers en de interne doorstroom van potentieel personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations?* – rest er nog de laatste twee deelvragen te beantwoorden. De eerste deelvraag is gericht op mate van intrinsieke en extrinsieke motivatie bij medewerkers van NS Stations. De laatste deelvraag bevraagt wat de beweegredenen van medewerkers, beoordeeld met hoog potentieel, van NS Stations zijn om al dan niet intern door te stromen binnen de organisatie. Om een antwoord te vinden op deze twee deelvragen, worden er semigestructureerde interviews met vijftien respondenten gehouden. Semigestructureerde interviews zijn interviews waarin de structurering van de inhoud, formulering en volgorde van de vragen vooraf niet volledig is vastgesteld, maar waarbij er wel is nagedacht over de onderwerpen – *topics* – die aan bod moeten komen in het interview (Boeije, 2012, p. 57). Een voordeel van het vooraf opstellen van een topiclijst is het feit dat de onderzoek zo enigszins invloed heeft op de onderwerpen die aan bod komen. Door echter geen concrete vragen te stellen, wordt de respondent niet door de visie van de onderzoeker beïnvloedt. Daarnaast bepaalt de respondent wanneer welk topic aan bod komt middels zijn/haar antwoorden. Dit betreft een ander voordeel van semigestructureerde interviews; een respondent wordt op deze manier zo min mogelijk beïnvloed door de onderzoeker. Een nadeel van semigestructureerde interviews is dat je als onderzoeker minder controle hebt over welke topics er al dan niet besproken worden, waardoor je niet zeker weet of datgene wat je wilt weten wel aan bod komt. Om hier mee om te gaan, worden de topics die niet aan bod komen in het interview aan het eind van het interview alsnog door de interviewer zelf benoemd.

3.5.1 Topiclijst

De topics die worden aangestipt in de interviews zijn gebaseerd op het eerder gepresenteerde literatuurreview en is aangevuld met de resultaten voortgekomen uit de explorerende analyse van het MBO 2013. Het theoretische kader volgend, ligt de focus in het licht van *werkmotivatie* op *zelfdeterminatietheorie* en is het concept *organizational commitment* uitgesplitst in *affective, continuance* en *normative commitment*. Tot slot wordt er ingezoomd op het concept *interne doorstroom*. Per concept is er een aantal topics opgesteld, welke terug te vinden zijn in appendix 2.

Voorbeelden van topics die horen bij het concept *zelfdeterminatietheorie* zijn *autonome motivatie* en *gecontroleerde motivatie*. Vragen behorende bij *autonome motivatie* zijn ‘Hoe gemotiveerd ben jij om te werken?’ en ‘Wat zijn jouw drijfveren om te werken?’. *Gecontroleerde motivatie* wordt bevraagd middels de vragen ‘Welke externe factoren beïnvloeden jouw motivatie?’ en ‘Hoe ga jij om met stimulans van buitenaf?’. Een voorbeeld van een vraag behorende bij *affective commitment* is: ‘Zie jij jezelf als onderdeel van NS?’. *Continuance commitment* wordt onder andere bevraagd middels ‘Welke factoren houden jou bij de organisatie?’ en *normative commitment* middels ‘Wanneer is het voor jou geoorloofd om de organisatie te verlaten?’. Omtrent het concept *interne doorstroom* wordt de *visie* van de respondent hierover (‘Wat versta jij onder interne doorstroom binnen een organisatie?’) de *bekendheid* ervan binnen de organisatie (‘Ben je op de hoogte van de interne doorstroommogelijkheden binnen NS?’) en de *behoefte* om door te stromen

(‘Zou jij willen doorstromen binnen de organisatie?’) bevestigd. Vervolgens is er ingezoomd op de onderliggende *autonome motivatie* dan wel *gecontroleerde motivatie* om door te stromen binnen de organisatie. Dit is respectievelijk bevestigd aan de hand van vragen als ‘Hoe gemotiveerd ben jij om al dan niet door te stromen binnen de organisatie?’ of ‘Komt deze stimulans vanuit jezelf?’ en ‘Spelen externe factoren een rol in je keuze om al dan niet door te stromen binnen de organisatie?’.

3.5.2 Pre-test

Voorafgaande aan het gebruik van de topiclijst is er besloten een pre-test te houden. Deze pre-test is niet gehouden met respondenten uit de doelgroep, gezien het aantal reacties van respondenten schaars was. Om deze reden is er voor gekozen om twee bekenden van de onderzoeker te interviewen. De respondenten voor de pre-test betreffen een zesentwintigjarige vrouw en een tweeëntwintigjarige man. Aan de respondenten is vooraf gevraagd een organisatie te kiezen waarvoor zij werkzaam zijn. Vervolgens is hen gevraagd de vragen naar alle eerlijkheid te beantwoorden op basis van hun eigen ervaring binnen die organisatie. Tot slot is hen gevraagd achteraf kritiek te leveren op vragen die lastig te begrijpen waren voor de respondent.

Gedurende het proces van het opstellen van de topiclijst en tijdens het pre-testen is gebleken dat een aantal topics lastig te bevestigen is. Zo zijn begrippen als *motivatie*, en dan specifiek het onderscheid tussen *autonome* en *gecontroleerde* motivatie, deels onbewuste processen, waardoor het bevestigen van een topic niet de gewenste denkrichting van de respondent stimuleerde. Om deze reden is er besloten vooraf toch een gespecificeerde vragenlijst op te stellen, zodat, waar nodig, er teruggevallen kan worden op de vragenlijst om op de juiste manier door te vragen wanneer een respondent in het duister tast over het bevestigde topic. Bovendien kan er op deze manier worden vastgesteld dat iedere respondent dezelfde vragen worden gesteld. In appendix 3 is de volledige vragenlijst te vinden. De insteek van de interviews zal nog steeds semigestructureerd zijn, waarbij de respondent de volgorde van de topics bepaalt en er wordt ingespeeld op de antwoorden die hij/zij geeft.

3.5.3 Respondenten

De respondenten voor de interviews betreffen medewerkers met hoog potentieel die momenteel werkzaam zijn bij een van de winkelformules binnen NS Stations. Er is besloten alleen de foodformules mee te nemen in het onderzoek omdat deze groter in omvang zijn dan de non-foodformules. Op deze manier blijven de respondenten anoniem in de organisatie en kunnen de antwoorden niet worden herleid naar een van de medewerkers.

Uit documentatie van de NS blijkt dat de focus van NS Stations ligt op de interne doorstroom van de functie Verkoopmedewerker of Eerste Medewerker naar de functie Assistent Winkelmanager (NS, 2013c). Om deze reden is er besloten alleen medewerkers te spreken die momenteel de functie van Verkoopmedewerker of Eerste Medewerker bekleden.

Aan de hand van het document ‘Doelgroepen van recruitment’ (NS, 2013b) is besloten alleen medewerkers uit de doelgroep ‘studenten’ te interviewen, gezien zij volgens de visie van NS Stations het meest geschikt zijn om door te stromen naar de functie Assistent Manager. Dit betreft de groep medewerkers uit de leeftijdsgroep 18 tot 25 jaar (NS, 2013b). De respondenten van dit onderzoek vallen dan ook in deze leeftijdscategorie. Om een meer specifieke respondentengroep te hebben, is er besloten alleen HBO en WO studenten te interviewen, ofwel nog studierend of reeds afgestudeerd.

Zoals in de inleiding is weergegeven, is de visie van NS Stations dat de medewerkers die

geschikt zijn om door te stromen naar de functie Assistent Manager over hoog potentieel beschikken. Een medewerker wordt door zijn/haar leidinggevende beoordeeld op het al dan niet hebben van potentieel. Er is gekozen om respondenten te selecteren op basis van het laatste beoordelingsgesprek, gehouden in november 2013. De respondenten die zijn benaderd voor een interview zijn op potentieel beoordeeld in de categorie C of D, respectievelijk *promoveerbaar op korte termijn* of *nu reeds promoveerbaar*.

Het benaderen van de respondenten wordt wegens het privacy beleid van de NS gedaan via de winkelmanager van de betreffende formule, oftewel de directe leidinggevende van de respondent. Deze winkelmanagers worden per telefoon en per e-mail op de hoogte gesteld van dit onderzoek en vriendelijk verzocht de desbetreffende verkoopmedewerker te benaderen. In de e-mail is een intakeformulier voor de respondent toegevoegd, welke is bijgevoegd in appendix 4. Wanneer een respondent aan alle criteria voldoet, wordt deze uitgenodigd voor een interview. Er worden minimaal 15 respondenten geïnterviewd. Er wordt getracht evenveel mannen als vrouwen te interviewen, om eventuele invloed op de data van de factor geslacht zo beperkt mogelijk te houden. Vanwege de tijd en af te leggen afstand is er gekozen alleen respondenten uit de grotere steden te spreken.

3.5.4 Interviewsetting

Voor de interviews wordt de tijdsduur van een uur gehanteerd. Wanneer gedurende het interview blijkt dat er iets meer of iets minder tijd nodig is om alle topics te behandelen, wordt hier flexibel mee omgegaan. De interviews worden één-op-één gehouden op de zogenoemde Back Office op de verschillende stations waar de respondenten werkzaam zijn. Een Back Office is een soort kantoorruimte, welke niet beschikbaar is voor anderen wanneer deze gereserveerd is. Zodoende wordt men niet gestoord gedurende het interview. Ook bevindt de respondent zich dan in een redelijk neutrale omgeving, gezien hij/zij nooit werkzaam is in de Back Office. De interviews worden na toestemming van de respondent opgenomen via de spraakrecorder van een Samsung Galaxy S4.

3.5.5 Analyse

De opgenomen interviews worden met behulp van het programma InqScribe beluisterd en getranscribeerd. In deze transcriptie wordt er geen aandacht besteed aan de grammaticale vorm of aan talige uitingen als 'eh' of 'oh'. Ook wordt het niet genoteerd wanneer een respondent lacherig reageert of wanneer een stem wordt verheven.

De transcripten worden vervolgens geanalyseerd en met behulp van computerprogramma Max QDA worden aan opvallende citaten codes toegevoegd. Er wordt alleen selectief gecodeerd, wat inhoudt dat er selectief gezocht wordt naar citaten die passen bij de vooraf opgestelde topics. Wanneer er citaten behoren bij meerdere topics, krijgen zij meerdere coderingen. Wanneer er citaten zijn die opvallend zijn, maar welke niet in te delen zijn in een van de topics, wordt er een extra code aan toegeschreven.

De gevonden citaten en coderingen worden vervolgens met elkaar vergeleken en op deze manier wordt er getracht een benadering van de heersende trend omtrent de verschillende topics in kaart te brengen. Gezien de gecontroleerde variëteit in de groep respondenten, zoals het geslacht of het opleidingsniveau van de respondent, wordt er ook gekeken of er een verschil is aan te tonen tussen de verschillende groepen. Ook de formule waar de respondent werkzaam is, kan de data beïnvloeden. Om deze reden worden de data ook op deze factor geselecteerd.

3.6 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

Om de kwaliteit van een onderzoek te bepalen, zijn er belangrijke criteria bekend in de wetenschap, namelijk validiteit en betrouwbaarheid. Ook de rol van de onderzoeker kan van invloed zijn op het onderzoek. Onderstaand wordt er per criterium de kwaliteit van dit onderzoek uiteengezet.

3.6.1 Validiteit

“Met validiteit bedoel ik waarheid: geïnterpreteerd als de mate waarin een bevinding het sociale fenomeen waarnaar het verwijst accuraat representeert” (Silverman, 2008, p. 258). Om de kwaliteit van een onderzoek te waarborgen, is het belangrijk te zorgen dat de meetinstrumenten en onderzoeksmethoden een één-op-één relatie kennen met het gewenste onderwerp. Silverman (2008) geeft aan dat je de validiteit van je kwalitatieve onderzoek verhoogt door gebruik te maken van de ‘constant comparative method’ (Silverman, 2008, p. 263). Deze methode zegt dat het vergelijken van resultaten van verschillende groepen de validiteit verhoogt. Binnen dit onderzoek zullen er twee groepen respondenten zijn, namelijk HBO opgeleide medewerkers en WO opgeleide medewerkers. Door een vergelijkend onderzoek naar de resultaten te doen, is het onderzoek meer valide.

Het opnemen van interviews verhoogt de kwaliteit van de data. De onderzoeker kan zich dan volledig concentreren op het gesprek en kan de vertaling van het gezegde naar aantekeningen niet beïnvloeden. De vraagstelling die geleid heeft tot een specifiek antwoord is op deze manier ook geregistreerd (Boeije, 2012, p. 60). Ook het opstellen van een aannames aan de hand van je verkregen data en het toetsen hiervan aan de resultaten, verhoogt de validiteit (Silverman, 2008, p. 264). Binnen dit onderzoek zal dit gedaan worden met behulp van een codeboom: opvallende citaten zullen leiden tot een aannames. Deze aannames kan vervolgens worden getoetst aan de overige verkregen data.

De validiteit van de explorerende analyse van bestaande data is niet volledig te beïnvloeden. Gezien deze analyse aan de hand van een reeds uitgevoerd medewerkbetrokkenheidsonderzoek wordt gedaan, kan er geen invloed worden uitgeoefend op de vraagstellingen. Wel zal er kritisch worden gekeken naar de vraagstellingen en worden suggestieve vraagstellingen niet meegenomen in dit onderzoek.

3.6.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt samen met consistentie. Het betreft de mate waarin consistent de verschillende data in dezelfde categorieën worden onderverdeeld, onafhankelijk van onderzoeker, tijd of situatie (Silverman, 2008, p. 258). Binnen het kwantitatieve onderdeel van dit onderzoek zullen er meerdere onderzoekers gevraagd worden de vraagstellingen van het tevredenheidsonderzoek onder te verdelen in categorieën van theoretische concepten.

3.6.3 Rol van onderzoeker

Voor het gehele onderzoek geldt dat alle stappen van het onderzoek worden gedocumenteerd en verantwoord. De reden hiervoor is dat een onderzoek altijd onderhevig is aan de subjectiviteit van de onderzoeker. Ondanks dat de onderzoeker probeert zo objectief mogelijk te kijken, wordt een onderzoek altijd vanuit zijn/haar visie bekeken en beschreven. Dat geldt ook voor dit onderzoek.

Dit onderzoek is uitgevoerd vanuit een onafhankelijke positie van de onderzoeker. Er is

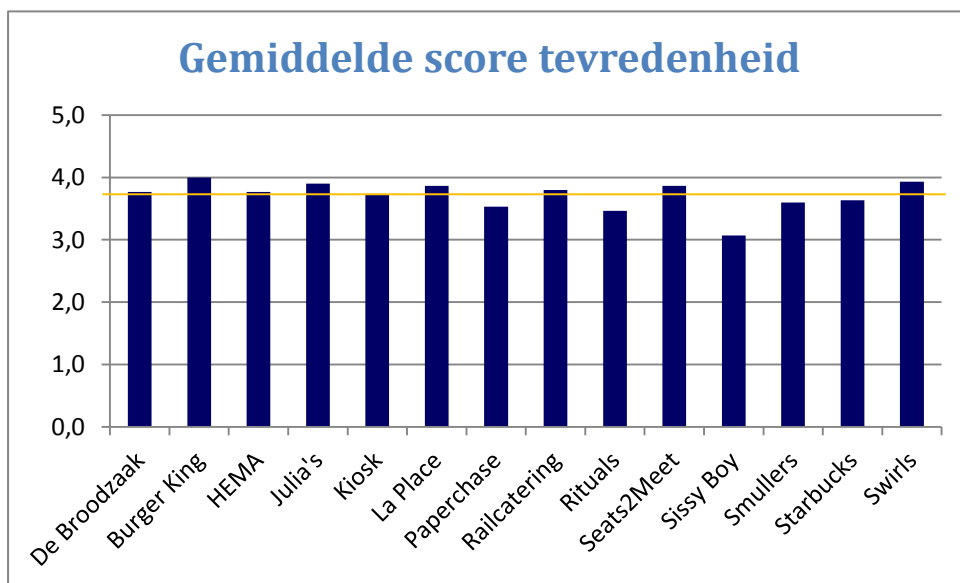
gepoogd puur op basis van een wetenschappelijke visie naar de organisatie te kijken. De onderzoek heeft echter gedurende het onderzoek zeven maanden als stagiaire gewerkt bij de afdeling Recruitment van NS Stations. Ondanks dat het in beperkte mate is, heeft dit mogelijk een invloed gehad op de subjectiviteit van de onderzoeker. Ook voor het kwalitatieve onderdeel geldt dat er sprake is van de factor subjectiviteit. In de interviews zijn zowel vragen als antwoorden aan de interpretatie van de onderzoeker onderhevig. De topics zijn weliswaar wetenschappelijk onderbouwd aan de hand van een literatuurstudie. Het koppelen van de antwoorden van respondenten aan een van de topics kan beïnvloedt worden door de subjectiviteit van de onderzoeker.

4) Resultaten

4.1 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek; gesloten vragen

Zoals eerder aangegeven is er een analyse uitgevoerd van kwantitatief vergaarde data omtrent de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers van NS Stations. Per Likertschaal is de gemiddelde score per winkelformule bestudeerd en uitgezet tegen de andere twintig winkelformules binnen de organisatie.

De vijf Likert-schalen behorende bij het concept *tevredenheid* kent zoals een tweedeling in grootte van de schaal; drie Likert-schalen bevatten de scoremogelijkheden 1 tot 5 en twee Likert-schalen lopen van 1 tot 10, wat gelijk staat aan rapportcijfers. De gemiddelde score per formule op de eerste drie schalen – te weten Ik ben tevreden over mijn werkplek en werkomgeving; Ik ben tevreden over de balans tussen mijn werk en privéleven; Ik ben tevreden over mijn arbeidsvoorwaarden – is in figuur 4 uiteengezet. De formules kennen in totaal een score van 3,8 toe aan het concept *tevredenheid*, welke wordt aangetoond met de gele lijn in de figuur. De formule Burger King scoort het hoogst met een gemiddelde score van 4,0. De formule Sissy-Boy scoort opvallend laag vergeleken met de overige formules, met een score van 3,1. Een mogelijke verklaring hiervoor is het lage aantal medewerkers van Sissy Boy; dit geeft een vertekend beeld ten opzichte van de overige formules.



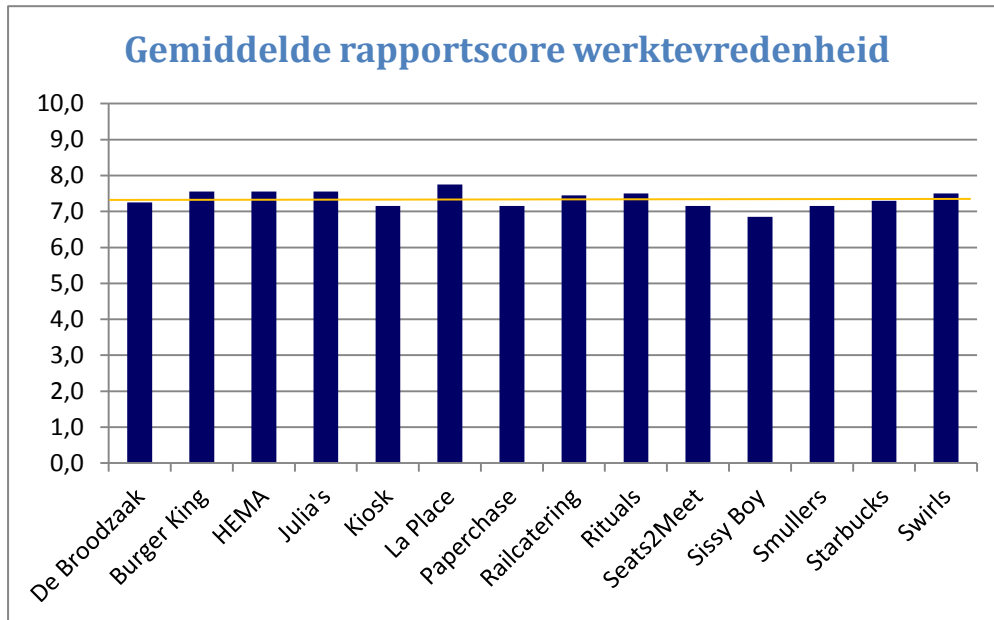
Figuur 4: Gemiddelde score van medewerkers omtrent tevredenheid, uitgezet per winkelformule. Bron: medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (NS, 2013).

Gemiddeld wordt over alle formules een hogere score toegekend aan de Likertschaal Ik ben tevreden over de balans tussen mijn werk en privéleven (3,9) ten opzichte van de stellingen Ik ben tevreden over mijn werkplek en werkomgeving (3,8) en Ik ben tevreden over mijn arbeidsvoorwaarden (3,6).

Voor de Likert-schalen Mijn tevredenheid over het werken bij mijn bedrijfs onderdeel uitgedrukt in een rapportcijfer en Mijn tevredenheid over het werken bij de totale NS organisatie uitgedrukt in een rapportcijfer was er een score toe te kennen van 1 tot 10. Gemiddeld hebben medewerkers van de

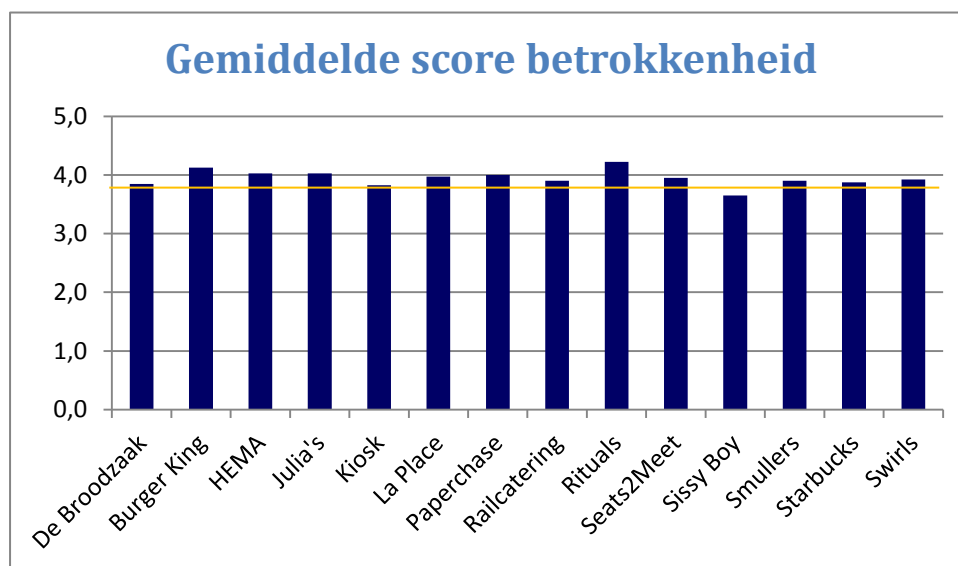
verschillende formules een rapportcijfer van 7,3 toegekend aan het concept *tevredenheid* over het werken bij NS. De formule La Place scoort relatief gezien het hoogst met een 7,8 en de formule Sissy-Boy het laagst met een score van 6,9. In figuur 5 zijn de gemiddelde rapportcijfers van alle formules uiteengezet.

Er wordt gemiddeld een hoger rapportcijfer toegekend aan de werktevredenheid in het bedrijfs onderdeel waar de medewerker in dienst is (7,3) dan aan de werktevredenheid binnen de totale NS organisatie (7,2). Dit verschil is echter minimaal.



Figuur 5: Gemiddelde rapportscore van medewerkers omtrent werktevredenheid, uitgezet per winkelformule. Bron: medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (NS, 2013).

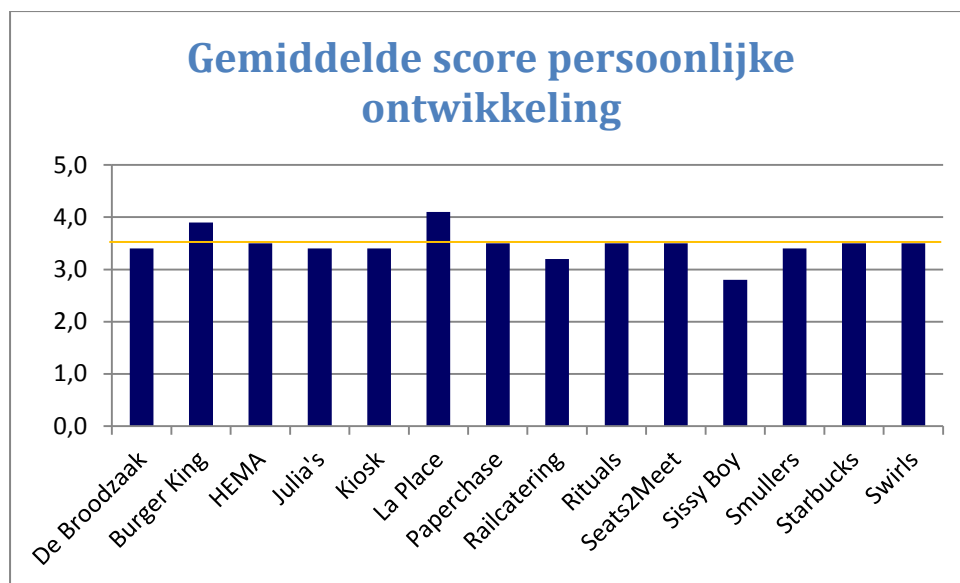
Gemiddeld kennen alle medewerkers van NS Stations een score van 3,9 toe aan het concept *betrokkenheid*. De formule Rituals kent de hoogste score op betrokkenheid (4,2), waar de formule Sissy-Boy het laagste scoort (3,7). De gemiddelde scores zijn per formule weergegeven (zie figuur 6).



Figuur 6: Gemiddelde score van medewerkers omtrent betrokkenheid, uitgezet per winkelformule. Bron: medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (NS, 2013).

Voor de verschillende Likert-schalen is er gevarieerd gescoord van 3,7 tot 4,1. De schaal *Ik span me graag extra in voor het succes van mijn formule* wordt het hoogst beoordeeld met een (4,1), gevolgd door de stelling *Ik heb een helder beeld van de doelstellingen van mijn formule* (4,0) en *Ik ben er trots op bij NS Stations te werken* (3,8). De schaal *Ik sta achter het beleid van mijn formule* scoort het laagst (3,7).

Het thema *persoonlijke ontwikkeling* kent maar één Likertschaal, te weten *Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn voor mijn professionele ontwikkeling*. Gemiddeld wordt er aan deze stelling een score van 3,5 toegekend. De formule La Place scoort het hoogst op deze schaal (4,1) en de formule Sissy-Boy scoort het laagst (2,1). De score per formule is weergegeven in figuur 7. Een mogelijke verklaring voor deze twee uiteenlopende scores is het relatief lage aantal medewerkers dat deze twee formules kent ten opzichte van de andere formules. Om deze reden geven de scores van deze formules mogelijk een vertekend beeld.



Figuur 7: Gemiddelde score van medewerkers omtrent persoonlijke ontwikkeling, uitgezet per formule. Bron: medewerkerbetrokkenheidsonderzoek (NS, 2013).

Uit bovenstaande analyse blijkt dat er door de medewerkers van NS Stations hoger gescoord wordt op de beoordeling van de *betrokkenheid* van medewerkers (3,9), gevolgd door de *tevredenheid* van medewerkers (3,8). Het thema *persoonlijke ontwikkeling* wordt het minst goed beoordeeld door medewerkers van NS Stations met een score van 3,5. Opvallend is dat de formule Sissy-Boy voor alle drie de thema's het laagste scoort. Een mogelijke verklaring hiervoor is de kleinere omvang van de formule, waardoor de score een vertekend beeld kan geven.

Bovenstaande analyse geeft een beeld van de huidige situatie van medewerkers van NS Stations omtrent werktevredenheid en doorgroeimogelijkheden. Hiermee wordt een eerste deel van het antwoord op deelvraag twee gegeven. Deelvraag twee betreft: *In hoeverre zijn medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations tevreden over hun werksituatie en doorstroommogelijkheden?* Op basis van bovengenoemde cijfers kan gesteld worden dat medewerkers van NS Stations over het algemeen tevreden zijn over hun werksituatie. Deze tevredenheid lijkt te duiden op *affektieve commitment*, gezien deze component van commitment tevredenheid en emotionele betrokkenheid bij een organisatie betreft (Meyer en Allen, 1991). Deze relatie is echter niet een-op-een te maken.

Relatief gezien zijn medewerkers minder positief over de persoonlijke ontwikkeling binnen

de organisatie, wat samenhangt met doorstroommogelijkheden. Om dit waargenomen patroon meer te ondersteunen wordt er in de antwoorden op de open vraag van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek verder gekeken naar tevredenheid en doorgroeimogelijkheden.

4.2 Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek; open vraag

Zoals in de methoden besproken zijn de antwoorden die gegeven zijn op de open vraag *Wat is voor jou het belangrijkste verbeterpunt?* geanalyseerd en onderzocht aan de hand van zoektermen die aansluiten bij het concept *interne doorstroom*. Uit deze analyse is gebleken dat de formule Starbucks het vaakst *interne doorstroom* aanhaalt als verbeterpunt. Medewerkers van de formules Kiosk, Julia's, Burger King en Smullers benoemen het ook een aantal keer. Voor de formules Railcatering, Broodzaak, HEMA en OLA Happiness Station (Swirls) is er een enkeling die *interne doorstroom* aanhaalt. De overige formules – Sissy-Boy, Seats2Meet, Rituals, Paperchase en La Place – zijn te klein om de persoonlijke antwoorden per formule te kunnen inzien wegens privacybescherming. De antwoorden die zijn gegeven die aansluiten bij het concept *interne doorstroom* zijn te onderscheiden in een aantal categorieën. Er kan een vierdeling gemaakt worden in de topics, te weten *ontwikkelen*, *opleiden*, *doorgroeien* en *stimuleren*. Per categorie worden hieronder opvallende citaten besproken.

Ontwikkeling van medewerkers wordt genoemd als verbeterpunt door medewerkers van de formules Burger King, Julia's en Starbucks. "Ik vind dat er meer mogelijkheden moeten zijn voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers", aldus een Burger King medewerker. Een Starbucks medewerker noemt "aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling medewerkers" als verbeterpunt, waar door een medewerker van Julia's het "Persoonlijk Ontwikkel Plan" wordt aangestipt.

Medewerkers van de formules HEMA, Julia's, Smullers en Railcatering halen het opleiden van medewerkers aan als verbeterpunt. Zo wordt er gevraagd om "Mogelijkheden tot stages/opleidingen voor gemotiveerde hoogopgeleide medewerkers die graag verder willen groeien binnen NS Stations" door een Julia's medewerker. Een medewerker van Smullers vraagt om "Nog meer aanbod op opleidingen intern" en "Beter gestructureerd opleidingsprogramma".

De doorgroei van medewerkers wordt over het algemeen aangestipt als een gemis binnen de organisatie. Voornamelijk medewerkers van de formules Starbucks, Julia's en Kiosk stippen dit aan. "Ik zou graag meer ruimte willen om mezelf te kunnen laten zien en door te groeien. Momenteel is alle feedback die ik krijg positief, dus zit ik op een 'dood' punt en dat is soms erg frustrerend" (Medewerker Starbucks). Een medewerker van Julia's is op zoek naar "betere doorgroeimogelijkheden buiten de eigen formule". Een Kiosk-medewerker benoemt "de input van medewerkers serieus nemen en hun de mogelijkheid geven om te ontwikkelen, degene die dat echt willen naar hogere functies toe". Hier wordt aan toegevoegd "doorgroeimogelijkheden te missen".

Opvallend is dat veel antwoorden duiden op het gemis van het stimuleren van medewerkers om door te groeien binnen de organisatie. Een medewerker van Starbucks noemt: "Het stimuleren van medewerkers om door te kunnen groeien, door eventueel een opleiding te stimuleren binnen of rondom NS" als verbeterpunt. "Personeel wordt slecht geïnformeerd over de mogelijkheden om zich te ontwikkelen en wordt ook niet actief gestimuleerd om dat te doen" (medewerker Starbucks). Een Smullers-medewerker stipt het "personeelontwikkelingsbeleid" aan als verbeterpunt en iemand van Kiosk noemt "het aanbieden en stimuleren van cursussen en opleidingen aan gewone medewerkers". Een medewerker van Burger King vindt dat "men

opleidingen meer moet promoten binnen de organisatie”, waar van de Broodzaak een medewerker het verzoek neerlegt “ontwikkelmogelijkheden intern eerder te bespreken met medewerkers”.

Uit de analyse van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek blijkt dat interne doorgroeimogelijkheden een kwestie is dat wel degelijk speelt onder medewerkers. Doordat echter de vraag negatief is ingestoken met als doel een verbeterpunt te verkrijgen, zijn alle antwoorden die aansluiten bij het concept *interne doorstroom* negatief geladen; er wordt te weinig aangeboden, er is te weinig mogelijk en medewerkers worden niet gestimuleerd. De negatieve vraagstelling kan leiden tot een vertekend beeld van de situatie, waardoor positieve ervaringen met interne doorstroom buiten beeld blijven. Toch geeft ook deze analyse inzicht in de visie van medewerkers van NS omtrent doorgroeimogelijkheden, zij het eenzijdig. Op basis van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek kan dan ook gesteld worden dat er een patroon waarneembaar is in de organisatie NS Stations dat medewerkers tevreden zijn over hun werkomgeving. Over persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden zijn medewerkers van NS Stations minder tevreden. Specifiek wordt er aangegeven dat ze het aanbod en de stimulatie van interne doorstroom missen. Hiermee kan deelvraag twee worden beantwoord.

Het inzicht dat er behoefte is aan aanbod en stimulatie van interne doorstroom zal worden meegenomen in de vijftien interviews van het kwalitatieve onderzoek. Er zal verder op doorgevraagd worden bij de topics behorende bij het concept interne doorstroom, zoals *behoefte* en *bekendheid*. Het is belangrijk om dit inzicht als factor mee te nemen in het onderzoek. Voordat er wordt ingegaan op de motivatie om al dan niet door te stromen binnen de organisatie, dient er bevestigd te worden in hoeverre een medewerker de mogelijkheden ziet om door te stromen. Op haar beurt kan laatstgenoemde de motivatie om al dan niet door te stromen beïnvloeden.

4.3 Interviews

Zoals in het methodehoofdstuk is uiteengezet zijn de afgenomen interviews getranscribeerd en gecodeerd met behulp van het programma MAX QDA 11. Aan de hand van de codeboom zoals gepresenteerd in appendix 5 zijn er citaten toegekend aan theoretische concepten. Onderstaand worden de meest frequente coderingen en de meest opvallende citaten uitgelicht. Ook worden combinaties van coderingen bestudeerd om te kijken of er een eventueel interactief effect optreedt tussen verschillende factoren.

4.3.1 Werkmotivatie

Werkmotivatie ontstaat vanuit verschillende bronnen, zoals in het theoretisch kader is weergegeven. Dit onderzoek heeft zich gefocust op de *zelfdeterminatie theorie*, maar om een beeld te krijgen van wat er speelt bij de medewerkers van NS Stations zijn er ook vragen gesteld omtrent *goalsettingtheorie* en *verwachtingentheorie*. Opvallend is dat respondenten niet vaak een combinatie van het voorkomen van zowel de *goalsettingtheorie* als de *verwachtingentheorie* beamen. Respondenten die aangeven dat het stellen van doelen hen motiveert om te werken, geven niet aan dat verwachtingen als stimulans om te werken dienen, en andersom. Dit lijkt aan te tonen dat de twee theorieën rondom werkmotivatie niet tegelijk voorkomen.

De doelen die de respondenten proberen te behalen in hun dagelijkse werkzaamheden worden vaak door bovenaf opgelegd. Respondent 14 zegt hierover: “Er staan iedere dag doelen op het bord, een soort planning, zeg maar, wat we gaan doen. En per dag staan er dan ook de doelen en als je wil kan je die als barista gewoon aanvullen. Dat vind ik altijd heel leuk”. Het

geeft de respondenten voldoening wanneer ze deze opgelegde doelen behalen: “Bij ons achter hangt een lijstje, dat is verplicht he, met wat je budgetten zijn voor iedere dag en ik vind het dan ook prettig om die iedere dag te halen. En ik zal ook wel er alles aan doen om die ook te halen” (respondent 1). Wanneer een medewerker zichzelf doelen oplegt, is het om meer uitdaging in het werk te zoeken. Respondent 8 geeft dit als volgt aan: “Op een gegeven moment wordt het ook routine. En als je dan doelen stelt, weet je dan heb je van, oh ik moet dit nog halen. Dan ga je ook meer werken”.

Over verwachtingen zeggen respondenten regelmatig dat het een logisch voorkomen is op de werkvloer; er worden bepaalde zaken van een medewerker verwacht en deze dient hij/zij waar te maken. Zo zegt respondent 15: “Nee, ik ben er niet zo mee bezig en ik vind het ook wel logisch dat ze dingen van je verwachten”. Anderen geven aan dat er wel sprake is van een verhouding tussen verwachtingen en collegialiteit. Er wordt alleen aan de verwachtingen voldaan als andere medewerkers of diegene die de verwachtingen stelt zelf ook de verwachtingen waarmaakt. Respondent 14 zegt hierover: “Iedereen verwacht natuurlijk gewoon dat je goed werkt en daar wil ik ook voor gaan, die verwachting volbrengen. Maar als iemand zelf heel weinig doet en dan alsnog verwacht dat de ander heel veel doet, ja, dan doe ik het nog wel voor mezelf maar niet meer voor jou. Verwachtingen van een ander, daar moet wat tegenover staan”.

4.3.1.1 *Zelfdeterminatietheorie*

De *zelfdeterminatie theorie* is uitgesplitst in drie factoren, te weten bekwaamheid, verbondenheid en autonomie. Opvallend was dat respondenten de laatste twee factoren regelmatig benoemen voordat het topic werd aangestipt. Dit lijkt een bevestiging voor de zelfdeterminatietheorie te zijn: respondenten hebben behoefte aan verbondenheid en autonomie. Ook kan dit aangeven dat respondenten meer behoefte hebben aan verbondenheid en autonomie op het werk dan aan bekwaamheid. Dit kan echter niet met zekerheid gezegd worden omdat dit niet onderzocht is. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met het feit dat bekwaamheid een lastig te onderzoeken behoefte is, gezien de zelfbeoordeling omtrent functioneren een onbewust proces betreft (Ajzen (1991); De Vries et al. (1988)).

Verbonden zijn met collega's ervaren respondenten als belangrijk. Zo zegt respondent 1: “het is bij ons gewoon heel gezellig. En iedereen doet alles voor elkaar. Het is van kun jij een dag niet werken, dan wordt dat opgelost. En dan staat iedereen eigenlijk voor elkaar klaar. En dat is wel iets wat ik heel belangrijk vind, dat je gewoon een hecht team hebt en dat je gewoon er op kan bouwen, en dat als jij een week rot in je vel zit dat je dan wordt opgevangen en dat je dat natuurlijk ook terug doet”. De mate van verbondenheid met collega's beïnvloedt enerzijds de werkmotivatie en anderzijds het veiligheidsgevoel op het werk. Respondent 12 zegt hierover “Het moet een werkplek zijn die ik prettig vind. Dus dat is belangrijk, als het leuk is dan wil je daar ook werken”. Respondent 14 voegt hieraan toe: “Ik vind het vooral belangrijk dat de sfeer goed is. Ik hoef echt niet met iedereen beste vriendjes te zijn. Maar ik vind het belangrijk dat je kunt lachen samen en dat je elkaar kunt aanspreken op dingen die niet goed gaan maar dat je elkaar ook gewoon kunt complimenteren als er wel iets goed gaat. Gewoon dat die veiligheid er is, dat is het belangrijkste”.

Vrijwel alle respondenten geven aan dat ze autonomie belangrijk vinden in hun werkzaamheden. Respondent 2 benoemt het als volgt: “Ik vind het ook fijn om zelfstandig te werken en zelf beslissingen te kunnen nemen en zelf zeg maar de controle te hebben over wat je doet”. Respondent 4 voegt hieraan toe: “Ik zou niet kunnen werken in een baan waar je de hele

tijd onder de arm wordt genomen, waar je de hele tijd wordt gezegd ‘ga dit doen, ga dit doen, ga dit doen’”. Een aantal respondenten legt ook een koppeling tussen autonomie en doorgroeimogelijkheden. De gewenste mate van autonomie is niet altijd aanwezig in de huidige functie: “Zelfstandigheid, ja dat mis ik, zoveel vrijheid heb ik natuurlijk ook weer niet en dat zou ik wel heel graag willen”, aldus respondent 1. Op de vraag of de behoefte aan autonomie bevredigd wordt in haar huidige functie, antwoordt respondent 13: “Nee op dit moment niet, maar zo gauw ik klaar ben met mijn studie, dan wil ik eigenlijk wel richting een management functie”. Respondent 12 noemt de autonomie als associatie van interne doorstroom: “Met vergroting van je, van de zelfstandigheid en van je belangrijkheid. In ieder geval dat je - als je - ik zie interne doorstroom meer als verandering van functie. Dus dat je zelfstandiger wordt, belangrijker wordt, dat je meer invloed hebt”.

De derde factor van de *zelfdeterminatie theorie*, te weten bekwaamheid, is zoals van tevoren verwacht lastig te onderzoeken. Respondenten vinden het lastig een vraag over hun eigen functioneren te beantwoorden en geven vaak twijfelende antwoorden: “Ja hangt er vanaf als het echt voor deze functie is dan misschien wel. Maar misschien voor een andere functie, ja. Dat is natuurlijk je persoonlijk ervaring wat jij vindt, maar ik vind het gewoon wel, ik weet niet hoe ik het moet uitleggen maar” (respondent 11). Ook wordt de bevestiging van anderen vaak aangehaald: “Ik denk dat ik wel goed functioneer in ieder geval. Maar dat baseer ik dan ook meer op de feedback die ik dan krijg van anderen”, aldus respondent 2. Dit sluit aan op het model van Ajzen en Fishbein (1975), waarin wordt aangegeven dat beoordelen van het eigen functioneren – *self-efficacy* – vaak als lastig wordt bevonden door mensen. Ook bevestigt dit het weergegeven kritiekpunt in de theorie, waarin wordt gezegd dat de er in de *zelfdeterminatietheorie* van Gagné en Deci (2005) te gemakkelijk wordt gedacht over de behoefte aan bekwaamheid.

Opvallend is dat wanneer het onderwerp *interne doorstroom* bevraagd wordt, respondenten wel aangeven dat ze competent genoeg zijn om een hogere functie dan hun huidige functie te vervullen. Respondent 1 zegt hierover: “Omdat ik zwaar onder mijn niveau aan het werken ben. Ja, dat klinkt heel lullig, als ik dat zo zeg. Maar dit is wel onder mijn denkniveau en ik sta echt op automatische piloot broodjes te smeren”. Respondent 3 benoemt het als volgt: “Ja, ik denk en ik weet eigenlijk ook wel dat ik meer kwaliteiten heb dan wat ik nu doe. Dus daarom denk ik niet dat ik het beste uit mezelf haal omdat ik meer capaciteiten heb”. Dit kan betekenen dat respondenten wel in staat zijn hun eigen functioneren te beoordelen wanneer het onbewust gebeurt. Wanneer er specifiek naar gevraagd wordt, worden ze er bewust van gemaakt en lijkt het hen meer moeite te kosten zichzelf te beoordelen.

4.3.1.2 Gecontroleerde werkmotivatie

Volgens de *zelfdeterminatie theorie* wordt de *autonome motivatie* van medewerkers verhoogd wanneer bovengenoemde drie factoren – autonomie, verbondenheid en bekwaamheid – worden gestimuleerd. Door respondenten op verschillende manier te vragen welke motivatie zij ervaren om te werken, komen er diverse factoren naar boven die invloed op werkmotivatie uitoefenen. Deze kunnen worden ingedeeld in *gecontroleerde* en *autonome werkmotivatie*.

De motivatiefactor die respondenten het vaakst noemen is de factor *salaris*. Deze factor valt onder gecontroleerde motivatie. Elf van de vijftien respondenten geven deze factor als motivatie aan. Tien hiervan geven *salaris* ook aan als voornaamste reden om te werken. Respondent 2 zegt bijvoorbeeld: “Op de eerste plaats sowieso geld, ja ik moet wel werken natuurlijk om mijn vaste lasten te betalen” en respondent 5 zegt: “Ten eerste wil ik gewoon geld verdienen, het is wel mijn

bijbaantje”. Respondent 6 sluit zich hier bij aan: “Omdat ik geld nodig heb, gewoon voor het salaris, in eerste instantie”. Opvallend is dat sommige respondenten een verdedigende houding aannemen wanneer ze vertelden dat salaris een motivatiefactor is. Respondenten proberen dit goed te praten met argumenten, “Ja, hoe moet ik dat zeggen, allereerst geld. Ik ben een student dus ik heb gewoon niet zo heel veel geld” (respondent 4), of voegen eraan toe dat dit voor iedereen geldt: “Ik noem wel iedere keer salaris als eerste, dat klinkt echt zo geldwolverig. Maar weet je, dat is toch volgens mij van iedereen ongeveer toch wel de grootste drijfveer. Als je heel eerlijk bent”.

De meeste respondenten voegen aan de factor *salaris* ook nog andere factoren die van invloed zijn toe. Soms moet er specifiek om andere factoren gevraagd worden, waar andere respondenten duidelijk aangeven dat salaris de basisbehoefte was, maar dat er meer factoren van invloed zijn op hun werkmotivatie. Een tweede gecontroleerde motivatiefactor die veel genoemd wordt, is de *werksfeer* en de *collega's*. Werkmotivatie ontstaat “vooral ook door de collega's waar ik mee samen werk. Het is gewoon een heel leuk team”, aldus respondent 3. Respondent 6 vindt collega's als motivatiefactor “heel belangrijk, ik zou niet zonder collega's willen werken, absoluut. Dat is voor mij denk ik de helft van het werk”. Respondent 11 benoemt ook de samenwerking met collega's als motivatiefactor: “De partners in de winkel, dan voel je ook dat je echt dingen voor iedereen doet en niet alleen voor jezelf. En ook door af en toe elkaar een complimentje te geven, dat motiveert je ook weer om je best te doen”.

Vijf respondenten geven aan dat werken volgens hen ook gestimuleerd wordt door de *directe omgeving*. “Ik weet niet zo goed hoe ik dat moet benoemen, maar er werd bij ons thuis altijd hard gewerkt. Ik heb altijd alles zelf moeten betalen, dus ik weet niet anders dan dat je gewoon werkt voor wat je wilt. Dus ik denk dat die motivatie van thuis uit is meegegeven. Niet om een vervelende, dwingende manier, maar het hoort er gewoon bij, gewoon lekker werken”, aldus respondent 14. Twee respondenten noemen tot slot nog de investering die de organisatie in hen heeft gedaan als motivatiefactor om te werken.

4.3.1.3 *Autonome werkmotivatie*

Naast bovengenoemde factoren uit de categorie gecontroleerde werkmotivatie, spelen er ook factoren een rol die kunnen worden gezien als autonome motivatie. Respondent 6 zegt hierover: “Dus het is een combinatie van die twee, van die drie. Dus dat sociale, wat te doen hebben en het financiële”, waarbij *bezig zijn* de eerste autonome motivatiefactor is. Negen respondenten geven aan niet thuis te willen zitten en benoemen dit als motivatiefactor om te werken. Respondent 1 zegt: “En dan zit ik twee weken thuis en dan word ik helemaal gek. Ik heb wel echt mijn twee, drie dagen werk per week minstens nodig. Gewoon, ik ben een werkjunky zeg maar”. “Ja dan toch, toch het van de straat zijn zeg maar. Gewoon het aan het werk zijn. Iets anders doen. Dat is echt mijn stimulans om te werken”, voegt respondent 3 hier aan toe.

Een tweede autonome motivatiefactor die genoemd wordt betreft *plezier in het werk*. Respondent 2 zegt hierover “Ik hou gewoon van werken, maar dan werk dat ik leuk vind”. Twaalf van de vijftien respondenten noemen dit als motivatiefactor om te werken. “Het maakt eigenlijk niet uit wat je doet, als je maar zorgt dat je je werk leuk vindt”, aldus respondent 14, “dat motiveert je om naar je werk te gaan”. Drie respondenten vinden het plezier in het werk ook belangrijker dan salaris, zoals blijkt uit het antwoord van respondent 15: “Ja, ik vind het nog steeds leuk - kijk als ik het niet leuk had gevonden, ik heb hiernaast nog een baan, dus dan was ik natuurlijk gewoon - ja als ik het echt niet leuk vond was het niet voor mij een noodzaak om hier

te blijven. Ik doe het niet vanwege salaris ofzo. Ik vind het gewoon leuk, het is een soort van hobby geworden”.

Persoonlijke ontwikkeling is een motivatiefactor die vier respondenten noemen. Respondent 11 zegt hierover: “Het is echt een combinatie van mezelf willen ontwikkelen maar ik vind het gewoon heel leuk dus dan blijf ik gemotiveerd. En daarom wil ik ook wel verder gaan”. Drie respondenten voegen hier aan toe dat wanneer ontwikkeling in een baan uitblijft, dit demotiveert om te werken. Dit geeft aan dat wanneer de autonome werkmotivatie en de bijbehorende verwachtingen niet worden waar gemaakt, de motivatie om te werken afneemt. Persoonlijke ontwikkeling is voor deze respondenten dus een zwaarwegende factor als het gaat om de motivatie om te werken.

Opvallend is dat één respondent (respondent 14) aangeeft dat er sprake is van integratie van externe motivatiefactoren; een individu is zich dan bewust dat de externe regulatie overeenkomt met de eigen overtuigingen en waarden (Gagné en Deci, 2005). Respondent 14 zegt het volgende: “Ik denk dat die externe factoren op den duur ook in jezelf gaan zitten weet je. Op den duur denk je van deze motivatie was in het begin extern, want ik had werk nodig want ik had meer geld nodig. Maar op den duur wordt het intern want je hebt echt zin in werk dus dan is het ook niet erg om een keer extra te werken of in te vallen voor iemand. Ik geloof dat dat verandert gedurende de tijd”.

Op basis van bovenstaande citaten en bevindingen kan gesteld worden dat respondenten zowel gecontroleerde als autonome werkmotivatie ervaren. Dit sluit aan op de visie van Gagné en Deci (2005) dat de ene soort motivatie de ander niet hoeft uit te sluiten en vaak interacteren. Het feit dat de gecontroleerde motivatiefactoren *salaris* en *collega's* vaak eerder genoemd worden dan de autonome motivatiefactoren kan mogelijk een patroon aangeven dat de eerstgenoemde factoren meer van invloed zijn. Het kan ook zijn dat de respondenten zich minder bewust zijn van de autonome motivatiefactoren en daarom later aan bod komen. Op basis van het aantal respondenten dat deze factoren benoemt, kan gesteld worden dat *salaris* en *plezier op het werk* de grootste motivatiefactoren zijn. Hiermee kan een antwoord gegeven worden op deelvraag drie; *In hoeverre worden medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd om te werken?* Uit de bevindingen lijkt er een patroon waarneembaar dat er meer sprake is van gecontroleerde werkmotivatie door factoren als salaris (elf van de vijftien respondenten) en collega's (10 van de vijftien respondenten). Gecontroleerde motivatie wordt ook vaak eerder genoemd van autonome motivatie. Autonoom worden respondenten ook gemotiveerd om te werken en dan voornamelijk door de factor plezier hebben in het werk (twaalf van de vijftien respondenten).

4.3.2 Organizational commitment

Organizational commitment is zoals eerder uiteengezet gesplitst in drie componenten, te weten *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. Opvallend is dat er onder de respondenten weinig sprake is van *affective commitment* bij de organisatie NS dan wel het bedrijfsonderdeel NS Stations. Drie van de vijftien respondenten geven aan tevreden te zijn als het gaat om het werken bij de organisatie NS, waarover respondent 1 zegt: “En ik voel me gewoon heel erg prettig binnen het bedrijf. Ik sta gewoon achter de doelstellingen - de meeste doelstellingen - en het is gewoon een mooi bedrijf”. Respondent 10 voegt hieraan toe: “Ik ben op zich wel trots om bij de NS te werken”.

Een respondent schaamt zich enigszins dat ze werkt bij NS, en zegt hierover “We hebben nu van die gele hesjes die we moeten gebruiken om onze spullen van en naar de voorraad beneden

te halen ofzo, dus dan loop je met zo'n kar. En dat vond ik echt verschrikkelijk. Zo'n hesje en daar staat dan op NS Retail ofzo, maar dan voel ik me meteen alsof ik heel erg met die treinen te maken heb. Dan word je ook door mensen aangesproken van wanneer gaat die trein, waarom is die te laat. Dus ja in die zin voel ik me niet echt een onderdeel ervan. Dat wil ik ook echt denk ik niet.". Een andere respondent geeft aan dat ze zich geen onderdeel van de NS voelt: "Dat is gewoon mijn associatie denk ik, als ik NS hoor, denk ik aan treinen. En niet aan het werk dat ik doe".

Het is echter niet zo dat alle respondenten ontevreden zijn over de organisatie waar ze werken. Negen van de vijftien respondenten zegt erg tevreden te zijn. Ze zien zichzelf echter als medewerker van de winkelformule waar ze werken en niet als medewerker van NS Stations. Er is dus meer sprake van een emotionele verbintenis met de winkelformule van met NS Stations. Zo zegt respondent 11: "Ik voel niet dat ik bij NS werk. Ik voel dat ik gewoon bij Starbucks werk. En dat dat gewoon franchise van NS is maar ja. Het is puur op papier en een formaliteit dat ik bij NS zit. Maar verder voel ik me meer verbonden met Starbucks dan NS". Deze bevinding sluit aan bij de resultaten van de analyse van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek, waaruit blijkt dat de medewerkers van NS Stations zijn tevreden zijn met hun werkomgeving. Opvallend is dat vier respondenten zich betrokken voelen bij hun collega's. Respondent 6 zegt hierover: "Ik zou me misschien verplicht voelen tegenover directe collega's als ik weet dat mijn vertrek problemen op zou leveren waardoor zij ook veel harder zouden moeten werken of iets in die richting. Dat zou mij tegenhouden, maar niet de organisatie zelf". Er is dus sprake van *affective commitment* ten opzichte van collega's.

Factoren van *continuance commitment* benoemen respondenten het vaakst. Zeven respondenten geven aan dat ze de organisatie zullen verlaten zodra ze een alternatief hebben gevonden – het liefst in hun studierichting. Het ontbreken van een alternatief houdt ze op dit moment dus bij de organisatie: "Als ik ergens anders betere mogelijkheden heb om mezelf te ontwikkelen, het liefst in mijn vakgebied, dan is de keuze wel gemakkelijk gemaakt. Dan zou ik me op geen enkele wijze bezwaard voelen om het bedrijf te verlaten", aldus respondent 3.

Negen van de vijftien respondenten geven aan dat het hebben van zekerheid door een vast contract, een vast inkomen of bekende arbeidsvoorwaarden een reden is om bij de organisatie te blijven werken. Respondent 5 zegt: "Ik zie mezelf voorlopig niet vertrekken omdat ik een vast contract heb", en respondent 14 zegt: "Ja omdat ik het wil en ook gewoon uit zekerheid. Gewoon dat je weet waar je aan toe bent".

Normative commitment komt opvallend weinig ter sprake in de interviews. Geen van de respondenten geven aan zich niet verplicht te voelen om te blijven; „Nee, nee als ik weg zou willen, zou ik ook gewoon weg gaan”, aldus respondent 6. Dit is in lijn met het ontbreken van *affective commitment* met de organisatie; mede doordat de respondenten geen emotionele verbintenis met de organisatie hebben, voelen ze zich niet verplicht om bij de organisatie werkzaam te blijven. Dit lijkt een patroon aan te geven dat er een relatie is tussen *normative* en *affective commitment*. Ook voelen ze zich niet verplicht om te blijven vanwege een eventuele investering; zes van de vijftien respondenten vindt het normaal dat er in hen is geïnvesteerd en voelt dat ze er voldoende voor teruggeven aan de organisatie. Wel is er sprake van *normative commitment* wanneer respondenten aangeven dat ze hun huidige functie zien als bijbaan en na afronding van hun studie in een baan in hun studierichting willen vinden. Acht van de vijftien respondenten noemen dat er van hen verwacht wordt te presteren en een functie passend bij hun studie te vinden. Deze verwachting wordt hen opgelegd door zichzelf, hun directe omgeving of de maatschappij. Dit is wel een vorm van *normative commitment*, maar deze commitment is niet ten opzichte van de organisatie waar de respondenten

momenteel werkzaam zijn (NS Stations).

Op basis van bovenstaande bevindingen kan er worden gesteld dat er een patroon is waar te nemen dat er niet tot nauwelijks sprake is van *affective commitment* ten opzichte van de NS of het bedrijfs onderdeel NS Stations. Wel voelen respondenten zich betrokken bij de betreffende winkelformule waar ze voor werken en ten opzichte van hun collega's. Van de drie componenten van commitment is *continuance commitment* bij de respondenten prominent aanwezig. Ze blijven werken bij de organisatie ofwel door het ontbreken van een alternatief ofwel door de zekerheid die hun huidige baan hen biedt. *Normative commitment* wordt nauwelijks aangehaald door de respondenten, wat kan betekenen dat er geen sociale heersende normen en waarden zijn in hun omgeving die aangeven dat ze werkzaam bij een organisatie moeten blijven. Er lijkt een patroon waarneembaar te zijn dat het ontbreken van *affective commitment* samengaat met het ontbreken van *normative commitment*.

4.3.3 Interne doorstroom

Alle vijftien respondenten beoordelen interne doorstroom als een positief fenomeen. Waar de een echter de focus legt op de voordelen voor de organisatie, legt de ander die bij de medewerker. Sommigen zien alleen verticale doorstroom als interne doorstroom, waar anderen ook horizontale verplaatsing toevoegen aan de definitie. Ondanks het heersende positieve beeld van interne doorstroom, is niet iedere respondent bereid om daadwerkelijk door te stromen binnen de organisatie. De respondenten geven hier verschillende factoren voor aan.

Twee respondenten geven aan eerder te hebben geprobeerd door te stromen maar zijn afgewezen voor de functie. Ook geven twee respondenten aan tevreden te zijn met hun huidige functie en om deze reden niet willen doorstromen. Vijf respondenten geven aan dat collega's een reden zijn waarom ze niet door willen stromen. Ze vinden het niet prettig hun directe collega's leiding te geven. "Dat wil ik niet in mijn eigen team. Dat zou ik hier niet willen worden, want ik merk dat wij allemaal medewerkers zijn en we kennen elkaar zo goed. En dan zou ik hen moeten aansturen. En ik denk dat ik die nabijheid wel lastig zou vinden. Want ik weet van mezelf ook dat ik soms wel een beetje streng kan zijn en streng naar je eigen vrienden is niet echt leuk" (respondent 4). Het aantal uren dat vereist is bij het vervullen van een hogere functie is een reden voor vier respondenten om niet door te stromen. Respondent 14 geeft aan dat je "voor de functie Shift Supervisor [red. vgl. assistent manager uit inleiding] een aantal uur moet werken en dat red ik nu gewoon niet. En dan is het ook een contract van volgens mij minimaal een jaar en dat red ik nu ook niet. Dus dat heeft er zeker wel mee te maken of ik doorstroom of niet".

De belangrijkste factor die demotivatie creëert om door te stromen bij de respondenten is het feit dat ze hun huidige functie zien als een bijbaan naast hun studie. Acht respondenten noemen dit als reden niet door te stromen. Respondent 6 geeft aan dat "het past nu gewoon voor bij, voor tijdens mijn studie, maar ik denk niet daarnaast. Ik denk dat ik wel iets van intellectuele stimulering zou missen als ik dit alleen zou blijven doen". Respondent 14 benadrukt dat haar aandacht op haar studie ligt: "Het ligt er een beetje aan dat ik een studie er naast heb, want als je geen studie hebt dan kan je ook wat meer concentreren op het feit dat je door wilt groeien ofzo, maar die behoefte heb ik gewoon niet. Ik blijf wel aardig op hetzelfde niveau. Heel uitdagend is het dan niet meer, maar het is wel gewoon leuk".

4.3.3.1 Gecontroleerde motivatie

Naast de factoren die een demotiverende invloed op eventuele doorstroom hebben, noemen de respondenten ook motiverende factoren. Wederom is hier een onderscheid te maken tussen gecontroleerde motivatie en autonome motivatie.

Als werkmotivatie noemen respondenten de factor salaris het vaakst. *Salaris* wordt ook als motivatiefactor genoemd om door te stromen binnen de organisatie. Waar elf van de vijftien respondenten *salaris* als werkmotivatie noemt, noemen echter maar drie respondenten *salaris* als motivatiefactor om door te willen stromen. Respondent 4 geeft het volgende aan: “Ja salaris en arbeidsvoorwaarden spelen wel een grote rol ja, als dat echt hetzelfde zou blijven zou ik het niet willen doen”. Respondenten verwachten wel een hoger salaris bij een hogere functie: “Maar ik neem aan dat als je een wat meer beladen functie neemt, dat je dan meer verdient” (respondent 7). Deze salarisverhoging is echter voor negen respondenten geen motivatie om door te willen stromen: “Natuurlijk als je omhoog gaat, krijg je ook meer betaald en je hebt wellicht andere arbeidsvoorwaarden. Ik denk niet dat het voor mij persoonlijk een motivatie is om door te stromen” (respondent 13). Deze factor van gecontroleerde motivatie komt dus minder vaak voor als motivatie om door te stromen dan als motivatie om te werken.

Zes van de vijftien studenten geven aan niet te willen doorstromen omdat ze een baan in de richting van hun studie willen. “Kijk als ik afgestudeerd ben wil ik iets met mijn studie doen, en ik denk niet dat dat binnen NS makkelijk kan”, aldus respondent 6. Respondent 7 noemt het beschamend als ze dit niet zou doen: “Je wilt ook niet de rest van je leven een barista zijn, dat staat ook zo stom. Je hebt geleerd en dan weet je wel [...] Ik sta ook met een collega die ook communicatie heeft gedaan, ook master. En we staan soms echt te geinen van jee kijk ons nou, hebben kei hard geleerd en wat doen we hier. Dus, wat dat betreft schaam je je er ook een beetje voor, dat je niet verder bent ofzo”. Dit hangt samen met de ervaring van respondenten dat er verwacht wordt dat ze presteren. Deze verwachting wordt opgelegd door henzelf, hun directe omgeving of de maatschappij en valt te vergelijken met de component *normative commitment* in het drieluikmodel van Meyer en Allen (1991). Zeven respondenten benoemen deze sociale verwachting omtrent hun toekomst. Respondent 3 zegt hierover: “Ja voor mij, ik denk ook wel dat het een stukje - wat heb je nu echt bereikt ten opzichte van de buitenwereld. Mijn gevoel, dat is echt voor mij persoonlijk, dat ik zou zeggen over twintig jaar ben ik barista bij Starbucks. Ik weet niet, daar zou ik me niet prettig bij voelen zeg maar, als ik dadelijk dertig ben om dan te zeggen ik ben nog steeds barista. Dan heb ik voor mezelf ook een beetje gefaald denk ik omdat ik dan denk ja, nog steeds in deze functie, hetzelfde als vijftien jaar geleden”. Deze factor is een voorbeeld van een gecombineerde motivatie, waarbij er zowel interne als externe factoren een rol spelen. Enerzijds stellen de respondenten zelf de verwachting, anderzijds verwacht de directe omgeving en de maatschappij van hen dat ze doorgroeien. Deze factor valt dus onder zowel gecontroleerde als autonome motivatie.

4.3.3.2 *Autonome motivatie*

Respondent 13 geeft aan: “Dit [red. de huidige functie] is voor mij geen uitdaging meer. Ik vind het hartstikke leuk om hier te werken, en ik doe dit nog graag omdat het mijn ideale bijbaan is. Dit is niet voor mij persoonlijk iets dat ik voor altijd zou willen blijven doen. Is niet waar ik voor geleerd heb, er zit geen uitdaging meer in dit werk. Dus ja, persoonlijke ontwikkeling. Ik wil wel graag iets meer bereiken en meer leren en dat kan in mijn huidige functie niet”. In dit voorbeeld komt een aantal factoren naar voren dat hoort bij autonome motivatie. Zo zoekt de respondent *meer uitdaging* in haar werk en wil ze graag *persoonlijke ontwikkeling*. Dertien van de vijftien

respondenten noemen *meer uitdaging* als motivatiefactor om te willen doorstromen binnen de organisatie. Respondent 1 noemt: “Meer uitdaging. Ik wil gewoon dat ik mijn hersens kan gebruiken en dat ik moet gaan puzzelen om dingen rond te krijgen” als belangrijkste motivatiefactor om door te stromen. Respondenten missen deze uitdaging in hun huidige functie: “Het is voor mij nu ook, het is soms een beetje geestdodend werk. Een beetje makkelijk”, aldus respondent 4. Respondent 6 voegt hieraan toe dat “de belangrijkste overweging is dat er werk op mijn niveau zal zijn, of ik overweeg of ik bij de NS doorstroom of niet”.

Respondent 5 gaat op zoek naar “meer uitdaging, meer aansluiting op mijn studie en op mijn hopelijk toekomstige qua leiderschapstaken dingen. Dat het aansluit op wat ik later wil gaan doen. Dus dat ik daar heel veel aan zou hebben” als ze zou doorstromen binnen de organisatie. Dit sluit aan bij de tweede factor van autonome motivatie, te weten *persoonlijke ontwikkeling*. Veertien van de vijftien respondenten geven aan dat *persoonlijke ontwikkeling* een belangrijke motivatiefactor is om te willen doorstromen. Respondent 3 geeft als motivatie “jezelf toch te ontwikkelen, en die ontwikkeling dan ook verder zoeken in andere functies inderdaad. Waar liggen je persoonlijke grenzen en waar kan je jezelf in verbeteren. Dat is ook een stimulans om te kijken naar andere functies”.

Naast de factoren *persoonlijke ontwikkeling* en *meer uitdaging* noemen respondenten nog drie andere factoren die horen bij autonome motivatie. Drie respondenten noemen de factor *plezier* als reden om door te stromen binnen de organisatie. Dit sluit aan bij de emotionele betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie, eerder genoemd als *affective commitment* (Meyer en Allen, 1991). Respondent 8 geeft aan “mijn studie vind ik oke, maar ik heb gewoon geen passie ervoor. En ik heb wel passie voor koffie zeg maar, dus ik wil wel doorgroeien, dus ik doe gewoon mijn best om te kijken hoe het gaat”. De factor *omhoog groeien* telt voor drie respondenten als factor om door te willen groeien binnen de organisatie. Respondent 12 zegt: “Ik wil heel graag hogerop komen. Ik heb gewoon een hoge ambitie en ik wil gewoon heel graag de top bereiken” en respondent 1 stelt: “Vanaf hier ga ik alleen nog maar omhoog en anders niet”. Deze factor kan wellicht gekoppeld worden aan *normative commitment* Meyer en Allen (1991), gezien ‘het willen bereiken van de top’ mogelijk een verwachting is die wordt opgelegd door de directe omgeving of de maatschappij.

Op basis van bovenstaande bevindingen kan gesteld worden dat er voor interne doorstroom meer sprake is van autonome motivatiefactoren dan gecontroleerde motivatiefactoren. De belangrijkste gecontroleerde motivatiefactor om te werken die door respondenten wordt genoemd betreft *salaris*. Deze factor wordt nauwelijks genoemd als motivatie voor interne doorstroom. Daarentegen noemt bijna iedere respondent de autonome motivatiefactoren *meer uitdaging* en *persoonlijke ontwikkeling* als reden om door te stromen binnen de organisatie. Er zou gesteld kunnen worden dat er een patroon is waar te nemen waarbij autonome motivatie meer van invloed is op interne doorstroom dan op gecontroleerde motivatie.

Bovenstaande bevindingen geven samen een antwoord op deelvraag vier; *Wat zijn de beweegredenen van personeel met hoog potentieel van het retailbedrijf NS Stations om al dan niet door te stromen binnen de organisatie?* De meest genoemde reden om niet door te stromen binnen de organisatie blijkt te zijn dat respondenten hun huidige functie als bijbaan naast hun studie vervullen. Er lijkt een patroon waarneembaar respondenten na hun studie liever een baan in hun studierichting willen. Andere factoren die meespelen om niet te willen doorstromen zijn het veranderen van teamverband – het moeten leidinggeven aan directe collega’s –, een eerdere afwijzing of het aantal extra uren dat de hogere functie van hen verlangt.

Om wel door te stromen binnen de organisatie zijn respondenten voornamelijk autonoom gemotiveerd. Als gecontroleerde motivatiefactor wordt slechts door een enkeling de factor salaris genoemd. De meest genoemde redenen om door te stromen binnen de organisatie betreffen de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en meer uitdaging in de functie. Ook factoren vanuit *affective commitment* (plezier op het werk) en *normative commitment* (de top bereiken) spelen een rol als autonome motivatie factor om door te stromen binnen de organisatie.

5) Conclusie

Uitgangspunt van dit onderzoek is dat NS Stations kampt met het probleem dat er een hoge uitstroom aan potentievol personeel is, ondanks dat er voldoende functies zijn waarnaar deze medewerkers kunnen doorstromen. Om in kaart te brengen wat de reden is dat deze interne doorstroom uitblijft, is er een onderzoek uitgevoerd binnen het retailbedrijf van NS Stations. In dit onderzoek is de relatie onderzocht tussen het concept interne doorstroom en het concept organizational commitment, om vervolgens te onderzoeken wat de relatie tussen met (autonome) werkmotivatie van medewerkers en interne doorstroom. Dit onderzoek is gedaan aan de hand van een analyse van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek van NS Stations – een database met kwantitatief vergaarde data onder medewerkers van NS – en een kwalitatief onderzoek, bestaande uit interviews met vijftien medewerkers van NS Stations.

Om inzicht te krijgen in de bovengenoemde probleemstelling is er een onderzoek uitgevoerd aan de hand van de volgende vraagstelling:

Wat is de relatie tussen werkmotivatie van medewerkers en de interne doorstroom van potentievol personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations?

Deze vraag is gesplitst in de volgende vier deelvragen:

- 1) *Welke definitie kent werkmotivatie en organizational commitment in eerder onderzoek en wat is er bekend over een eventuele relatie tussen de twee concepten?*
- 2) *In hoeverre zijn medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations tevreden over hun werksituatie en doorstroommogelijkheden?*
- 3) *In hoeverre worden medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd om te werken?*
- 4) *Wat zijn de beweegredenen van personeel met hoog potentieel van het retailbedrijf van NS Stations om al dan niet door te stromen binnen de organisatie?*

De vier deelvragen zijn onderzocht aan de hand van verschillende deelaspecten van het onderzoek. De eerste vraag is getracht te beantwoorden aan de hand van een literatuurstudie. Voor de tweede deelvraag is er een analyse van een medewerkerbetrokkenheidsonderzoek uitgevoerd. Het derde deelaspect van het onderzoek betreft het houden van semigestructureerde interviews. Aan de hand van dit onderdeel is gepoogd een antwoord te vinden op deelvraag drie en vier. Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag dienen eerst deze vier deelaspecten van het onderzoek te worden uitgelicht en dienen de deelvragen beantwoord te worden.

Het eerste deelaspect van het onderzoek betreft een studie naar de theoretische concepten *werkmotivatie*, *organizational commitment* en *interne doorstroom*. Aan de hand van een literatuurstudie is er in kaart gebracht wat er reeds bekend is over deze concepten en in hoeverre ze zich tot elkaar verhouden. Hieruit is gebleken dat *werkmotivatie* is op te splitsen in twee vormen, namelijk *autonome werkmotivatie* en *gecontroleerde werkmotivatie*. De *zelfdeterminatie theorie* van Gagné en Deci (2005) wijst uit dat er een relatie is tussen autonome werkmotivatie en *organizational commitment*. Op basis van het drielook van Meyer en Allen (1991) wordt *interne doorstroom* gedefinieerd in termen van *affective commitment*, *continuance commitment* en *normative commitment*. De eerstgenoemde staat hier voor het verlangen binnen een organisatie

door te stromen en het verlangen zich te ontwikkelen. *Continuance commitment* hangt samen met de *side-bets* van interne doorstroom, zoals salarisverhoging. Het aspect *normative commitment* duidt op de verwachting die wordt opgelegd door externe factoren, zoals de directe omgeving of de maatschappij, omtrent verticaal doorgroeien. Een combinatie van de *zelfdeterminatie theorie* met de driedeling van Meyer en Allen (1991), heeft geleid tot het eerder gepresenteerde model, welk de verwachting stelt dat er een relatie is aan te tonen tussen autonome werkmotivatie en interne doorstroom.

Deelvraag 1 – *Welke wetenschappelijke inzichten over werkmotivatie en organizational commitment zijn relevant voor de doorstroom van medewerkers en wat is er bekend over een eventuele relatie tussen de twee concepten?* – kan als volgt beantwoord worden. Aan de hand van de literatuurstudie is gebleken dat Gagné en Deci (2005) een theoretisch model hebben opgesteld op basis van de zelfdeterminatietheorie, waarmee ze een relatie tussen onder andere *autonome werkmotivatie* en *organizational commitment* en *job satisfaction* aangeven. Dit model heeft als basis gediend voor het analytisch kader, welke is toegepast in dit onderzoek. Het model van Gagné en Deci (2005) is echter aangepast naar dit onderzoek, waarbij de aanname dat *autonome werkmotivatie* via *job satisfaction* en *organizational commitment* een invloed uitoefent op *interne doorstroom*. Deze stap is toegevoegd aan het model om vervolgens als analytische kader voor dit onderzoek gebruikt te worden. *Organizational commitment* is daarbij op basis van Meyer en Allen (1991) uitgedrukt in drie componenten, te weten *affective*, *continuance* en *normative commitment*.

Het tweede deelaspect betreft een analyse van de kwantitatief vergaarde data onder medewerkers van NS Stations – het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2013. Er is onderzocht in welke mate er sprake is van betrokkenheid bij de organisatie en tevredenheid omtrent de werkomgeving bij medewerkers van NS Stations. Hieruit is gebleken dat de medewerkers van NS Stations zowel hun tevredenheid over hun werkomgeving als hun betrokkenheid met de organisatie redelijk positief beoordelen. Op een schaal van 1 tot 5 wordt er gemiddeld een 3,8 gescoord op tevredenheid en een 3,9 op betrokkenheid. Op basis van deze bevindingen lijkt er een patroon waarneembaar te zijn dat er sprake is van een redelijk *organizational commitment* onder de medewerkers van NS Stations, waarbij voornamelijk *affective commitment* (Meyer en Allen, 1991) is getoetst. Er moet hier echter bij gezegd worden dat dit gebaseerd is op stellingen die niet wetenschappelijk onderbouwd zijn met theorie rondom *affective commitment*. De stellingen liggen het meest in lijn met *affective commitment*, wat de reden is om bovengenoemd patroon te benoemen.

In het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek is er ook aandacht besteed aan de factor *persoonlijke ontwikkeling*. Uit de analyse van de onderzoeksresultaten als het gaat om deze factor blijkt dat de medewerkers van NS Stations de mate van persoonlijke ontwikkeling gemiddeld beoordelen met een 3,5. Dit is lager dan de mate van betrokkenheid en tevredenheid, maar geeft alsnog een positieve score. Uit de analyse van de verbeterpunten die medewerkers aandragen voor NS Stations is gebleken dat er ontevredenheid heerst over persoonlijke ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Medewerkers geven aan dat er meer opleidingen dienen te worden aangeboden en dat interne doorstroom meer gestimuleerd dient te worden. Deze bevinding is vervolgens meegenomen in het kwalitatieve deel van het onderzoek. Zo is er in dit onderzoek extra aandacht besteed aan dit onderwerp in de interviews met medewerkers van NS Stations. Ook dient er rekening te worden gehouden met de invloed van deze ontevredenheid op het al dan niet doorstromen binnen de organisatie. Mogelijk wordt de motivatie van medewerkers hiervoor beperkt door het gemis van aanbod en stimulatie van interne doorstroom. Volgens het analytisch kader van

dit onderzoek, zoals weergegeven aan het begin van dit onderzoek, heeft ook de factor *job satisfaction* invloed op de interne doorstroom. Ontevredenheid kan dus ook directe invloed hebben op het al dan niet doorstromen binnen een organisatie.

De bevinding over de ontevredenheid omtrent interne doorstroom wordt mogelijk beïnvloed door de negatieve vraagstelling, waardoor de respondent gestimuleerd werd een negatief punt omtrent interne doorstroom te benoemen. Dit geeft mogelijk een eenzijdig beeld van de situatie.

Deelvraag 2 – *In hoeverre zijn medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations tevreden over hun werksituatie en doorstroommogelijkheden?* – kan op basis van deze bevindingen als volgt beantwoord worden. Medewerkers van NS Stations lijken tevreden te zijn over hun werkomgeving en lijken betrokken te zijn bij de organisatie. Over persoonlijke ontwikkeling en interne doorstroommogelijkheden lijkt er een patroon waarneembaar dat er onvrede heerst deze twee factoren, waarbij er voornamelijk wordt aangegeven dat de stimulans om door te stromen en het aanbod van mogelijkheden tot ontwikkeling en doorstroom mist.

Het laatste deel van dit onderzoek betreft de interviews met vijftien medewerkers van NS Stations die beoordeeld zijn als potentievol. Middels deze interviews is er een antwoord gezocht op deelvraag drie en vier. Hieruit is gebleken dat er een aantal factoren invloed heeft op enerzijds de werkmotivatie en anderzijds de keuze om al dan niet door te stromen binnen de organisatie.

Opvallende uitkomst is dat respondenten die factoren van de goalsettingtheorie (Locke, 1968) benoemen, geen factoren van de verwachtingentheorie (Vroom, 1964) benoemen, en andersom. Er lijkt een patroon waarneembaar waarbij de ene theorie de ander uitsluit. Wat betreft de zelfdeterminatietheorie van Gagné en Deci (2005) zijn de drie componenten bekwaamheid, autonomie en verbondenheid bevestigd. Hieruit is gebleken dat het erg lastig is om de (behoefte aan) bekwaamheid te ondervragen. Mensen vinden het lastig zichzelf te beoordelen. Dit hangt samen met de theorieën omtrent self-efficacy (Ajzen (1991) en De Vries et al (1988)), dat niet is meegenomen in dit onderzoek. Er kan wel gesteld worden dat het merendeel van de respondenten behoefte heeft aan autonomie (elf van de vijftien respondenten) en verbondenheid (twaalf van de vijftien respondenten) op het werk. Deze laatste factor wordt ook door respondenten genoemd als invloedrijk op de werkmotivatie; voor hen is de samenwerking en het contact met collega's een motivatiefactor. Opvallend is dat bijna alle respondenten aangeven dat het salaris de voornaamste veroorzaker van werkmotivatie is, maar deze factor gaat meestal samen met andere factoren als collega's en ontwikkeling. De genoemde factor collega's hangt samen met de behoefte aan *verbondenheid*, zoals weergegeven in de zelfdeterminatietheorie van Gagné en Deci (2005). Ook is hier mogelijk een koppeling te maken met *affective commitment*; het feit dat respondenten collega's als motivatiefactor noemen om te werken, zou kunnen aangeven dat ze emotioneel betrokken zijn bij hun collega's (Meyer en Allen, 1991). *Autonome* motivatiefactoren die genoemd worden zijn ontwikkeling, bezig zijn en plezier in het werk, waarbij laatstgenoemde door bijna alle respondenten als belangrijk wordt ervaren. Er kan geconcludeerd worden dat salaris en collega's zwaarder wegende factoren zijn als het gaat om werkmotivatie dan dat factoren behoren bij *autonome motivatie* zijn.

Een antwoord op deelvraag drie – *In hoeverre worden medewerkers van het retailbedrijf van NS Stations intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd om te werken?* – luidt dan als volgt. De werkmotivatie van respondenten blijkt zowel intrinsiek als extrinsiek geïnitieerd te worden. Soms komen beide soorten motivatie tegelijk voor, wat aansluit op de visie van Gagné en Deci (2005) dat de intrinsieke motivatie extrinsieke motivatie niet hoeft uit te sluiten en andersom. Er lijkt zich wel

een patroon voor te doen dat respondenten meer extrinsiek gemotiveerd zijn om te werken. Intrinsieke factoren worden ook genoemd, maar in mindere mate.

Deelvraag vier betreft tot slot de beweegredenen van medewerkers van NS Stations om al dan niet door te stromen binnen de organisatie. Omtrent *organizational commitment* – welke in het begin van dit onderzoek gesteld is als een definitie van interne doorstroom – kan geconcludeerd worden dat respondenten het meest geneigd zijn bij de organisatie te blijven door *side bets*. Door het ontbreken van een alternatief en de behoefte aan vastigheid willen ze de organisatie niet verlaten. Er is sprake van *continuance commitment*. Respondenten voelen zich niet verplicht bij de organisatie te blijven, waardoor *normative commitment* niet of nauwelijks aan de orde is. *Affective commitment* wordt ook nauwelijks benoemd; sommige respondenten distantiëren zich zelfs liever van de organisatie omdat ze niet geassocieerd willen worden met de Nederlandse Spoorwegen en haar treinen. Opvallend hierbij is dat ze wel allemaal aangeven betrokken te zijn bij de winkelformule waar ze werkzaam zijn. In lijn met deze betrokkenheid ligt de verplichting die respondenten voelen ten opzichte van hun collega's.

Opvallend is dat een groot deel van de respondenten (tien van de vijftien) niet gemotiveerd of zelfs gedemotiveerd om door te stromen binnen de organisatie. De voornaamste reden die hiervoor wordt gegeven is dat hun huidige functie een bijbaan naast hun studie is. Er lijkt een patroon waarneembaar dat respondenten na hun studie liever een baan in hun studierichting vinden. Dit hangt samen met *normative commitment* van Meyer en Allen (1991) – de verwachting die de directe omgeving of de maatschappij oplegt dat een individu na het studeren een baan in die sector vindt. Het aantal uren dat een hogere functie vereist is ook een factor die de respondenten tegenhoudt. Dit omdat ze de baan dan niet meer kunnen combineren met hun studie. Ook het niet willen leidinggeven aan directe collega's wordt genoemd als reden om niet door te stromen binnen de organisatie.

Respondenten noemen echter ook factoren waardoor ze wel gemotiveerd zijn om door te stromen. Er is vaker sprake van autonome motivatie dan gecontroleerde motivatie. Gecontroleerde motivatie om door te stromen binnen de organisatie betreft bijvoorbeeld salaris. Een enkeling noemt deze factor als motivatie om door te stromen, maar de meeste respondenten zien een salarisverhoging als prettige bijkomstigheid. Factoren van gecontroleerde motivatie die wel van invloed zijn op interne doorstroom zijn de studierichting en verwachting om te presteren. Laatstgenoemde hangt samen met de definitie van interne doorstroom in termen van *normative commitment* (Meyer en Allen, 1991), zoals aan het begin van dit onderzoek gesteld is. Respondenten geven aan dat ze zouden willen doorgroeien omdat de organisatie dan wel de directe omgeving dan wel de heersende cultuur van hen verlangt dat ze presteren.

Factoren horende bij autonome motivatie spelen voor meer respondenten een rol in hun keuze om al dan niet door te stromen. Ze zijn op zoek naar meer uitdaging in hun werk dan de huidige functie hen biedt. Ook is de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling een belangrijke motivatie om door te willen stromen naar een hogere functie. Deze twee factoren hangen samen met de definitie van interne doorstroom in termen van *affective commitment*, zoals aan het begin van dit onderzoek gesteld is. Een respondent heeft dan behoefte aan doorstromen om dat hij/zij verlangt naar een hogere functie of naar persoonlijke ontwikkeling. Beide factoren kunnen gezien worden als een vorm van autonome motivatie.

Een antwoord op deelvraag vier - *Wat zijn de beweegredenen van personeel met hoog potentieel van het retailbedrijf van NS Stations om al dan niet door te stromen binnen de*

organisatie? – kan als volgt geformuleerd worden. Respondenten met hoog potentieel zijn niet altijd bereid om door te stromen binnen de organisatie. Redenen om niet door te stromen zijn de behoefte aan werk in de richting van hun eigen studie en de (externe) verwachting om daarin te presteren. Ook het aantal uren dat een hogere functie vereist is een reden om niet door te stromen, gezien de meeste respondenten met hoog potentieel hun huidige functie zien als bijbaan. Wel doorstromen binnen de organisatie wordt voornamelijk geïnitieerd door factoren die samen hangen met autonome motivatie. Respondenten met hoog potentieel hebben behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en meer uitdaging in hun functie. Een enkeling noemt salaris – een factor van gecontroleerd motivatie – als reden om door te stromen.

Aan de hand van de antwoorden op de verschillende deelvragen binnen dit onderzoek kan er een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat is de relatie tussen werkmotivatie van medewerkers en de interne doorstroom van potentievol personeel binnen het retailbedrijf van NS Stations?* Er is een patroon waarneembaar dat er een relatie is tussen autonome werkmotivatie en interne doorstroom. Middels deelvraag één is er een analytisch kader opgesteld, waarin de aanname is dat er een invloed van *autonome werkmotivatie* via *organizational commitment* en *job satisfaction* op *interne doorstroom*. Deelvraag twee geeft inzicht in de tevredenheid van medewerkers van NS Stations, waardoor redelijkerwijs zou kunnen worden uitgesloten dat ontevredenheid een reden is om niet door te stromen binnen de organisatie. Uit dit deelaspect van het onderzoek blijkt echter dat er ontevredenheid heerst omtrent de doorgroeimogelijkheden, welke mogelijk de motivatie om door te stromen beperken. Het antwoord op de derde deelvraag laat zien dat respondenten voornamelijk gecontroleerd gemotiveerd zijn om te werken en in mindere mate autonoom gemotiveerd zijn. Opvallend is dan ook dat het antwoord deelvraag vier uitwijst dat de redenen van respondenten om door te stromen binnen de organisatie voornamelijk autonoom geïnitieerd zijn. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat respondenten, vijftien medewerkers met hoog potentieel van NS Stations, aangeven dat autonome werkmotivatie een belangrijkere rol speelt om te willen doorstromen binnen de organisatie dan gecontroleerde motivatie. Dit lijkt aan te sluiten bij het vooraf opgestelde analytisch kader, waarin wordt weergegeven dat autonome werkmotivatie via *organizational commitment* en *job satisfaction* een invloed heeft op interne doorstroom. Op basis van dit onderzoek lijkt een patroon waarneembaar dat er inderdaad een relatie bestaat tussen autonome (werk)motivatie van medewerkers en interne doorstroom binnen een organisatie, waarbij deze relatie positief lijkt te zijn. Dat wil zeggen dat wanneer een individu uit zichzelf gemotiveerd is, hij/zij meer gemotiveerd is om door te stromen in de organisatie. Externe factoren zijn volgens de respondenten niet per definitie redenen voor interne doorstroom. De invloed van autonome werkmotivatie op interne doorstroom loopt wel via *organizational commitment* en *job satisfaction*. Dit betekent dat wanneer er sprake is van *affective, continuance of normative commitment* dan wel tevredenheid over het werk en de werkomgeving, een respondent meer geneigd is om door te stromen in de organisatie. Andersom, wanneer deze factoren ontbreken, zijn respondenten minder geneigd of zelfs gedemotiveerd om door te stromen in de organisatie.

6) Discussie

Dit onderzoek is zo nauwkeurig mogelijk uitgevoerd waarbij er gepoogd is vooraf zaken die van invloed zouden kunnen zijn op de resultaten in kaart te brengen. Het onderzoek is zo ingericht dat deze kwesties niet of nauwelijks de resultaten konden beïnvloeden. Toch is er een aantal kwesties te noemen dat mogelijk de resultaten heeft beïnvloed. Hieronder worden deze kwesties benoemd zodat er in een eventueel vervolgonderzoek rekening mee gehouden kan worden.

Ten eerste betreft dit onderzoek een kleinschalig onderzoek waarin er vijftien respondenten zijn geïnterviewd. Op basis van deze gegevens kan er gezegd worden dat er een patroon waarneembaar is dat respondenten meer autonoom gemotiveerd zijn om door te stromen binnen de organisatie dan dat er sprake is van gecontroleerde motivatie. Dit lijkt te duiden op een positieve relatie tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom. Het onderzoek betreft een casestudy, waarin specifieke personen zijn gesproken, namelijk de medewerkers binnen het retailbedrijf van NS Stations die beoordeeld zijn met hoog potentieel. Zoals eerder genoemd betreft het een paradigmatische case, waarbij de karakteristieken van deze organisatie aan het licht zijn gebracht (Flyvbjerg, 2006). De gevonden relatie tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom lijkt te duiden op een uitbreiding van de theorie van Gagné en Deci (2005). Dit roept op tot vervolgonderzoek, waarin de voorgestelde theorie uitgebreider getoetst zal worden, wat hieronder verder uiteengezet zal worden.

Theorie

Een andere kwestie die mogelijk een invloed heeft gehad op de resultaten is de moeilijkheidsgraad van het onderwerp. Theoretisch gezien is het voorgestelde model dat als basis dient voor dit onderzoek sterk onderbouwd, maar in de praktijk blijkt het lastig werkbaar. De onderwerpen die in het model zijn opgenomen zijn veelal onbewuste processen. Dit leidt er toe dat respondenten het soms lastig vonden om bepaalde vragen te bevatten en andersom was het soms lastig voor de onderzoeker om bepaalde zaken te bevragen zonder te veel te sturen. De mate waarin mensen wel of niet gemotiveerd zijn kan over het algemeen wel aangegeven worden door een respondent. Echter of deze motivatie autonoom of gecontroleerd is, is een moeilijke bepaling. De onderzoeker heeft gepoogd dit vooraf te omvangen door per topic meerdere vragen te stellen met verschillende invalshoeken. Een voorbeeld hiervan is het bevragen autonome motivatie middels de vragen – *wat zijn jouw drijfveren?; in hoeverre ontstaat deze motivatie vanuit jezelf?; komt deze stimulans vanuit jou?*. Helaas heeft dit niet altijd kunnen leiden tot een duidelijk antwoord van de respondent. Het niet kunnen benoemen van autonome factoren heeft mogelijk geleid tot het resultaat dat respondenten voornamelijk gecontroleerd gemotiveerd lijken te zijn om te werken. In vervolg onderzoek dient er rekening te worden gehouden met de bevraging van deze abstracte concepten. Bovengenoemde invloed op de resultaten zal niet van toepassing zijn op het onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie omtrent interne doorstroom. Dit omdat bij deze bevraging er specifiek de factoren die de motivatie om door te stromen kunnen beïnvloeden zijn benoemd. Wel is de indeling van deze factoren in de categorie autonoom of gecontroleerd aan de subjectiviteit van de onderzoeker onderhevig, waardoor de resultaten op deze manier beïnvloed zouden kunnen zijn.

Het model dat vooraf is opgesteld aan de hand van de literatuurstudie en als basis dient voor

dit onderzoek is zoals uiteengezet gespecificeerd op de factoren *autonome werkmotivatie*, *organizational commitment*, *job satisfaction* en *interne doorstroom*. Zoals in het model van Gagné en Deci (2005) te zien is, zijn er nog meer factoren die met deze concepten samenhangen en die een mogelijke invloed zouden kunnen hebben op elkaar. De desbetreffende factoren, te weten de *sociale omgeving* van een medewerker, *individuele verschillen*, *prestaties* op het werk en het *psychologische welzijn* van een individu. Wegens beperkte tijd is er besloten dit onderzoek alleen te richten op de relatie tussen autonome werkmotivatie, *organizational commitment*, *job satisfaction* en interne doorstroom. Er zou een vervolgonderzoek gedaan kunnen worden waarin alle concepten van het model van Gagné en Deci (2005) worden meegenomen om met meer zekerheid een conclusie te kunnen trekken over de gevonden positieve relatie tussen autonome motivatie en interne doorstroom.

Binnen dit onderzoek is de factor *job satisfaction*, zoals weergegeven in het theoretisch model, onderzocht aan de hand van een analyse van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek. Er is aan deze factor echter niet zoveel aandacht gegeven als aan de factoren *autonome motivatie*, *organizational commitment* en *interne doorstroom*, gezien de laatste drie zijn onderzocht aan de hand van diepte interviews. Om deze reden kan er geen conclusie worden getrokken over een eventuele relatie tussen *job satisfaction* en *interne doorstroom*. Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen richten op deze relatie door de factor *job satisfaction* ook te bevragen middels diepte interviews.

Medewerkerbetrokkenheidsonderzoek

Een aantal kwesties heeft het onderzoek naar *job satisfaction* aan de hand van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek beïnvloed. Zo bleek gedurende de analyse dat de gegevens van de database niet te herleiden waren naar bepaalde medewerkers vanwege privacy redenen. Dit beperkte de onderzoeker om aan de hand van opvallende resultaten respondenten te selecteren. Om dezelfde privacy redenen waren de resultaten van sommige winkelformules niet inzichtelijk. Om deze reden kon er maar een gedeeltelijke weergave van de visie van medewerkers van NS Stations gegeven worden.

Een andere kwestie die van grote invloed is geweest op deze analyse zijn de vraagstellingen die gebruikt zijn in het onderzoek. Gezien het onderzoek reeds in 2013 is uitgevoerd, heeft de onderzoeker geen invloed gehad op het bevestigde. Ook is de vragenlijst opgesteld vanuit de visie van een organisatie en niet onderbouwd met wetenschappelijk literatuur. De vraagstellingen zijn dan ook niet getest op ambiguïteit of op bepaalde effecten in de resultaten. Een voorbeeld hiervan is de negatieve vraagstelling van de enige open vraag in het onderzoek; *wat is voor jou het belangrijkste verbeterpunt?* Door deze vraag te focussen op een verbeterpunt, zijn er voornamelijk negatieve antwoorden te vinden in de database omtrent bijvoorbeeld het onderwerp interne doorstroom (zie paragraaf 3.4.2). Vanuit organisatie overwegingen is deze vraag wellicht een goede vraag, maar als basis voor een wetenschappelijk onderzoek heeft de vraagstelling mogelijk een te grote invloed gehad op de verkregen resultaten. Om deze reden zijn de resultaten weergegeven op basis van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek mogelijk niet zo valide als wenselijk is.

Een laatste punt dat de resultaten van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek mogelijk heeft beïnvloed, betreft het feit dat het onderzoek is gehouden in 2013. Gezien de tijdsperiode waarin dit onderzoek plaatsvond, was het niet mogelijk te wachten op de cijfers van 2014, welke in juni 2014 werden gegenereerd. Mogelijk geven de cijfers van 2014 een ander resultaat en is er in dit onderzoek gewerkt met achterhaalde cijfers.

Interviews

Er is geprobeerd een heterogene groep respondenten te selecteren om zo aspecten, zoals leeftijd en geslacht, die van invloed zouden kunnen zijn te manipuleren. Zo is er gepoogd evenveel mannen als vrouwen te spreken, de leeftijd gevarieerd te houden, medewerkers uit verschillende formules te spreken en de locatie van de medewerkers zo verspreid mogelijk te houden. Helaas is het wegens het lage aantal respondenten niet gelukt om selectief te kijken naar een eventueel verschil in resultaten tussen mannen en vrouwen. Vanwege de tijd en af te leggen afstand is er gekozen alleen respondenten uit de grotere steden te spreken. NS Stations kent echter ook veel winkels in kleinere steden, waardoor er op deze manier een beperkte weergave van de visie van medewerkers kan worden gegeven. Ook is het niet gelukt om uit iedere formule een kandidaat te spreken omdat aan de hand van de gestelde criteria omtrent potentieel is gebleken dat de meeste als talentvol beoordeelde medewerkers bij formules als Julia's en Starbucks werken. Deze constatering wordt mogelijk beïnvloed door de subjectiviteitsfactor van de directe leidinggevende, zoals genoemd in de inleiding. In vervolgonderzoek zou er geprobeerd moeten worden om waar mogelijk de respondenten wel op bovengenoemde punten te selecteren, zodat er meerdere homogene testgroepen kunnen worden gemaakt om onderling resultaat te vergelijken. Binnen dit onderzoek is dit helaas niet mogelijk geweest in verband met een te laag aantal respondenten om de betreffende punten te kunnen manipuleren.

Een andere kwestie die mogelijk de resultaten heeft beïnvloed is het feit dat de meeste respondenten aangaven niet geïnteresseerd zijn om binnen de organisatie door te stromen. Wel zeiden ze te willen doorstromen naar een hogere functie en op basis daarvan hebben ze de motivatiefactoren benoemd. Voor sommige respondenten was dit wellicht een hypothetische situatie waardoor de gegeven antwoorden misschien niet altijd even betrouwbaar zijn. Respondenten zouden in werkelijkheid anders kunnen denken of andere motivatiefactoren kunnen ervaren dan dat ze nu van zichzelf verwachten. Er zou dan ook vervolgonderzoek gedaan kunnen worden naar medewerkers die reeds zijn doorgestroomd om te onderzoeken wat de motivatiefactoren waren die hen hadden gestimuleerd door te stromen.

Ondanks de poging de interviewsetting zo transparant mogelijk te houden, zijn er mogelijk toch punten van invloed geweest op de resultaten. De eerste kwestie is de locatie waar de interviews zijn gehouden. Er is gepoogd alle interviews in een rustige, neutrale omgeving te houden, maar aangezien de medewerkers tijdens hun werktijd werden geïnterviewd, kon er niet ver afgeweken worden van hun standaard werklocatie. Om deze reden is een aantal interviews uiteindelijk in een rumoerige omgeving gehouden. Ook heeft mogelijk het feit dat respondenten tijdens werktijd zijn geïnterviewd invloed gehad op de vrijheid van spreken. Wellicht voelden sommige respondenten zich genoodzaakt sociaal wenselijk te antwoorden. In vervolgonderzoek is het aan te raden de respondenten in een meer neutrale setting te interviewen.

Een andere kwestie die van invloed kan zijn geweest op de antwoorden in de interviews is de verhouding tussen respondent en onderzoeker. Gezien de onderzoeker stage loopt op het hoofdkantoor van NS Stations, werd zij door sommige respondenten gezien als communicatiemiddel met het hoofdkantoor. In een aantal interviews is het dan ook voorgekomen dat de respondenten probeerden middels dit interview hun punt over bepaalde zaken duidelijk te maken. Andere respondenten zagen daarentegen een gelijke in de interviewer; veel van de respondenten waren op het moment van interviewen ook bezig met hun afstudeerproject. Om deze reden ontstond er soms

een gezellige sfeer aan het begin van het interview, wat mogelijk het interview beïnvloed doordat er een informele setting ontstond. Het kan zijn dat de onderzoeker door het ontstaan van deze sfeer een minder objectieve houding gedurende het interview had. In vervolgonderzoek is het om deze reden wellicht verstandig niet de situatie of status van de onderzoeker te delen met de respondenten.

Een laatste punt dat van invloed op de resultaten kan de manier van interviewen zijn geweest. Zoals hierboven reeds genoemd waren bepaalde topics of concepten lastig te bevragen en om deze reden is er van te voren een uitgebreide vragenlijst opgesteld. Om echter de respondenten niet de woorden in de mond te leggen, is er besloten de interviews redelijk open te houden qua structuur. Na de eerste interviews is echter gebleken dat wanneer er teveel ruimte werd gegeven aan de respondent, niet de gewenste topics aan bod kwamen. Door deze aan het eind als nog te bevragen werd het interview erg lang, waardoor de concentratie van de respondenten aan het eind van het interview op was. Om dit in latere interviews te voorkomen is er meer structuur aangebracht door topics en vragen in een bepaalde volgorde te stellen. Mogelijk heeft dit geleid tot een te gestructureerd interview. Doordat er verschillende interviewtechnieken zijn gebruikt, zijn de data op verschillende manieren 'gemeten'. Dit maakt de onderzoeksmethode minder valide, en mogelijk daarmee de verkregen resultaten. Ook is mogelijk de betrouwbaarheid van de data aangetast door deze wijziging in interviewtechniek; middels gestructureerde interviews speelt de visie van de onderzoeker een grotere rol, waardoor mogelijk de subjectiviteit van de onderzoeker verhoogt wordt. Wegens tijdsgebrek was het echter niet mogelijk bepaalde interviews over te doen. In vervolgonderzoek is het aan te raden alle interviews op eenzelfde manier af te nemen.

Vervolgonderzoek

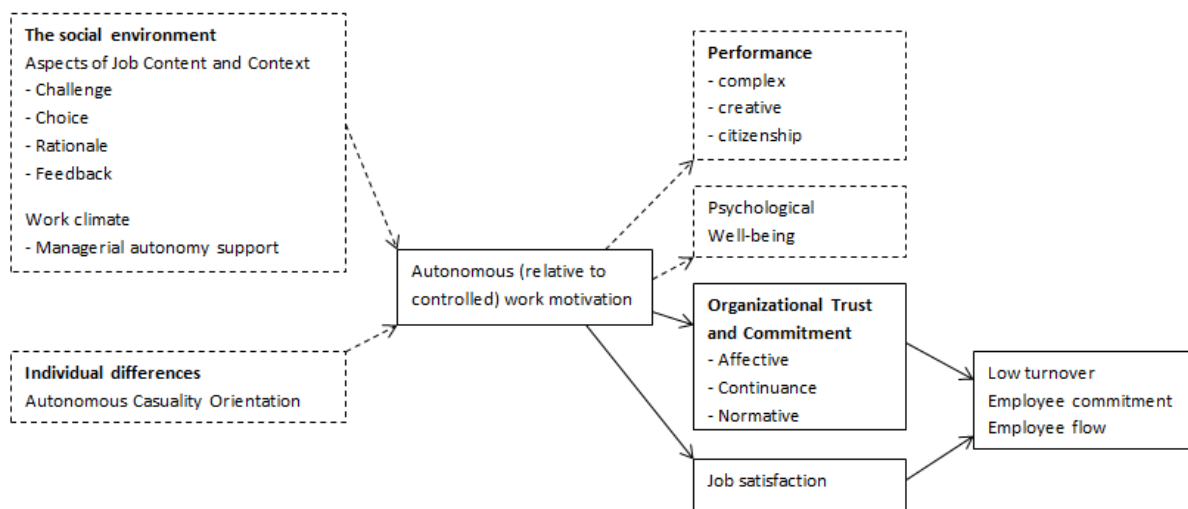
In dit onderzoek is er een patroon waarneembaar dat er een relatie bestaat tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom. Gezien er een aantal kwesties is dat deze resultaten mogelijk heeft beïnvloed, welke hierboven zijn uiteengezet, kan deze relatie echter niet een-op-een gemaakt worden. Graag zou de onderzoeker dan ook middels dit onderzoek een oproep doen voor een vervolgonderzoek naar een eventuele relatie tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom. Dit onderzoek heeft een klein stuk van het gehele proces weten te uit te diepen. Er zijn echter veel meer factoren die een rol in het proces spelen.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de relatie die tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom is gevonden een samenhang toont met de verschillende componenten van organizational commitment. Het al dan niet aanwezig zijn van *affective*, *continuance* of *normative commitment* staat in relatie tot het al dan niet doorstromen in de organisatie. Ook lijkt er een patroon waarneembaar te zijn dat *affective* en *normative commitment* vaak tegelijkertijd voorkomen. Om meer te kunnen zeggen over enerzijds de relatie tussen de verschillende componenten van organizational commitment en interne doorstroom en anderzijds de interactie van en onderlinge relatie tussen *affective*, *continuance* en *normative commitment*, roept de onderzoek op naar een vervolgonderzoek waarin deze relaties worden onderzocht en uitgediept.

Een andere opvallend gegeven in dit onderzoek betreft het feit dat respondenten zowel autonoom als gecontroleerd gemotiveerd zijn om te werken, maar dat er voornamelijk sprake is van autonome motivatie omtrent interne doorstroom. Op basis van dit onderzoek kan er echter niet worden uitgesloten dat gecontroleerde motivatie een invloed heeft op het al dan niet doorstromen in een organisatie. Graag roept de onderzoek dan ook op naar een vervolgonderzoek waarin gecontroleerde motivatie centraal staat en een eventuele relatie tussen dit concept en interne

doorstroom wordt onderzocht.

Vervolgonderzoek zou ook een beter inzicht kunnen geven in de relatie tussen autonome werkmotivatie en interne doorstroom, wanneer verhouding van de factoren *sociale omgeving*, *individuele verschillen*, *prestatie of psychologisch welzijn* ten opzichte van de concepten behandeld in dit onderzoek wordt onderzocht. Het analytische kader, zoals weergegeven in figuur 8 kan daarbij als basis dienen voor vervolgonderzoek. Hierbij de onderzoeksmethoden dienen te worden aangepast op basis van bovengenoemde kritiepunten. Er wordt aangeraden wederom een casestudy uit te voeren, maar in een ander werkveld en met een groot aantal respondenten. Dit kan leiden tot een meer uitgediept inzicht omtrent de relatie tussen autonome (werk)motivatie en interne doorstroom.



Figuur 8: Theoretisch model gebaseerd op Gagné en Deci (2005) ter gebruik voor vervolgonderzoek

Bibliografie

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50, 179-211.
- Blackburn, R. T., & Lawrence, J. H. (1995). *Faculty at work: Motivation, expectation, satisfaction*. Baltimore, MD, US: Johns Hopkins University Press.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boichuk, J. P., & Menguc, B. (2013). Engaging Dissatisfied Retail Employees to Voice Promotive Ideas: The Role of Continuance Commitment. *Journal of Retailing*, 89(2), 207-218.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.jretai.2013.01.001>
- Cialdini, R. B. (2011). The science of persuasion; social psychology has determined the basic principles that govern getting to "yes". *Scientific American Mind*, 70-77.
- Connelly, C. E., Gallagher, D. G., & Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 326-335.
doi:<http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.jvb.2006.10.003>
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3. doi:10.1108/09670730910940186
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219. doi:10.1177/1077800405284363
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Galbraith, J., & Cummings, L. L. (1967). An empirical investigation of the motivational determinants of task performance: Interactive effects between instrumentality—valence and motivation—ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3), 237-257.
doi:[http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073\(67\)90020-7](http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073(67)90020-7)
- Hackman, J. R., & Porter, L. W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(4), 417-426.
doi:[http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073\(68\)90018-4](http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073(68)90018-4)
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159053>
- Katzell, R. A. (1990). Work motivation: Theory and practice. *The American Psychologist*, 45(2), 144.
doi:10.1037/0003-066X.45.2.144
- Klein, H. J. (1989). An Integrated Control Theory Model of Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 14(2), 150-172. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258414>

- Korver, T. (2006). The new employee. *Advances in Organization Studies*, 18, 120.
- Kress, G., Sharon, B., & Bassan, D. (1981). *Work Motivation: Theory and Practice*. (Tech. Rep. No. 553). Alexandria: U. S. ARMY RESEARCH INSTITUTE FOR THE BEHAVIORAL AND SOCIAL SCIENCES. Retrieved from <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf&AD=ADA138185>
- Lamberts, M. & Delmotte, J. (2004). *Knelpunten op de arbeidsmarkt, kansen voor vrouwen?* Leuven: Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Lawler III, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482-503.
doi:[http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Lee, G. J. (2010). Employee flow as an integrated and qualitative system: impact on business-to-business service quality. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(1), 1.
doi:10.1080/10517120903000348
- Meijer, M. (1998). *Doorstroom in organisaties. Over de effecten van functieverandering voor personeel en organisatie*. (p. 1-83). (Doctoral dissertation). Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Meyer, J. P. et al. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J.P & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- NS (2013a). *Doelgroepen van recruitment*.
- NS (2013b). *Employee Life Cycle*
- NS (2013c). *Visie op mensen*
- Peccei, R. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence from a UK. *International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66.
doi:10.1080/09585199700000041
- Peters, L. H. (1977). Cognitive models of motivation, expectancy theory and effort: An analysis and empirical test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 129-148.
doi:[http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073\(77\)90048-4](http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073(77)90048-4)
- Ruddin, L. P. (2006). You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12, 797. doi:10.1177/1077800406288622
- Schmidt, F. L. (1973). Implications of a measurement problem for expectancy theory research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 243-251.
doi:[http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073\(73\)90016-0](http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/0030-5073(73)90016-0)

Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review*, 6(4), 589-599. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257637>

Silverman, D. (2008). *Doing qualitative research*. California: Sage Publications.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. California: Sage Publications.

Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology*, 49(3), 357. doi:10.1111/1464-0597.00020

Vries, H. de, Dijkstra, M., Kuhlman, P. (1988). Self-efficacy: the third factor besides attitude and subjective norm as a predictor of behavioural intentions. *Health and education research*, 3 (3), 273-282.

Yanow, D. (2000). Underlying assumptions of an interpretive approach: the importance of local knowledge. *Conducting interpretive policy analysis* (pp. 1-27). California: Sage Publications.

Yeh, Y. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36(0), 94-100. doi:<http://dx.doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>

Yin, R. K. (2008). Designing Case Studies: Identifying your Case(s) and Establishing the Logic of your Case Study. *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed., pp. 25--66). California: Sage Publications.

Appendix 1

1. Mijn <NS/Formule>

	helemaal mee eens	mee eens	niet eens / niet oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
1. Ik ben er trots op bij <NS/Formule> te werken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik praat met enthousiasme over mijn werk bij <BO/Formule/ mijn stafafdeling >	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik heb een helder beeld van de doelstellingen van <BO/F/MS>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik sta achter het beleid van <BO/F/MS>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik heb het gevoel dat mijn werk belangrijk is	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik span me graag extra in voor het succes van <BO/F/MS>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Mijn direct leidinggevende

Mijn direct leidinggevende:	helemaal mee eens	mee eens	niet eens / niet oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
7. legt duidelijk uit wat van mij verwacht wordt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. legt helder uit hoe mijn werk bijdraagt aan het succes van <BO/F/MS>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. geeft mij zodanig feedback dat ik mijn prestaties kan verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. waardeert mij als ik een positieve bijdrage heb geleverd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. stuurt mij op een prettige manier aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. komt afspraken met mij na	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. weet wat er leeft onder de medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. stuurt effectief op resultaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Mijn werk (I)

	helemaal mee eens	mee eens	niet eens / niet oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
15. Ik ben tevreden over mijn werkplek en werkomgeving	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik heb de materialen en apparatuur om mijn werk goed te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ik heb de informatie om mijn werk goed te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik voel me veilig op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik vind de werkdruk acceptabel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ik ben tevreden over de balans tussen mijn werk en privéleven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Mijn werk (II)

	helemaal mee eens	mee eens	niet eens / niet oneens	mee oneens	helemaal mee oneens
21. Ik voel me fit om mijn werk te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Wij werken goed samen in het belang van de klant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Waar ik werk, zijn we attent voor onze klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Waar ik werk, willen we altijd passende oplossingen bieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Ik voel me vrij om mijn mening te geven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Waar ik werk, behandelen we elkaar met respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Waar ik werk, bespreken we regelmatig hoe we onze prestaties kunnen verbeteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Waar ik werk, gaan we een stap verder om het klanten naar de zin te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Ik ben goed geïnformeerd over de prestaties en resultaten van mijn team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Ik vind dat er voldoende mogelijkheden zijn voor mijn professionele ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Mijn functioneren wordt op een eerlijke manier beoordeeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ik ben tevreden over mijn arbeidsvoorwaarden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Mijn veiligheid

Ik ondervind tijdens mijn werk wel eens hinder van: <i>meerdere antwoorden mogelijk</i>	ja, door collega's	ja, door leidinggevende	ja, door klanten/reizigers	nee
33. (seksuele) intimidatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. pesterijen en/of psychisch geweld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. agressie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. discriminatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Mijn tevredenheid

Mijn tevredenheid over:	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
37. het werken bij <BO/F/MS> uitgedrukt in een rapportcijfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. het werken bij <de totale NS organisatie/NS Stations Retailbedrijf> uitgedrukt in een rapportcijfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Mijn suggestie voor verbetering

Wat is voor jou het belangrijkste verbeterpunt?

Appendix 2

Topiclijst

Huidige situatie

Beoordeling werk

Tevredenheid

Beoordeling functioneren

Werkmotivatie

Motivatiefactoren

Goalsetting

Verwachtingen

Zelfdeterminatie Theorie

Autonomie op het werk

Relaties op het werk

Bekwaamheid op het werk

Autonome motivatie - Interne factoren?

Gecontroleerde motivatie - Externe factoren?

Affective commitment

Beeld organisatie - Wat denk je van NS?

Tevredenheid

Toekomst in organisatie - Verlangen?

Persoonlijke ontwikkeling

Continuance commitment

Arbeidsvoorwaarden - Side bets?

Voor- en nadelen van werken bij NS

Andere baan/organisatie

Normative commitment

Toekomst in organisatie: - Verplichting?

Normen en waarden

a. Zelf

b. Familie

c. Organisatie

Investering vanuit organisatie

Wederkerigheid - Opleiding?

Interne doorstroom

Visie - positieve / negatieve connotatie?

Besef/bekendheid

Mogelijkheden

Behoeft

Autonome motivatie

Gecontroleerde motivatie

Appendix 3

Huidige situatie

Kan je me wat vertellen over je werk?

Wat doe je voor werk?

Hoe ben je bij de NS terecht gekomen?

Hoe lang werk je al bij NS?

Is dit je eerste functie binnen NS?

Beoordeling werk

Wat vind je van je werk?

Hoe bevalt je functie?

Hoe zou je je werk omschrijven aan anderen?

Tevredenheid

Ben je tevreden met je functie? Zo ja, hoe tevreden ben je in je huidige functie? Zo nee, waarom niet?

Ben je tevreden over de werksfeer? Zo ja, hoe tevreden? Zo nee, waarom niet?

Ben je tevreden over je werkgever? Zo ja, hoe tevreden? Zo nee, waarom niet?

Beoordeling functioneren

Hoe zou je jezelf beoordelen op het werk? Hoe vind je zelf dat je functioneert?

Werkmotivatie

Motivatiefactoren

Wat motiveert jou voor je werk?

Haal jij het beste uit jezelf in je werk? Zo ja, hoe?

Wat is jouw stimulans om te werken bij NS?

Goalsetting

Stel je wel eens doelen voor jezelf [in je werk]? Zo ja, waarom / wat / wanneer / waar?

Wat zijn doelen op de korte termijn [als het gaat om je werk]?

Wat zijn doelen op de lange termijn [als het gaat om je werk]?

Hoe pas je dit stellen van doelen toe op je werk?

Verwachtingen

Hoe ga jij om met verwachtingen [ten aanzien van je werk]? Verwachtingen inleiden

Wat waren je verwachtingen van de NS voor je er in dienst kwam? Organisatie/functie

In hoeverre is aan deze verwachtingen voldaan?

Heb je je verwachtingen aangepast ten aanzien van je werk?

Wat denk je dat de verwachtingen van de NS van jou waren?

Zijn deze verwachtingen veranderd? Zo ja, in welke zin? Zo nee, waarom niet?

In hoeverre zijn verwachtingen [ten aanzien van werk?] een stimulans voor jou?

Zelfdeterminatie Theorie

Autonomie op het werk

Hoe autonoom / zelfstandig zie je jezelf?

Hoe belangrijk is zelfstandigheid op het werk voor jou?

In hoeverre wordt deze behoefte bevredigd in je huidige functie?

Verbondheid op het werk

Hoeveel collega's heb je?

Hoe is het contact met je collega's?

Hoe is het contact met je leidinggevende?

Hoe belangrijk zijn collega's voor jou?

Beïnvloeden je collega's je werkervaring? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Bekwaamheid op het werk

Hoe vind je dat je functioneert op je werk?

Wanneer vind je jezelf bekwaam genoeg? Welke competenties? Snel?

Past je huidige functie bij jou? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Autonome motivatie

Hoe gemotiveerd ben jij om te werken?

Wat zijn jouw drijfveren om te werken?

Wat motiveert jou om te werken bij de NS?

In hoeverre ontstaat deze motivatie vanuit jezelf?

Gecontroleerde motivatie

Welke externe factoren beïnvloeden jouw motivatie?

Hoe ga jij om met deze stimulans van buitenaf?

Hoe ervaar jij deze externe prikkels?

In hoeverre komt deze externe motivatie overeen met jouw eigen overtuiging?

Affective commitment

Beeld organisatie

Wat denk je van NS als organisatie?

Hoe vind je NS als werkgever?

Zie je jezelf als een onderdeel van NS?

Hoe voelt het om bij de NS te horen?

In hoeverre ben jij betrokken bij de organisatie?

Wat is de reden dat je werkzaam bent bij NS?

Wil jij bij de NS blijven werken? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Tevredenheid

Ben je tevreden over de NS als werkgever? Waarom wel of niet?

Hoe denk je over de betrokkenheid van de organisatie bij jou?

Continuance commitment

Side bets

Wat biedt de NS jou?

Welke factoren houden jou bij de organisatie?

Wat brengt deze functie jou?

Kun je enkele voordelen van het werken bij NS noemen?

Kun je enkele nadelen van het werken bij NS noemen?

Welke factoren wegen voor jou het zwaarst als het gaat om de voordelen? En welke voor de nadelen?

Ontbreken alternatief

Waarom ben je begonnen met je werk bij NS?

Heb je wel eens naar andere organisaties/banen/werkgevers gekeken?

Waarom ben je (toch) bij NS gebleven?

Normative commitment

Normen en waarden

a. Zelf

Hoe denk jij over betrokkenheid bij een organisatie?

Hoe zie jij de verhouding tussen medewerkers en een organisatie?

Wanneer is het voor jou goorloofd een organisatie te verlaten?

Wanneer is het voor jou goorloofd een functie te verlaten?

Wat past meer bij jou: organisatiehopen of toewijding aan één organisatie?

Voel je je verplicht bij de NS te blijven? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

b. Familie/omgeving

Hoe ziet jouw omgeving/familie de verhouding tussen medewerker en organisaties[bij NS]?

Wat verwacht jouw omgeving van jou omtrent je loopbaan?

Hoe reageert jouw omgeving wanneer je van functie of organisatie wilt veranderen?

c. Organisatie

Hoe gaat de NS met jou om?

Voel je je gewaardeerd?

Wat zijn de kernwaarden van de NS volgens jou?

Welke (interne) identiteit probeert de NS uit te stralen (naar haar medewerkers)?

Wat verwacht de NS van haar medewerkers volgens jou?

Komt jouw visie op werk overeen met die van de NS? Zo ja, in welk opzicht? Kun je een voorbeeld geven? Zo nee, waarom niet?

Hoe lang duurde het voordat je gewend was aan de organisatie?

Wederkerigheid

Hoe denk jij over investeringen in personeel?

Heeft de NS in jou geïnvesteerd? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?

Welk gevoel heb je hierbij?

Heb je het gevoel dat jij de organisatie iets teruggeeft voor de investering?

Heb je het gevoel nog iets te moeten 'afbetalen' aan NS vanwege de investering van de organisatie in jou?

Wat zou jouw gevoel zijn als jij zou kiezen de organisatie te verlaten?

Interne doorstroom

Toekomst in organisatie

Hoe zie jij je toekomst?

Wat zijn je ambities in carrière opzicht?

Hoe lang ben je nog van plan binnen de organisatie te blijven?

Zou je graag bij de NS willen blijven? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Voel je je genooddaakt bij de organisatie te blijven? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Voel je je verplicht bij de organisatie te blijven? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?

Visie

Wat versta jij onder interne doorstroom binnen een organisatie?

Hoe denk jij over interne doorstroom (positief/negatief)?

Waarmee associeer jij interne doorstroom?

Hoe denk je over horizontale doorstroom (formulebreed)?

Hoe denk je over verticale doorstroom?

Ben je al eens eerder doorgestroomd binnen de organisatie?

Besef/bekendheid

Ben je op de hoogte van interne doorstroom binnen NS? Zo ja, hoe ben je dat te weten gekomen? Zo nee, waarom niet?

Heb je al eens eerder nagedacht over interne doorstroom?

Ben je hier al eens eerder op gewezen, zo ja, hoe vaak?

Hoe worden medewerkers volgens jou gestimuleerd om te kijken naar interne doorstroom?

Hoe vind je dat de NS dit aanpakt?

Via welke weg zou jij solliciteren op een interne vacature?

Behoefte

Zou jij willen doorstromen binnen de organisatie? Waarom wel/niet?

Hoe tevreden ben je over je huidige functie?

Wat mis je in je huidige functie?

Waarom denk je dat wat je mist wel/niet te kunnen vinden in de organisatie?

Autonome motivatie

Hoe gemotiveerd ben jij om (al dan niet) door te stromen binnen de NS?

Wat zijn je beweegredenen om naar een andere functie te kijken?

Komt deze stimulans vanuit jezelf?

Wat trekt jou aan een hogere functie aan?

Gecontroleerde motivatie

Spelen externe factoren een rol in je keuze

al dan niet door te stromen binnen NS?

Zo ja, welke factoren zijn dit? Zo nee, waarom niet?

Wat is de rol van de NS in je keuze?

Wat is de rol van je familie/omgeving in je keuze?

Wat is de rol van je collega's in je keuze?

Wat is de rol van je leidinggevende in je keuze?

(Is er een verschil tussen eigen visie en die van NS?)

Speelt persoonlijke ontwikkeling een rol bij jouw keuze om wel

of niet in te gaan op de mogelijkheid voor interne doorstroming bij NS? Zo ja, kun je dit toelichten? Zo nee, waarom niet?

Speelt salariering een rol bij jouw keuze om al dan niet door te stromen? Zo ja, Zo nee,

Spelen arbeidsvoorwaarden een rol bij jouw keuze om al dan niet door te stromen? Zo ja,Zo nee, ...

Waarom wegen deze factoren mee in je overweging?

Kan je aangeven wat jou het meest stimuleert in jouw keuze om al dan niet door te stromen binnen NS? Externe of intrinsieke motivatie?

Gemiste Topics

Zijn er nog punten omtrent dit onderwerp die niet zijn aangestipt maar wel voor jou van belang zijn?

Is er nog iets dat je zou willen toevoegen?

Appendix 4

Intakeformulier respondent

Leeftijd:

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 18 jaar | <input type="checkbox"/> 22 jaar |
| <input type="checkbox"/> 19 jaar | <input type="checkbox"/> 23 jaar |
| <input type="checkbox"/> 20 jaar | <input type="checkbox"/> 24 jaar |
| <input type="checkbox"/> 21 jaar | <input type="checkbox"/> 25 jaar |

Geslacht:

- Man
 Vrouw

Huidige/ hoogst genoten opleiding:

- VMBO
 Havo
 VWO
 MBO
 HBO
 WO

Huidige functie:

.....

Formule:

.....

Station:

.....

Voorkeursdag interview (meerdere opties mogelijk):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Maandag 14 april 2014 | <input type="checkbox"/> Woensdag 23 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Dinsdag 15 april 2014 | <input type="checkbox"/> Donderdag 24 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Woensdag 16 april 2014 | <input type="checkbox"/> Vrijdag 25 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Donderdag 17 april 2014 | <input type="checkbox"/> Maandag 28 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Vrijdag 18 april 2014 | <input type="checkbox"/> Dinsdag 29 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Maandag 21 april 2014 | <input type="checkbox"/> Woensdag 30 april 2014 |
| <input type="checkbox"/> Dinsdag 22 april 2014 | <input type="checkbox"/> Donderdag 1 mei 2014 |

- ✓ Ja, ik geef toestemming aan de onderzoeker (Lisanne Spiekermann) om contact met mij op te nemen over het verdere verloop van het onderzoek:

Telefoonnummer:

.....

Emailadres:

.....

Appendix 5

Codeboom

- Gecontroleerde motivatie
 - Collegae
 - Salaris
- Autonome motivatie
 - Ontwikkeling
 - Plezier
 - Bezig zijn
- Werkmotivatie
 - Expectancy Theory
 - Goalsettingtheory
- Zelfdeterminatie Theorie
 - Bekwaamheid
 - Verbondenheid
 - Autonomie
- Organizational commitment
 - Normative commitment
 - Continuance commitment
 - Affective commitment
- Interne doorstroom
 - Demotivatie
 - Collegae
 - Tevreden huidige functie
 - Bijbaan studie
 - Gecontroleerde motivatie
 - Salaris
 - Autonome motivatie
 - Meer uitdaging
 - Verticaal
 - Eerdere interne doorstroom
 - Persoonlijke ontwikkeling