



De paden op, de lanen in: *Onderzoek naar vrijwillige mobiliteit onder de medewerkers van SURFnet.*

Utrecht, juli 2015

Yvette Takken
Master Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht, USBO



Universiteit Utrecht

Titel

De paden op, de lanen in:

Onderzoek naar vrijwillige mobiliteit onder de medewerkers van SURFnet.

Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO)

Student

Yvette Takken

5509033

y.takken@students.uu.nl

Begeleiders

Begeleider en eerste beoordelaar: dr. Wouter Vandenabeele

Tweede beoordelaar: Ulrike Weske MSc

Begeleider SURFnet: Anita Sudré

Datum

9 juli 2015

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van vijf jaar studeren aan twee verschillende universiteiten. Met deze these rond ik een bijzondere en leerzame fase in mijn leven af. Bijna vijf jaar geleden ben ik begonnen met de bachelor Sociologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hier bleek al gauw dat mijn interesse met name uitging naar de arbeids- en organisatiesociologie. Het volgen van een keuzevak HRM en een stage op een HR-afdeling maakten mij duidelijk dat ik mij verder in dit vakgebied wilde verdiepen. De master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Universiteit Utrecht bleek voor mij de meest gepaste keuze omdat hier, zoals in de Sociologie ook het geval, de context centraal staat en organisaties en hun (HR-)beleid in breder perspectief worden bekeken. Vanaf het eerste moment heb ik mij welkom en thuis gevoeld op de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO) en hebben de docenten mij meegenomen in hun enthousiasme voor het Strategisch HRM en het onderzoek naar de vele verschillende thema's binnen dit vakgebied. Dit alles heeft bijgedragen aan de opzet en uitvoering van mijn eigen onderzoeksproject, dat ik hier met gepaste trots presenteer. Ondanks dat deze these mij de nodige nachtrust heeft gekost en ik af en toe met mijn handen in het haar heb gezeten ben ik tevreden met het eindresultaat en ga ik vol goede moed een nieuwe fase in mijn leven tegemoet.

In de afgelopen maanden heb ik veel steun uit verschillende hoeken mogen ervaren. Deze plek wil ik dan ook gebruiken om de mensen, die mij steeds hebben geholpen mijn onderzoek aan te scherpen en die mij voortdurend bij de les hebben gehouden, te bedanken. In de eerste plaats mijn begeleider dr. Wouter Vandenabeele bij wie ik met al mijn vragen en onzekerheden terecht kon. Naast het bieden van nieuwe ideeën en inzichten en het geven van bruikbare feedback heeft hij mij ook het hart onder de riem gestoken op de momenten dat ik dat nodig had. Ook gaat mijn dank uit naar Ulrike Weske, mijn tweede beoordelaar, die mij op momenten van scherpe feedback heeft voorzien. In de tweede plaats wil ik mijn collega's bij SURFnet bedanken en in het bijzonder mijn stagebegeleider Anita Sudré. Ten eerste voor de mogelijkheid om mijn onderzoek binnen SURFnet uit te kunnen voeren. Daarnaast ook voor de nodige praktische begeleiding en voor de kans om mij een kijkje te bieden in de organisatie en het werk van een HR-adviseur. Dit heb ik als zeer leerzaam ervaren. Verder gaat mijn dank uit naar mijn familie voor hun onvoorwaardelijke steun, naar mijn vrienden die voor de nodige afleiding hebben gezorgd en naar mijn vriend voor zijn onvoorwaardelijke vertrouwen in mij en het dag en nacht voor mij klaar staan.

Yvette Takken

Amsterdam, juli 2015

Samenvatting

Doel – Vandaag de dag spelen employability en de daarmee gepaard gaande arbeidsmobiliteit van medewerkers een belangrijke rol. Het doel van dit onderzoek is te onderzoeken hoe en in welke mate verschillende individuele en organisatiefactoren een rol spelen bij de intentie van de medewerkers van SURFnet om te blijven, dan wel te vertrekken (in hun eigen functie en/of bij de organisatie). Daarnaast heeft dit onderzoek als doel de onderzoeksorganisatie inzicht te bieden in de factoren die de vrijwillige arbeidsmobiliteit zouden kunnen doen bevorderen, zonder dat dit ten koste gaat van de baantevredenheid van de medewerkers. Op basis van de uitkomsten van deze studie zullen aanbevelingen gedaan worden die als input voor het HR-beleid van de onderzoeksorganisatie kunnen dienen.

Methode – Om het doel van deze studie te bereiken is allereerst een grondige literatuurstudie gedaan. Op basis van deze literatuurstudie is een viertal organisatiefactoren gedestilleerd waarvan eerder onderzoek uitwijst dat deze van invloed zijn op zowel employability als op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Daarnaast heeft ieder individu eigen behoeften en percepties met betrekking tot het werk, wat het interessant maakt te onderzoeken hoe deze zich verhouden tot de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit. Om deze reden is de (mogelijk) modererende werking van de individuele factoren onderzocht. Daarnaast zijn mediatieanalyses uitgevoerd voor employability en baantevredenheid. Met gebruikmaking van een survey experiment is gepoogd inzicht te bieden in hoe de organisatiefactoren mobiliteit zouden kunnen doen bevorderen.

Bevindingen – De resultatenanalyse wijst uit dat verschillende individuele factoren een belangrijke modererende werking hebben op de relatie tussen organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit. Tevens blijkt dat baantevredenheid het effect van de organisatiefactoren op vrijwillige mobiliteit volledig medieert. In de huidige situatie hebben de organisatiefactoren of geen, of een negatief effect op vrijwillige mobiliteit. Wanneer deze organisatiefactoren anders worden vormgegeven blijkt dat deze de vrijwillige mobiliteit bevorderen. Hierbij dient echter de kanttekening te worden geplaatst dat dit ten koste gaat van zowel employability als baantevredenheid. Deze resultaten bieden een uitdaging voor het (HR-)beleid van de onderzoeksorganisatie aangezien het bevorderen van mobiliteit niet zonder pijn kan. Echter zal het lonen om met de organisatiefactoren in te spelen op verschillende individuele behoeften. Door deze factoren doelgroep specifiek in te richten zullen zij hun doel (bijdragen aan employability) beter bereiken. Vervolgonderzoek zou moeten uitwijzen waar de verschillen tussen de uitkomsten in de verschillende vignettes vandaan komen.

Kernwoorden – Arbeidsmobiliteit, vignette, organisatiefactoren, individuele factoren *turnover intentions*, retentiemanagement, employability, *job satisfaction*.

Inhoudsopgave

Voorwoord	ii
Samenvatting	iii
Inhoudsopgave	iv
1 Introductie	1
1.1 Inleiding	1
1.2 Aanleiding	1
1.3 Achtergrond	2
1.4 Probleemdefinitie	3
1.4.1 <i>Doel</i>	3
1.4.2 <i>Vraagstelling</i>	3
1.5 Relevantie	4
1.5.1 <i>Organisatorische en maatschappelijke relevantie</i>	4
1.5.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	5
1.6 Leeswijzer	6
2 Organisatieomschrijving	7
2.1 Organisatiestructuur	7
2.2 Huidige situatie m.b.t. mobiliteit	7
3 Theoretisch kader	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Arbeidsmobiliteit	9
3.2.1 <i>Definitie mobiliteit</i>	9
3.2.2 <i>Dimensies van mobiliteit</i>	10
3.2.3 <i>Het nut van mobiliteit</i>	12
3.3 Retentiemanagement en <i>voluntary employee turnover</i>	12
3.4 Factoren die mobiliteit beïnvloeden	13
3.5 Individuele factoren die mobiliteit beïnvloeden	16
3.5.1 <i>Levensfase</i>	16
3.5.2 <i>Carrière interesses</i>	17
3.5.3 <i>Familieverantwoordelijkheden</i>	17
3.5.4 <i>Self-efficacy</i>	18
3.6 Omgevingsfactoren die mobiliteit beïnvloeden	18
3.7 Organisatiefactoren die mobiliteit beïnvloeden	18
3.7.1 <i>Employability</i>	20
3.7.2 <i>High-Performance Work Practices</i>	21
3.7.3 <i>Leiderschap als HPWP</i>	25
3.8 Mediatoren	27
3.8.1 <i>Job satisfaction</i>	28
3.8.2 <i>Employability als mediator</i>	29
3.9 Moderatoren	29
3.10 Wat wordt er wel en niet meegenomen in deze studie?	30
3.11 Conceptueel model	31
4 Methode	33
4.1 Dataverzameling	33

4.2	Onderzoekspopulatie	33
4.3	Vignette studie	34
4.3.1	<i>Survey experiment</i>	34
4.3.2	<i>Survey</i>	37
4.4	Meetinstrumenten	37
4.4.1	<i>Individuele factoren</i>	37
4.4.2	<i>Organisatiefactoren</i>	38
4.4.3	<i>Mediatoren</i>	39
4.4.4	<i>Afhankelijke variabele</i>	39
4.4.5	<i>Controle variabelen</i>	40
4.5	Data-analyse	40
5	Onderzoeksresultaten en analyse	42
5.1	Inleiding	42
5.2	Correlaties	42
5.3	Directe effecten	45
5.4	Mediatie effecten	47
5.5	Moderatie effecten	50
5.5.1	<i>Self-efficacy</i>	50
5.5.2	<i>Levensfase</i>	52
5.5.3	<i>Carrière interesses</i>	55
5.5.4	<i>Familieverantwoordelijkheden</i>	58
5.6	Resultaten vignette studie	61
6	Discussie en conclusies	64
6.1	Inleiding	64
6.2	Hypotheses en bevindingen	64
6.3	Verklaring verworpen hypothesen	69
6.4	Theoretische implicaties	71
6.5	Praktische implicaties en aanbevelingen	73
6.5.1	<i>HR-beleid in het grotere geheel plaatsen</i>	73
6.5.2	<i>Identificeren van verschillen tussen medewerkers</i>	73
6.5.3	<i>Gedifferentieerd beleid voor verschillende groepen medewerkers</i>	74
6.5.4	<i>Helderheid omtrent carrièremogelijkheden binnen SURF-organisatie</i>	75
6.5.5	<i>Bredere scope van trainings- en opleidingsmogelijkheden</i>	75
6.5.6	<i>Voorzichtigheid geboden bij het veranderen van HR-praktijken</i>	76
6.6	Beperkingen onderzoek	76
6.7	Suggesties voor vervolgonderzoek	78
6.8	Conclusie	79
	Referenties	81
	Bijlagen	88
	<i>Bijlage A: Meetinstrumenten</i>	88
	<i>Bijlage B: Overzichtstabel HPWPs</i>	94
	<i>Bijlage C: Paper publieke dimensie onderzoeksorganisatie</i>	95

1 Introductie

1.1 Inleiding

Deze studie gaat over de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers bij SURFnet. In dit introductiehoofdstuk wordt allereerst ingegaan op recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt omdat deze van invloed zijn op de bewegingen van medewerkers op die arbeidsmarkt. Vervolgens worden deze ontwikkelingen tegen de achtergrond van de onderzoeksorganisatie, SURFnet, geschetst en wordt beschreven hoe recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hun doorwerking hebben binnen deze organisatie. Daarna worden de probleemdefinitie, het doel van het onderzoek en de vraagstelling gepresenteerd. Ook zal de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken worden. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor de rest van deze studie.

1.2 Aanleiding

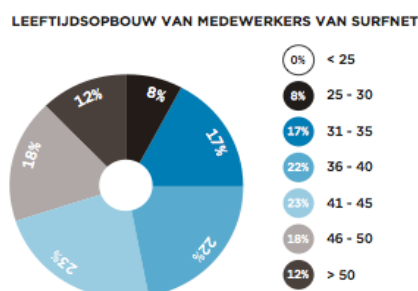
De arbeidsmarkt is een markt die altijd in ontwikkeling is. Hoe de Nederlandse arbeidsmarkt zich ontwikkelt wordt in belangrijke mate bepaald door verschillende demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen. Zo hebben de toename in welvaart en de hoge kwaliteit van de gezondheidszorg ervoor gezorgd dat de gemiddelde levensverwachting van de bevolking is gestegen en dat de vergrijzing binnen de beroepsbevolking is toegenomen. Naast deze vergrijzing is er ook sprake van een ontgroeningstrend die ervoor zorgt dat er steeds meer ouderen op de arbeidsmarkt zijn en steeds minder jongeren. Ook verschillende sociaaleconomische ontwikkelingen zoals toenemende globalisering, economische crises, veranderingen in wetgeving en technologische ontwikkelingen, zijn van invloed op de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen maken het voor arbeidsorganisaties noodzakelijk om voldoende flexibel te zijn. Om te kunnen blijven voortbestaan moeten organisaties hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit vergroten (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). De noodzaak om als flexibele organisatie te kunnen opereren betekent voor veel organisaties dan ook dat een mobiel en blijvend inzetbaar personeelsbestand steeds belangrijker wordt (SER, 2011; Josten, Vlasblom & de Voogd-Hamelink, 2012). Arbeidsmobiliteit zorgt er namelijk voor dat medewerkers vanuit een functie die gaat vervallen of hen niet goed past terecht kunnen komen op een betere werkplek. Daarnaast zou arbeidsmobiliteit ervoor zorgen dat de totstandkoming en het verdwijnen van banen een continu en onbelemmerd proces is en zou een zekere mate van mobiliteit de werkgelegenheid vergroten, langdurige werkloosheid doen verminderen en de productiviteit ten goede komen door een betere verspreiding van arbeidskrachten. Bovendien kan mobiliteit gezien worden als een middel om medewerkers over hun gehele loopbaan inzetbaar te houden (De

Winne, Stynen, Gilbert & Sels, 2008; Josten et al., 2012). Een zekere mate van arbeidsmobiliteit onder medewerkers van organisaties is dus gewenst en voor het goed functioneren van de arbeidsmarkt zelfs noodzakelijk. Een te hoge mate van mobiliteit is daarentegen echter niet wenselijk omdat dit binnen organisaties kan leiden tot personeelstekorten en kennisverlies.

1.3 Achtergrond

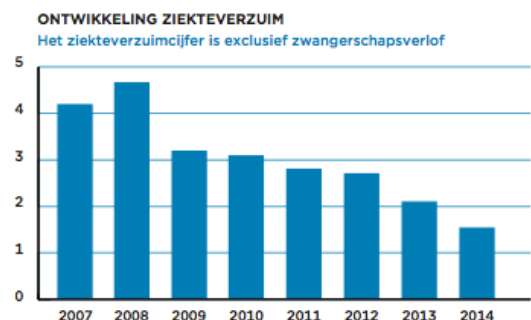
Ook onderzoeksorganisatie SURFnet staat midden in haar maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en staat voor de uitdaging op een goede manier in te spelen op de gevolgen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Binnen SURFnet zijn de effecten van de vergrijzings- en ontgroeningstrend duidelijk waarneembaar. Zoals in figuur 1 te zien is, is een aanzienlijk deel van het personeelsbestand van SURFnet ouder dan 45 jaar. Bovendien vindt er onder de medewerkers weinig door- en uitstroom plaats. Als gevolg hiervan is er dan ook weinig instroom van nieuwe medewerkers doordat er functies vrij komen. Instroom van nieuwe medewerkers vindt hoofdzakelijk plaats wanneer er nieuwe functies ontstaan. De geringe mate van door- en uitstroom wordt door SURFnet als een uitdaging ervaren. Niet zozeer omdat de organisatie graag wil dat medewerkers de organisatie verlaten maar vooral omdat de organisatie het belangrijk vindt dat medewerkers op een plek zitten waar zij zich prettig voelen en zich kunnen blijven ontwikkelen. De organisatie vindt het belangrijk haar (ouder wordende) personeelsbestand blijvend inzetbaar te houden en is van mening dat een zekere mate van mobiliteit hieraan kan bijdragen. De organisatie vindt het belangrijk de uitdagingen waar zij voor staat het hoofd te bieden maar wil dus niet dat dit ten koste gaat van (de tevredenheid van) haar medewerkers. In het HR-beleid van de organisatie staat die medewerker dan ook centraal. Dat deze hoge mate van aandacht voor de tevredenheid van medewerkers positieve effecten heeft blijkt onder andere uit het medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) dat iedere twee jaar wordt gehouden. Hierop wordt altijd goed gescoord. Ook is het ziekteverzuim laag (zie figuur 2) en zijn de arbeidsvoorwaarden goed.

Figuur 1.1: Leeftijdsoopbouw medewerkers



Bron: Jaarverslag SURFnet 2014.

Figuur 1.2: Cijfers ziekteverzuim (%)



Bron: Jaarverslag SURFnet 2014.

1.4 Probleemdefinitie

Vanwege de hierboven genoemde praktische uitdagingen wordt in deze studie onderzocht hoe het komt dat er onder de medewerkers van SURFnet sprake is van een geringe mate vrijwillige arbeidsmobiliteit. Daarnaast wordt onderzocht welke factoren de vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers van SURFnet zouden kunnen doen bevorderen, waarbij van belang is dat dit geen negatief effect heeft op de tevredenheid van de medewerkers. Er wordt in deze studie onderscheid gemaakt tussen drie categorieën van factoren, te weten individuele factoren (persoonskenmerken), omgevingsfactoren (bijvoorbeeld de externe arbeidsmarkt) en organisatiefactoren (organisatie- of HR-beleid). In deze studie zal de meeste aandacht uitgaan naar de categorie organisatiefactoren, omdat dit de factoren zijn waar organisaties door middel van hun (HR-)beleid invloed op uit kunnen oefenen. Daarmee is deze categorie van factoren voor zowel de onderzoeksorganisatie als de HRM-wetenschap het meest relevant.

1.4.1 Doel

In deze studie wordt onderzocht hoe en in welke mate verschillende factoren een rol spelen bij de intentie van de medewerkers van SURFnet om te blijven, dan wel te vertrekken (in/uit hun eigen functie en/of bij de organisatie). Daarnaast wordt gepoogd het management van de onderzoeksorganisatie inzicht te bieden in de factoren die de inzetbaarheid en flexibiliteit, en daarmee de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers doen bevorderen.

Het doel van dit onderzoek is daarmee tweeledig. Ten eerste wordt het verband tussen verschillende organisatiefactoren en de brede of 'duurzame' inzetbaarheid van medewerkers onderzocht. Hierbij staan theorieën over employability centraal. Ten tweede wordt onderzocht in hoeverre employability gerelateerd is aan flexibiliteit en de daarmee gepaard gaande vrijwillige arbeidsmobiliteit. Hierbij staan theorieën over *career mobility* en *voluntary employee turnover* centraal.

Op basis van de uitkomsten van het empirisch deel van deze studie zullen, met de wetenschappelijke theorieën in het achterhoofd, aanbevelingen gedaan worden die als input voor het HR-beleid van de onderzoeksorganisatie kunnen dienen.

1.4.2 Vraagstelling

De onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie luidt als volgt:

Welke factoren kunnen de vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers van SURFnet doen bevorderen?

Hierbij is een aantal deelvragen opgesteld om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Er is onderscheid gemaakt tussen vragen die vanuit de theorie beantwoord zullen worden en vragen die vanuit de empirie beantwoord zullen worden (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1: Onderscheid deelvragen

Deelvraag	Theorie	Empirie
1. Wat is arbeidsmobiliteit en welke dimensies bestaan er hierbinnen?	X	
2. Welke factoren doen vrijwillige arbeidsmobiliteit beïnvloeden?	X	
a. Welke, louter individuele factoren, zijn er te onderscheiden vanuit de literatuur?	X	
b. Welke, louter omgevingsfactoren, zijn er te onderscheiden vanuit de literatuur?	X	
c. Welke organisatiefactoren zijn er te onderscheiden vanuit de literatuur?	X	
3. Wat is het effect van verschillende <i>High Performance Work Practices</i> (te weten, training en opleiding, carrièremogelijkheden, PSS en compensatie) op vrijwillige arbeidsmobiliteit?		X
4. Wat is effect van <i>employability</i> en <i>job satisfaction</i> op deze (verwachte) relatie?		X
5. Wat is de effect van verschillende individuele factoren (te weten, levensfase, carrière interesses, familieverantwoordelijkheden en <i>self-efficacy</i>) op deze relatie?		X
6. Hoe kan de organisatie de vrijwillige arbeidsmobiliteit van haar medewerkers doen bevorderen?		X

1.5 Relevantie

1.5.1 Organisatorische en maatschappelijke relevantie

Bij de aanleiding tot dit onderzoek is al beschreven dat de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt het voor arbeidsorganisaties noodzakelijk maken dat zij voldoende flexibel zijn. Een mobiel en breed inzetbaar personeelsbestand wordt hierbij steeds belangrijker (SER, 2011; Josten et al., 2012). Als gevolg van de huidige ontwikkelingen heeft ook de Nederlandse overheid haar beleid ten aanzien van de arbeidsmarkt aangepast. Zo richt zij zich nu op het beperken van de overheidsuitgaven aan de AOW en sociale zekerheid door bijvoorbeeld de AOW-leeftijd te verhogen. Het gevoerde overheidsbeleid gaat uit van de gedachte dat er een aantal zaken nodig is om medewerkers in staat te stellen tot hun pensioen productief te blijven en voldoende weerbaar te zijn op de flexibele arbeidsmarkt. Medewerkers moeten gezond zijn en blijven, ze moeten in voldoende mate mobiel zijn en over voldoende

aanpassingsvermogen beschikken om ook buiten hun huidige baan te kunnen functioneren. Daarbij moeten zij hun kennis en vaardigheden gedurende hun carrière op peil blijven houden (Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013, p. 9-10).

Zoals beschreven ervaart ook onderzoeksorganisatie SURFnet de gevolgen van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek naar vrijwillige arbeidsmobiliteit kent daarmee een belangrijke praktische insteek. Uit gesprekken met de HR-adviseur blijkt dat een (ouder wordend) personeelsbestand dat zich zowel binnen de organisatie als naar buiten toe weinig beweegt, als een uitdaging wordt ervaren. Omdat SURFnet het belang van haar medewerkers hoog in het vaandel heeft staan vindt de organisatie het belangrijk om haar beleid omtrent mobiliteit af te stemmen op de behoeftes en mogelijkheden van haar medewerkers. Het onderzoeken van welke factoren van invloed zijn op de intenties van medewerkers om binnen hun eigen functie en/of binnen SURFnet te blijven werken en welke factoren de vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers kunnen doen bevorderen kan input geven voor het HR-beleid van de onderzoeksorganisatie.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is niet alleen praktisch, voor de onderzoeksorganisatie, relevant maar kent ook wetenschappelijke relevantie. Naar mobiliteit van medewerkers is door de jaren heen veel onderzoek gedaan. In de meeste studies wordt vrijwillig personeelsverloop (externe mobiliteit) als een negatief verschijnsel behandeld. Het meeste wetenschappelijk onderzoek naar arbeidsmobiliteit richt zich dan ook vooral op het behoud van (de meest talentvolle) medewerkers. Dit wordt ook wel retentiemanagement genoemd. Deze studie onderscheidt zich hiervan door zich te focussen op de redenen waarom medewerkers binnen hun functie of binnen hun organisatie blijven en door zich, in het licht van een toenemende behoefte aan flexibiliteit, te richten op het bevorderen van beweging onder deze medewerkers. Tevens wordt in veel onderzoek over het hoofd gezien dat de factoren die van invloed zijn op de redenen om te blijven niet altijd hetzelfde zijn als de factoren die van invloed zijn op de redenen om te vertrekken (Steel, Griffeth & Hom, 2002; Cho, Johanson & Guchait, 2009; Cardy & Lengnick-Hall, 2011). Naast de algemene focus op intenties tot vertrek wordt er in wetenschappelijk onderzoek naar mobiliteit over het algemeen gefocust op óf de individuele factoren die deze intenties beïnvloeden, óf de organisatorische factoren, óf de omgevingsfactoren die deze intenties beïnvloeden. Daarbij wordt in de meeste gevallen enkel gekeken naar de directe effecten van deze factoren op de intenties tot mobiliteit. In deze studie zal echter aan alle drie de categorieën van factoren aandacht worden besteed en worden bovendien modererende en mediërende effecten onderzocht. Hiermee wordt ook inzicht geboden in de

indirecte effecten van verschillende factoren op mobiliteit. Zoals eerder al beschreven zal de focus liggen op de categorie organisatiefactoren omdat deze categorie zowel praktisch als wetenschappelijk het meest relevant is.

Tot slot dient opgemerkt te worden dat er door de grote hoeveelheid bestaand onderzoek naar retentiemanagement en vrijwillig personeelsverloop al veel bekend is over mogelijke factoren die de redenen om te blijven, dan wel te vertrekken beïnvloeden. Causaliteit tussen deze mogelijke factoren en de redenen om te blijven dan wel te vertrekken is echter nog onvoldoende aangetoond. Dit onderzoek zal hierin een bijdrage leveren door met behulp van een survey experiment (hierover bij de onderzoeksmethode meer) meer inzicht in mogelijke causale verbanden te bieden.

1.6 Leeswijzer

Deze studie gaat over zowel de interne als externe vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers bij SURFnet. Het onderzoek bestaat uit een grondige literatuurstudie en uit een empirische studie. In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) wordt allereerst een beknopte omschrijving van de onderzoeksorganisatie, SURFnet, gegeven. Vervolgens worden de relevante theorieën omtrent arbeidsmobiliteit besproken (hoofdstuk 3). Daarna worden in het empirisch gedeelte achtereenvolgens het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethode (hoofdstuk 4) en de onderzoeksresultaten en analyse (hoofdstuk 5) besproken. Tot slot worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan (hoofdstuk 6).

2 Organisatieomschrijving

2.1 Organisatiestructuur

SURFnet is een van de drie werkmaatschappijen van moederonderneming SURF. SURF is de ICT-samenwerkingsorganisatie van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek. Dankzij SURF beschikken wetenschappers, docenten en studenten in Nederland over de beste internet- en ICT-voorzieningen (SURF, 2015c). De SURF holding houdt zich bezig met bestuurlijke afstemming en het aanjagen van ICT-vernieuwingen in het hoger onderwijs en onderzoek. De dienstverlening vindt plaats binnen de drie werkmaatschappijen van SURF; SURFmarket, SURFsara en SURFnet. SURFmarket is de ICT-marktplaats voor het hoger onderwijs en onderzoek en faciliteert het gebruik van ICT. SURFsara is het nationale supercomputercentrum en faciliteert hoogwaardige rekenfaciliteiten voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in Nederland. SURFnet zorgt dat studenten, docenten en onderzoekers eenvoudig samen kunnen werken met behulp van ICT en om ICT optimaal te kunnen benutten stimuleert, ontwikkelt en exploiteert SURFnet een vertrouwde en verbindende ICT infrastructuur (SURF, 2015a). Tot voor kort was SURF een stichting. Sinds 18 januari jl. is de Stichting SURF officieel omgezet in Coöperatie SURF U.A. (SURF, 2015b). Met deze verandering van stichting naar coöperatie zijn ook een aantal structuurwijzigingen in werking getreden. Zo is de Raad van Afgevaardigden omgezet in een Ledenraad. Het bestuur van de nieuwe Coöperatie SURF U.A. is gelegd bij de Directieraad waarin de algemeen directeur van SURF en de werkmaatschappijen SURFnet, SURFmarket en SURFsara zitten en er is een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op de gehele coöperatie. Met betrekking tot de aangesloten instellingen (voornamelijk hogescholen en universiteiten) is de samenwerkingsovereenkomst met Stichting SURF afgeschaft. In plaats daarvan zijn de aangesloten instellingen lid en daarmee mede-eigenaar van de Coöperatie SURF U.A. geworden (SURF, 2015b). Een van de doelstellingen van de nieuwe organisatiestructuur is het bevorderen van de onderlinge samenwerking en flexibiliteit tussen de verschillende organisatieonderdelen.

2.2 Huidige situatie m.b.t. mobiliteit

Een van de doelen van de nieuwe organisatiestructuur is het bevorderen van de samenwerking en flexibiliteit tussen de verschillende werkmaatschappijen. Waar de drie werkmaatschappijen voorheen grotendeels onafhankelijk van elkaar opereerden wordt met de nieuwe organisatiestructuur gepoogd meer samenhang te creëren en één gezicht naar de buitenwereld uit te stralen. Om dit te kunnen bereiken is vanzelfsprekend ook flexibiliteit van de medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen noodzakelijk. Zoals eerder al beschreven is er tot op heden sprake van een beperkte mate van mobiliteit en flexibiliteit onder de medewerkers van

SURFnet. Het feit dat in 2014 slechts twee van de 93 medewerkers de organisatie verlieten versterkt dit beeld (Riksen & SURFnet, 2014).¹ De hoge mate van tevredenheid die uit het meest recente medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO)² naar voren komt zou hiervoor een verklaring kunnen zijn. Over het algemeen zijn de medewerkers van SURFnet erg tevreden over hun werk en hun werkgever, dus waarom zou je dan ergens anders gaan kijken? Zo geven bijna alle medewerkers dan ook aan dat als het aan hen ligt zij over een jaar nog steeds werkzaam zijn bij SURFnet. Daarentegen geeft een aanzienlijk deel van de medewerkers wel aan dat de groeimogelijkheden binnen SURFnet niet overeenkomen met hun ambities. Niettemin beoordeelt men de mogelijkheden voor training en opleiding over het algemeen positief.

¹ NB: Instroom van vijf nieuwe medewerkers, doorstroomcijfers onbekend.

² Ten tijde van deze studie is tevens een MTO gehouden.

3 Theoretisch kader

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat een grondige literatuurstudie naar vrijwillige arbeidsmobiliteit centraal. De concepten en theorieën die de basis vormen voor deze studie worden gedefinieerd en uiteengezet. De resultaten van de literatuurstudie zullen worden gepresenteerd. Aan de hand hiervan worden hypotheses geformuleerd die de basis vormen voor de empirische studie.

Hieronder zullen de relevante theorieën omtrent arbeidsmobiliteit besproken worden. Allereerst zal uitgebreid in worden gegaan op wat arbeidsmobiliteit is en welke dimensies hierin te onderscheiden zijn. Vervolgens wordt beschreven welke (categorieën van) factoren van invloed zijn op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Tot slot wordt met behulp van theorieën over *High-Performance Work Practices* (HPWPs) uiteengezet welke HR-praktijken de vrijwillige mobiliteit doen beïnvloeden.

3.2 Arbeidsmobiliteit

De dynamische economische omgeving dwingt organisaties, en hiermee haar medewerkers, om meer flexibel te zijn willen zij hun concurrentiepositie kunnen behouden. Als gevolg hiervan is het traditionele idee van loopbanen, dat gekarakteriseerd werd door verticale of opwaartse mobiliteit, aan het veranderen (Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008a; Forrier & Sels, 2003). Ook de traditionele relatie tussen werkgever en werknemer is aan het veranderen. Waar voorheen een stabiele en duurzame relatie een groot goed was, is het tegenwoordig belangrijk om flexibel te zijn door continu te leren. In plaats van werkzekerheid worden 'een leven lang leren' en employability belangrijk en hiermee neemt de druk voor medewerkers om zich te bewegen toe. Zij zullen in grotere mate zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005; Van der Heijden et al., 2008a; Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008b). Binnen de wetenschappelijke literatuur bestaat er onenigheid over de vraag of het idee van de traditionele loopbaan geheel verdwenen is, maar buiten kijf staat dat er in de context van de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt andere loopbaanvormen zijn ontstaan. Hiermee zijn het onderzoeksthema employability en de daarbij behorende onderwerpen als flexibiliteit, 'een leven lang leren' en arbeidsmobiliteit sterk in opkomst (Van der Heijden et al, 2008a).

3.2.1 Definitie mobiliteit

De term mobiliteit wordt in de wetenschappelijke literatuur op verschillende manieren benoemd. Zo spreken sommigen over *career mobility* (Feldman & Ng, 2007; Forrier,

Sels & Styne, 2009; Grusky, 1966; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) en anderen over *job mobility* (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007), *worker mobility* (Buchmueller & Valletta, 1996; Jackson, 2013) of *labor mobility* (Gustman & Steinmeier, 1993; Agrawal, Cockburn & McHale, 2006). De laatste twee benamingen worden vooral in de economische literatuur gehanteerd en hebben veelal te maken met geografische mobiliteit, terwijl de eerste twee benamingen eerder in de organisatieliteratuur, arbeidspsychologie-literatuur en HRM-literatuur te vinden zijn en veelal te maken hebben met de veranderingen van banen of functies gedurende de loopbanen van individuen. Met deze uiteenlopende benamingen van het begrip mobiliteit kent het concept dan ook een verscheidenheid aan definities. Zo definiëren Ng et al. (2007) het begrip mobiliteit als de patronen van intra-organisatorische en inter-organisatorische transities in de loop van iemands werkzame leven (p. 363) en laten Feldman & Ng (2007) zien dat het concept door de vele verschillende definities zowel het veranderen van baan, het veranderen van organisatie als het veranderen van beroep omvat (p. 351). Forrier et al. (2009) stellen dat het begrip mobiliteit de transitie van de ene positie naar de andere positie inhoudt (p. 741). Hiermee bedoelen zij iedere verandering in arbeidspositie of functie-inhoud. Transities kunnen te maken hebben met veranderingen op het niveau van hiërarchie, functie, machtspositie, geografische locatie, product of proces, werkgever, arbeidspositie, industrie en aantal arbeidsuren (Forrier et al., 2009, p. 742).

Vanwege de focus van deze studie wordt in dit onderzoek niet de brede definitie van Forrier et al. (2009) gehanteerd maar wordt onder de term arbeidsmobiliteit alle transities die mensen op de arbeidsmarkt maken verstaan. Hiermee wordt, zoals Feldman & Ng (2007) benoemen, zowel het veranderen van baan of functie, het veranderen van werkgever als het veranderen van beroep bedoeld.

3.2.2 Dimensies van mobiliteit

Binnen het concept mobiliteit kan er grofweg onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe mobiliteit en tussen vrijwillige en onvrijwillige mobiliteit. Op het onderscheid tussen vrijwillige en onvrijwillige mobiliteit zal in deze studie niet dieper worden ingegaan omdat dit onderzoek zich uitsluitend richt op de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Het onderscheid tussen externe en interne mobiliteit is wel van belang in deze studie en zal hieronder nader worden uitgewerkt.

Zoals hierboven beschreven maken Feldman & Ng (2007) in hun uitwerking van het begrip mobiliteit onderscheid tussen het veranderen van baan (*job change*), het veranderen van organisatie (*organizational change*) en het veranderen van beroep (*occupational change*). Hierbij laten zij zien dat er bij het veranderen van organisatie

ook sprake kan zijn van een verandering van baan (bijvoorbeeld iemand die administratief medewerker was bij organisatie X, is nu sales medewerker bij organisatie Y), maar dat dit niet noodzakelijk het geval is (bijvoorbeeld iemand die verkoper was bij organisatie X, is nu verkoper bij organisatie Y). Daarnaast beschrijven zij dat er bij het veranderen van baan niet perse sprake hoeft te zijn van het veranderen van organisatie. Van een verandering van beroep (*occupational change*) is sprake wanneer er een transitie plaatsvindt waarvoor wezenlijk andere vaardigheden, routines en kennis vereist zijn (p. 352). Van verandering van beroep is geen sprake wanneer iemand van werkgever verandert maar wel hetzelfde soort werk blijft doen als daarvoor (Schniper, 2005). Verandering van baan (*job change*) en verandering van beroep (*occupational change*) kunnen beiden zowel een transitie binnen de eigen organisatie als een transitie naar een andere organisatie betekenen. Deze twee vormen van mobiliteit kennen dus zowel een interne als een externe component. Bij verandering van organisatie (*organizational change*) gaat het enkel om transities naar een andere organisatie. Deze vorm van mobiliteit kent dus enkel een externe component.

Ng et al. (2007, p. 364) maken onderscheid tussen interne en externe mobiliteit op basis van de dimensies "status" (opwaarts, zijwaarts, neerwaarts) en "werkgever" (intern of extern). Vanuit deze twee dimensies onderscheiden de auteurs een zestal specifieke types van mobiliteit, te weten (1) interne-opwaartse mobiliteit, (2) externe-opwaartse mobiliteit, (3) interne-zijwaartse mobiliteit, (4) externe-zijwaartse mobiliteit, (5) interne-neerwaartse mobiliteit en (6) externe-neerwaartse mobiliteit. Het eerste type van mobiliteit, interne-opwaartse mobiliteit, verwijst naar transities zoals promoties binnen dezelfde organisatie. Externe-opwaartse mobiliteit verwijst ook naar transities zoals promoties, echter betreft het hier transities naar een andere werkgever. Met interne-zijwaartse mobiliteit worden transities bedoeld bij dezelfde werkgever en op hetzelfde hiërarchische niveau. Externe-zijwaartse mobiliteit daarentegen gaat over het aannemen van een andere baan op hetzelfde hiërarchische niveau, maar dan bij een andere werkgever. Interne-neerwaartse mobiliteit heeft te maken met degradaties binnen dezelfde organisatie. Naar dit type mobiliteit is echter weinig onderzoek gedaan. Omdat degradaties vaak gepaard gaan met een afname in gezag en beloning is deze vorm van mobiliteit voor medewerkers in de meeste gevallen ongewenst en onvrijwillig. Tot slot externe-neerwaartse mobiliteit. Onder dit type mobiliteit vallen veranderingen van werkgever met tegelijkertijd een degradatie naar een lager hiërarchisch niveau. Net zoals interne-neerwaartse mobiliteit is ook externe-neerwaartse mobiliteit veelal onvrijwillig en ongewenst.

3.2.3 Het nut van mobiliteit

In de wetenschappelijke literatuur wordt vrijwillige arbeidsmobiliteit, en dan met name vrijwillig personeelsverloop (dus vrijwillige externe mobiliteit), in de meeste gevallen gezien als een negatief verschijnsel. Inderdaad is een te hoge mate van vrijwillig verloop niet bevorderlijk voor organisaties maar opgemerkt dient te worden dat niet al het verloop slecht is. Wanneer slechte presteerders besluiten de organisatie te verlaten kan dit verloop juist erg functioneel zijn (Holtom, Mitchell, Lee & Eberly, 2008; Hollenbeck & Williams, 1986; Wright & Snell, 1991; Shaw, 2011). Vanuit dit perspectief spreken Beadles II, Lowery, Petty en Ezell (2000) dan ook over *turnover functionality*. Het uitgangspunt van *turnover functionality* is dat verschillende medewerkers van verschillende waarde zijn voor een organisatie. Als gevolg hiervan is het vertrek van de ene medewerker niet equivalent aan het vertrek van de ander. Het vertrek van een zeer productieve medewerker heeft een grotere negatieve impact op de organisatie dan het vertrek van een gemiddeld productieve medewerker en het vertrek van een onproductieve medewerker kan zelfs positieve gevolgen hebben voor een organisatie (p. 332). Daarbij komt ook dat organisaties waarin weinig mobiliteit plaatsvindt kennis, ervaringen en vaardigheden van buiten mislopen. Zij missen zogezegd een ‘frisse wind’ door de organisatie. Bovendien lopen medewerkers die weinig mobiel zijn (zowel intern als extern) het risico vast te lopen in een functie en het risico dat zij teveel bedrijfsspecifieke kennis opdoen waardoor zij moeilijker inzetbaar zijn op de externe arbeidsmarkt.

3.3 Retentiemanagement en *voluntary employee turnover*

Wanneer het concept arbeidsmobiliteit bestudeerd wordt komt men in de wetenschappelijke literatuur al snel uit bij twee grote onderzoeksvelden, te weten het onderzoeksveld van retentiemanagement en het onderzoeksveld van vrijwillig personeelsverloop (*voluntary employee turnover* en *turnover intentions*). Retentiemanagement wordt gedefinieerd als al het HRM-beleid dat erop gericht is om huidige of toekomstige goed presterende medewerkers voor langere periode binnen de organisatie te behouden (Yamamoto, 2001, p. 3550). *Turnover intentions* daarentegen wordt gedefinieerd als de intentie van medewerkers om vrijwillig van baan of werkgever te veranderen (Schyns, Torka & Gössling, 2007, p. 660) en *voluntary employee turnover* heeft betrekking op het daadwerkelijk vertrek van medewerkers. In het kader van retentiemanagement worden *turnover intentions* en *voluntary employee turnover* bijna altijd als een negatief verschijnsel gezien. In het licht van de huidige behoefte aan meer flexibiliteit binnen organisaties en een toenemende aandacht voor de employability van medewerkers is dit negatieve beeld van vrijwillig verloop echter twijfelachtig te noemen (Schyns et al., 2007).

Zoals eerder al beschreven is er in de afgelopen decennia veel onderzoek gedaan naar alles wat met arbeidsmobiliteit te maken heeft. Waar in het begin de focus vooral lag op de impact van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de mate van mobiliteit staat tegenwoordig buiten kijf dat zowel individuele als organisatiefactoren een net zo belangrijke, zo dan niet belangrijkere invloed uitoefenen op de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers. Uit onderzoek naar het besluitvormingsproces dat individuen doorlopen in hun keuze bij hun werkgever te blijven of te vertrekken blijkt dat een arbeidsmarktconditie als de werkloosheidsgraad slechts een beperkte invloed heeft op individuele mobiliteit. Ook blijkt dat verschillende typen van organisaties in verschillende industrieën sterk verschillen in de mate van mobiliteit (Holtom et al., 2008, p. 234). Dit heeft er toe geleid dat het onderzoek naar mobiliteit zich tegenwoordig richt op zowel omgevingsfactoren, organisatiefactoren als individuele factoren. Dit om te ontdekken waarom individuen bij een organisatie vertrekken dan wel blijven. Uit de afgelopen tien jaar zijn er binnen dit onderzoeksveld een aantal trends te ontdekken. Zo zijn er een aantal nieuwe individuele factoren die mobiliteit beïnvloeden ontdekt, zoals persoonlijkheidskenmerken en motivatiefactoren. Ook wordt er meer gefocust op stress-gerelateerde en veranderings-gerelateerde attitudes. Daarnaast ligt er in toenemende mate nadruk op contextuele variabelen en dan vooral op interpersoonlijke verhoudingen. Tot slot wordt er in toenemende mate onderzoek verricht dat zich specifiek richt op factoren die de intenties om te blijven beïnvloeden, zoals *organizational commitment* (betrokkenheid bij de organisatie) en *job embeddedness* (het ingebed zijn in je werk) (Holtom et al., 2008).

Zoals blijkt uit bovenstaande uiteenzetting beweegt het onderzoeksveld naar arbeidsmobiliteit zich in vele richtingen. Vanwege de omvang van deze studie zijn er keuzes gemaakt in wat er wel en niet wordt meegenomen in het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet welke factoren in dit onderzoek meegenomen zullen worden.

3.4 Factoren die mobiliteit beïnvloeden

In 1958 introduceerden March en Simon twee concepten die dienen als de belangrijkste conceptuele basis voor de literatuur over vrijwillige arbeidsmobiliteit (Forrier et al., 2009). Het eerste concept, *ease of movement* (het bewegingsgemak), heeft betrekking op individuele percepties van beschikbare baanalternatieven. Hierbij is er sprake van een wisselwerking tussen individuele en structurele factoren die iemands bewegingsgemak bepalen. In lijn met March en Simon stellen Forrier et al. (2009, p. 748) dat het bewegingsgemak bepaald wordt door de beschikbaarheid van baanalternatieven die (1) zichtbaar zijn voor een individu en (2) door de mate waarin een individu voor die baanalternatieven gekwalificeerd is. Het tweede concept is

desirability to move (de bewegingswens of bewegingsbereidheid). De vraag of individuen daadwerkelijk een transitie maken van de ene baan of functie naar de andere wordt niet alleen bepaald door hun bewegingsgemak maar ook door hun bereidheid om te bewegen. Ook voor de bereidheid of wens om te bewegen geldt dat er sprake is van een wisselwerking tussen individuele en structurele factoren die deze bereidheid of wens om te bewegen bepalen (Forrier et al., 2009).

In de jaren na de publicatie van March en Simon is het onderzoeksveld omtrent vrijwillige arbeidsmobiliteit ononderbroken populair gebleven en is er veel onderzoek gedaan naar de mogelijke (categorieën van) factoren die de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers zouden beïnvloeden. Zo maken Ng et al. (2007) onderscheid tussen structurele factoren, individuele factoren en besluitvormingsfactoren. Feldman en Ng (2007) onderscheiden zelfs zes categorieën van factoren, te weten (1) structurele arbeidsmarktfactoren, (2) beroepsmatige arbeidsmarktfactoren, (3) beleid en procedures van organisaties, (4) factoren op werkgroep niveau, (5) persoonlijke omstandigheden en (6) persoonlijkheid en persoonlijke stijl factoren. Forrier, Sels en De Coen (2008) maken onderscheid tussen *movement capital* en *structure of opportunities*, waarbij *movement capital* verwijst naar alle individuele karakteristieken en competenties die de kansen op mobiliteit op de arbeidsmarkt beïnvloeden en *structure of opportunities* verwijst naar de externe en contextuele factoren die mobiliteit beïnvloeden. Huang, Lin en Chuang (2006) maken onderscheid tussen persoonlijke factoren, organisatiefactoren en de effecten van economische cycli. Winterton (2004) onderscheid twee categorieën van factoren die van invloed zijn op mobiliteit, te weten interne organisatiefactoren en externe factoren. Hij beargumenteert dat het met name zinvol is onderzoek te doen naar *job satisfaction*, *organizational commitment*, kansen op de arbeidsmarkt en bewegingsgemak. Brown, Fraser, Wong, Muise en Cummings (2013) maken in hun artikel onderscheid tussen organisatiefactoren, rolfactoren en persoonlijke factoren die mobiliteit beïnvloeden. Ze stellen hierbij dat de verschillende factoren die tot deze categorieën toebehoren elkaar kunnen overlappen. Chew en Chan (2008) benoemen *person-organization fit*, compensatie, de mogelijkheid om aan uitdagende opdrachten te werken en de mogelijkheden voor training en ontwikkeling als belangrijke factoren die mobiliteit beïnvloeden. Dill, Craft Morgan en Weiner (2014) benoemen de ondersteuning van leidinggevendenden voor de carrièreontwikkeling van medewerkers als een belangrijke voorspeller voor mobiliteit. Jhatial, Mangi en Ghurmo (2012) onderzoeken de invloed van HRM-praktijken, organisatiecultuur en de attitudes van direct leidinggevendenden op de intentie van medewerkers om te blijven of te vertrekken. Kyndt, Dochy, Michiels en Moeyaert (2009) maken onderscheid tussen individuele factoren en organisatiefactoren en benoemen een zevental factoren die kunnen bijdragen aan de

retentie (het behoud) van medewerkers, te weten (1) compensatie en waardering voor het werk, (2) het verschaffen van uitdagend werk, (3) kansen op promotie en leren, (4) een uitnodigende sfeer in de organisatie, (5) goede verhoudingen met collega's, (6) een gezonde balans tussen werk- en privéleven en (7) goede communicatie (Walker, 2001: in Kyndt et al., 2009). Daarnaast beschrijven zij dat loyaliteit, vertrouwen, betrokkenheid en identificatie en gehechtheid met de organisatie een directe invloed hebben op de retentie van medewerkers en dat organisatiefactoren als compensatie, leiderschapsstijl, carrièremogelijkheden, training en ontwikkeling, fysieke werkcondities en de balans tussen werk- en privéleven een indirect effect hebben op retentie (Hytter, 2007: in Kyndt et al., 2009). Bergiel, Nguyen, Clenney en Taylor (2009) laten zien dat het wetenschappelijk onderzoek naar de oorzaken van intenties om te vertrekken zich richt op individuele factoren en organisatiefactoren. In hun onderzoek richtten de auteurs zich op vier factoren die in theorie vaak geassocieerd worden met vertrekintenties maar die nog uitgebreider empirisch getest moeten worden. Deze factoren zijn (1) compensatie, (2) *perceived supervisor support* (PSS), (3) interne groeimogelijkheden en (4) training.

Zoals blijkt uit bovenstaande uiteenzetting bestaat er in de wetenschappelijke literatuur een grote verscheidenheid aan (categorieën van) factoren die mobiliteit, of juist retentie, zouden beïnvloeden. Grofweg kan onderscheid gemaakt worden tussen factoren op individueel niveau, omgevingsniveau en op organisatieniveau. Vaak overlappen de verschillende factoren binnen deze categorieën elkaar. Wat de ene auteur onder individuele factoren plaatst (bijvoorbeeld baantevredenheid), plaatst een andere auteur bij factoren die op organisatieniveau beïnvloed worden. In deze studie wordt het onderscheid op bovengenoemde niveaus gehanteerd maar wordt gepoogd deze overlapping te overkomen door allereerst de factoren te beschrijven die louter individueel afhankelijk zijn. Ten tweede worden beïnvloedingsfactoren beschreven die louter van de omgeving afhankelijk zijn. Tot slot worden factoren beschreven waarop organisaties invloed uit kunnen oefenen. Een aantal van deze factoren zal deels ook individueel en door de omgeving beïnvloed worden. Vanwege de ambitie om deze studie van zo groot mogelijk praktisch nut te laten zijn voor zowel de onderzoeksorganisatie als de wetenschappelijke literatuur worden alle factoren waar organisaties (via hun (HR-)beleid) invloed uit kunnen oefenen in deze studie onder de noemer organisatiefactoren geplaatst. De organisatiefactoren zullen om deze reden dan ook de meeste aandacht krijgen in dit onderzoek. Van een aantal van de (louter) individuele factoren zal worden onderzocht of deze modererende effecten hebben en een aantal van de individuele factoren (zoals geslacht en leeftijd) zullen dienen als controlevariabelen. De omgevingsfactoren zullen summiere aandacht krijgen in dit theoretisch kader maar worden in het onderzoeksmodel niet meegenomen. Dit onder

andere om de zwaarte van het onderzoek voor de medewerkers van de onderzoeksorganisatie te beperken en vanwege het feit dat ook de HR-adviseur van de onderzoeksorganisatie aan deze categorie van factoren de minste praktische waarde hecht.

3.5 **Individuele factoren die mobiliteit beïnvloeden**

3.5.1 **Levensfase**

Het idee dat de individuele levensloop of loopbaan een gestandaardiseerd verloop kent is in de wetenschappelijke literatuur al lang losgelaten. Ook in de HRM-wetenschap is men van mening dat beleid waarin leeftijd centraal staat vervangen zou moeten worden voor beleid waarin het accent op levensfasen ligt, omdat de levensfase meer bepalend is voor de behoeften van medewerkers en daarmee voor de arbeidsrelatie tussen medewerker en werkgever (Leisink, Knies & De Lange, 2010). Als gevolg van deze omslag is er dan ook veel geschreven over levensfasen en carrièrefasen. In hun review van definities van carrièrefasen concludeerden Morrow en McElroy (1987) dat alle definities de criteria leeftijd, organisationele arbeidsduur, positionele arbeidsduur en professionele arbeidsduur hanteren en daarmee allemaal in meer of mindere mate gebaseerd zijn op Super's (1980) theoretische model van carrièreontwikkeling. Super (1980) ziet de individuele loopbaan als een reeks van rollen die een individu gedurende zijn leven vervult. De fasen die hij onderscheidt zijn: *growth, establishment, maintenance en disengagement*.

Opvallend in de literatuur over levensfasen en carrièrefasen is dat men poogt afstand te nemen van de kalenderleeftijd en het idee dat de levensloop een gestandaardiseerd verloop kent (en daarmee gepaard gaat met ouder worden), maar dat onderzoekers die het levensfaseconcept hanteren dit concept evengoed operationaliseren op grond van kalenderleeftijd (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008). Leisink et al. (2010) proberen hier met hun conceptualisatie van levensfasen vanaf te stappen door onderscheid te maken tussen (1) de startfase, (2) de ambitiefase, (3) de combinatiefase, (4) de deskundigheidsfase en (5) de landingsfase. Om deze reden zal in deze studie de conceptualisatie van Leisink et al. (2010) gehanteerd worden om de variabele levensfase te meten. Bovendien dient opgemerkt te worden dat het concept levensfasen tot op heden voornamelijk een theoretisch concept is. Er is nog maar weinig empirisch onderzoek naar verricht, en als er al onderzoek naar is verricht, is dit veelal kwalitatief. Deze studie zal daarom een bijdrage leveren aan het wetenschappelijk begrip van het concept levensfasen door het concept empirisch en kwantitatief te meten.

3.5.2 Carrière interesses

Vanuit de wetenschappelijke literatuur zijn er aanwijzingen dat de specifieke carrière interesses van individuen ook effect hebben op mobiliteit. Op basis van verschillende onderzoeken onderscheiden Feldman en Ng (2007) en Ng et al. (2007) een zestal interessegebieden. Zo zouden individuen met *sociale carrière interesses* eerder geneigd zijn tot mobiliteit omdat zij goed zijn met interpersoonlijke verhoudingen en daardoor meer op hun gemak zijn met het ontdekken van nieuwe mogelijkheden op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Van medewerkers met *conventionele carrière interesses* daarentegen wordt verwacht dat ze weinig geneigd zijn tot externe mobiliteit omdat ze veel waarde hechten aan routine en voorspelbaarheid in hun werk. Mensen met *onderzoekende carrière interesses* zijn nieuwsgierig en staan open voor nieuwe ervaringen. Zij zijn daardoor eerder geneigd mobiliteit te vertonen. Individuen met *ondernemende carrière interesses* zijn vooral gemotiveerd om zich opwaarts en extern te bewegen. Zij zijn doelgericht en ambiëren het leidinggeven aan anderen. Medewerkers met *creatieve carrière interesses* vinden zelfexpressie en creativiteit belangrijk en zoeken daardoor eerder zelf naar de mogelijkheden die ze hebben dan dat ze van een organisatie afhankelijk zijn. Tot slot noemen Feldman en Ng (2007) en Ng et al. (2007) mensen met *realistische carrière interesses* maar stellen dat er (nog) geen duidelijke verbanden zijn tussen deze vorm van carrière interesses en de neiging tot mobiliteit. Aan deze vorm van carrière interesses zal dan ook geen verdere aandacht worden besteed. Uit onderzoek blijkt tevens dat de carrière interesses van medewerkers samenhangen met de levensfase waarin zij zich bevinden (Chen, Chang & Yeh, 2004). De verwachting in deze studie is dan ook dat er een sterke samenhang is tussen levensfasen en carrière interesses.

3.5.3 Familieverantwoordelijkheden

Niet alleen levensfasen en carrière interesses zijn van belang, ook de familieverantwoordelijkheden die individuen hebben spelen een rol in de intenties van medewerkers om te vertrekken of te blijven bij een organisatie (Huang et al., 2006; Brown et al., 2013; Steel et al., 2002). Onder familieverantwoordelijkheden vallen bijvoorbeeld echtelijke verbintenissen en de zorg die individuen dragen voor hun kinderen, ouders of andere familieleden (Brown et al., 2013). Zo zouden mensen die getrouwd zijn minder snel geneigd zijn mobiliteit te vertonen dan mensen die niet getrouwd zijn (Huang et al., 2006). Ook Vardaman, Allen, Renn & Moffitt (2008, p. 1550) laten in hun review zien dat al dan niet getrouwd zijn en het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen veelvuldig gerelateerd wordt aan vertrekintenties.

3.5.4 *Self-efficacy*

Self-efficacy (vrij vertaald; zelfredzaamheid) is het vertrouwen in het eigen vermogen om succesvol en effectief te presteren in verschillende situaties en voor de verschillende taken in een baan (Schyns et al., 2007, p. 664). In het kader van veranderingen in iemands werk wordt gesteld dat medewerkers zich hieraan goed kunnen aanpassen wanneer zij zich hiertoe competent genoeg voelen. Verschillende studies hebben zich dan ook gericht op zelfredzaamheid als zijnde een mogelijke voorspeller voor het aanpassingsvermogen van medewerkers. De resultaten van deze studies wijzen uit dat zelfredzaamheid een positief effect heeft op het aanpassen aan veranderingen en dat het een positieve voorspeller is voor zelf-geïnitieerde verandering in het werk (d.w.z. mobiliteit) (Schyns et al., 2007).

3.6 **Omgevingsfactoren die mobiliteit beïnvloeden**

Naast individuele factoren spelen ook externe of contextuele factoren een rol bij de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Forrier et al. (2008) noemen dit *structure of opportunities* en stellen dat het aantal banen dat er op de arbeidsmarkt beschikbaar is, de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers beïnvloedt. Ook Winterton (2004) beargumenteert dat de omstandigheden op de arbeidsmarkt een belangrijke invloed hebben op vrijwillige arbeidsmobiliteit omdat medewerkers minder snel geneigd zijn bij een organisatie te vertrekken wanneer er weinig alternatieve mogelijkheden zijn. Omdat de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor iedereen min of meer hetzelfde zijn wordt dit door onderzoekers vaak behandeld als een extern gegeven wanneer zij zoeken naar verklaringen waarom bepaalde medewerkers blijven of vertrekken. De omstandigheden op de arbeidsmarkt (krappe of ruime arbeidsmarkt) overlappen sterk met de economische omstandigheden. Gedurende tijden van voorspoed is de mate van mobiliteit in de totale arbeidsmarkt dan ook een stuk hoger dan in tijden van economische recessies. In tijden van economische recessie zullen medewerkers dan ook eerder geneigd zijn bij hun huidige werkgever te blijven vanwege het gebrek aan baanalternatieven (Huang et al., 2006).

3.7 **Organisatiefactoren die mobiliteit beïnvloeden**

Niet alleen individuele factoren en omgevingsfactoren zijn van invloed op de vrijwillige mobiliteit van medewerkers, ook zogenoemde organisatiefactoren beïnvloeden mobiliteit. Organisatiefactoren zijn variabelen die binnen de macht van organisaties liggen om de attitudes en het gedrag van medewerkers te veranderen en waarop organisaties hun invloed uit kunnen oefenen (Brown et al., 2013, p. 464). Eerder is al uiteengezet dat er in de wetenschappelijke literatuur over vrijwillig personeelsverloop en retentiemanagement een verscheidenheid aan organisatiefactoren, of HR-praktijken zoals *High-Performance Work Practices* (HPWPs), te vinden is die van invloed zouden

zijn op de mobiliteit van medewerkers. Van een viertal HPWPs, te weten training en opleiding, carrièremogelijkheden, *perceived supervisor support* (PSS) en compensatie wordt verondersteld dat deze een effect hebben op de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Bergiel et al. (2009) geven echter aan dat de effecten van voornamelijk training en opleiding, carrièremogelijkheden en PSS nog uitgebreider empirisch getest moeten worden. Daarom wordt in deze studie gepoogd bij te dragen aan de empirische kennis over deze factoren. Naast training en opleiding, carrièremogelijkheden en PSS wordt ook de factor compensatie meegenomen omdat deze nog steeds een van de belangrijkste voorspellers voor mobiliteit blijkt te zijn. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat de meeste literatuur zich richt op het behoud van medewerkers. Het doel van deze studie is om empirisch te testen of deze factoren ook een effect hebben in relatie tot het bevorderen van mobiliteit.

Omdat in deze studie het bevorderen van mobiliteit in plaats van het verminderen van mobiliteit centraal staat speelt ook het begrip *employability* in dit onderzoek een belangrijke rol. In de wetenschappelijke literatuur over vrijwillig personeelsverloop zijn namelijk verschillende aanwijzingen te vinden dat *employability* een belangrijk aspect is bij de vorming van vertrekintenties (De Cuyper, Mauno, Kinnunen & Mäkikangas, 2011). Dit heeft twee redenen. Enerzijds heeft *employability* te maken met het vermogen van medewerkers om zich van de ene baan naar de andere baan te bewegen en daarmee dus met het vermogen, of het gemak tot mobiliteit. Anderzijds wordt *employability* vaak in verband gebracht met veranderingen van de traditionele loopbaan naar nieuwe carrière modellen waarin een baan voor het leven niet meer vanzelfsprekend is maar waarin medewerkers geacht worden zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun carrière en te zorgen dat ze blijvend inzetbaar zijn (De Cuyper et al., 2011). Daarom zal in deze studie onderzocht worden of er een effect van de vier genoemde organisatiefactoren, of HPWPs, bestaat op zowel mobiliteit als *employability* en daarnaast ook of er een relatie bestaat tussen *employability* en mobiliteit. Tevens wordt er aandacht besteed aan het concept *job satisfaction* (baantevredenheid). Dit omdat de onderzoeksorganisatie het belang van haar medewerkers hoog in het vaandel heeft staan en niet wil dat het bevorderen van mobiliteit en *employability* ten koste gaat van deze tevredenheid.

In de volgende paragraaf staan de organisatiefactoren, of HPWPs van (1) training en opleiding, (2) carrièremogelijkheden, (3) PSS en (4) compensatie centraal, maar wordt tevens een belangrijke rol toegekend aan het concept *employability*. *Employability* geldt in deze studie als paraplu begrip omdat het zoals hierboven geschetst een belangrijke theoretische overlap kent met vrijwillige arbeidsmobiliteit. In wat volgt zullen de vier genoemde HPWPs nader beschreven worden. Hierbij wordt voor PSS eerst

een breder begrip van het belang van leiderschap gepresenteerd. Dit omdat PSS onderdeel uitmaakt van het op zichzelf staande onderzoeksveld naar leiderschap. Voordat tot het beschrijven van de vier HPWPs of organisatiefactoren zal worden overgegaan zal echter eerst uiteengezet worden wat employability precies inhoudt.

3.7.1 Employability

De term employability staat de laatste jaren zowel in wetenschappelijk onderzoek als in de praktijk in het middelpunt van de belangstelling vanwege een toenemende behoefte aan flexibiliteit op de arbeidsmarkt en vanwege het ontstaan van nieuwe carrièrevormen waarbij een baan voor het leven geen vanzelfsprekendheid meer is. Het begrip employability zelf is echter niet nieuw, maar stamt al uit de jaren '50 van de vorige eeuw (Forrier, Sels & De Coen, 2008; Forrier et al., 2009). Waar de vroegere employabilityliteratuur zich vooral richtte op achtergestelde medewerkers richt de hedendaagse literatuur zich op de gehele populatie medewerkers en staat het vermogen van het individu om werk te verkrijgen en te behouden centraal (Forrier et al., 2008). Door de veelheid aan onderzoek naar employability kent ook dit begrip een verscheidenheid aan definities. Zo definiëren Rothwell & Arnold (2007, p. 25) employability als het individuele vermogen om de baan die je hebt te behouden of de baan die je wilt te verkrijgen. Fugate, Kinicki en Ashforth (2004, p. 16) definiëren employability als een vorm van werk-specifiek actief aanpassingsvermogen dat medewerkers in staat stelt carrièremogelijkheden te identificeren en te realiseren. Employability faciliteert daarmee de beweging tussen banen, zowel binnen als tussen organisaties en is dus belangrijk voor de interne en externe mobiliteit van medewerkers. Thijssen (2001: in Forrier & Sels, 2005) hanteert een veelomvattende definitie en omschrijft employability als alle individueel en context gerelateerde factoren die iemands toekomstige arbeidsmarktpositie in een gegeven arbeidsmarkt bepalen. Onder context gerelateerde factoren vallen bijvoorbeeld ook de trainingsfaciliteiten die een werkgever aanbiedt. Baruch (2001, p. 544) omschrijft de essentie van employability als de betrokkenheid van de organisatie in het verschaffen van de beste training en ontwikkeling voor haar medewerkers.

De verschillende definities van het employabilitybegrip laten zien dat employability niet enkel individueel afhankelijk is, maar ook door organisatie- en omgevingsfactoren te beïnvloeden is (Forrier et al., 2008). Daarnaast blijkt dat er in de literatuur over employability en de daaraan gekoppelde vrijwillige mobiliteit van medewerkers onderscheid wordt gemaakt tussen het vermogen (het kunnen) van individuen om zich aan te passen en de bereidheid (het willen) daartoe (Forrier & Sels, 2005; Ng et al., 2007). Forrier et al. (2009) hanteren het begrip *movement capital* in plaats van employability. Zij stellen dat *movement capital* de individuele vaardigheden, kennis,

competenties en attitudes die de mobiliteitskansen van een individu beïnvloeden omvat. Fugate et al. (2004) onderscheiden vier dimensies van *movement capital*, te weten (1) *human capital*, (2) sociaal kapitaal, (3) zelfbewustzijn en (4) aanpassingsvermogen. *Human capital* verwijst naar het vermogen (het kunnen) van individuen omdat dit te maken heeft met hun kennis, vaardigheden en competenties (*knowledge, skills and abilities* (KSAs)), sociaal kapitaal verwijst naar het sociale netwerk van individuen, zelfbewustzijn naar de manier waarop individuen zichzelf identificeren in bepaalde arbeids-gerelateerde contexten en aanpassingsvermogen verwijst naar de bereidheid en het vermogen om gedrag, gevoelens en gedachten te veranderen wanneer veranderingen vanuit de omgeving dit vereisen (Forrier et al., 2009). Ook Ito en Brotheridge (2005) hanteren een andere term voor het begrip employability. Zij spreken in hun studie over *career adaptability* en onderscheiden hierbij twee factoren, te weten (1) carrièreontwikkelingsactiviteiten en (2) *career resilience* (vrij vertaald; carrière veerkracht). Carrièreontwikkelingsactiviteiten faciliteren mobiliteit en aanpassing. Hieronder vallen bijvoorbeeld formele en informele trainings- en ontwikkelingsprogramma's. Carrièreontwikkelingsactiviteiten zijn dus gericht op het vergroten van de kennis, vaardigheden en competenties van individuen (ofwel, *human capital*). *Career resilience* staat voor het vermogen tot aanpassing aan veranderingen in de werkomgeving. Hierbij horen ook openheid ten opzichte van verandering, de bereidheid om risico's te nemen en het vertrouwen om te kunnen gaan met problemen (London, 1983). In hun onderzoek onder Canadese ambtenaren tonen Ito en Brotheridge (2005) aan dat *career adaptability* sterk positief gerelateerd is aan vertrekintenties. Dat wil zeggen dat medewerkers met een groter aanpassingsvermogen eerder geneigd zijn tot vertrek. Deze uiteenzetting van het employabilityconcept leidt tot de eerste hypothesen van deze studie:

Hypothese 1a: Er is een positief verband tussen employability en vrijwillige arbeidsmobiliteit (zowel intern als extern).

Hypothese 1b: Employability heeft een mediërend effect op het verband tussen de vier organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

3.7.2 *High-Performance Work Practices*

Er zijn verschillende HR-praktijken te onderscheiden die zouden kunnen bijdragen aan het vergroten van de employability van medewerkers. Zoals benoemd is een belangrijk onderdeel van employability de inzet van organisaties om ervoor te zorgen dat de kennis en vaardigheden van de medewerkers up-to-date zijn (Baruch, 2001). In de HRM-wetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar de invloed van *High-Performance Work Practices* (HPWPs) op organisatie uitkomsten zoals performance en vrijwillig

personeelsverloop. HPWPs zijn (bundels van) HR-praktijken die erop gericht zijn om medewerkers zodanig te motiveren dat hun prestaties verbeteren en dat deze bijdragen aan de concurrentievoordelen van organisaties. HPWPs worden vaak gezien als een positieve impuls voor zowel organisaties als medewerkers, ook al is er naar de effecten van HPWPs op medewerkers minder onderzoek gedaan dan naar de effecten van HPWPs op organisatieprestaties (Kroon, Van de Voorde & Van Veldhoven, 2009; Kroon, Van de Voorde & Timmers, 2013).

Uit de literatuur over HPWPs blijkt dat deze vaak opgedeeld worden in praktijken die bijdragen aan de *abilities* (A), *motivation* (M) en *opportunities* (O) van medewerkers (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006; Luna-Arocas & Camps, 2008; Boselie, 2010; Gittel, Seidner & Wimbush, 2010; Kroon, Van de Voorde & Timmers, 2013). Zo beargumenteren Combs et al. (2006) dat HPWPs de kennis, vaardigheden en competenties (KSAs) van medewerkers verhogen, hen in de mogelijkheid stelt die KSAs te benutten en hun motivatie om dit daadwerkelijk te doen vergroot. Hierbij komen de KSAs overeen met *abilities*, het mogelijk maken van het benutten van KSAs met *opportunities* en het motiveren om dit daadwerkelijk te doen met *motivation* (AMO-model).

Reeds is beschreven dat vrijwillige arbeidsmobiliteit samenhangt met zowel het vermogen van individuen als de bereidheid hiertoe. Gesteld kan worden dat *abilities* of KSAs samenhangen met vermogen en dat motivatie samenhangt met bereidheid. Om de mobiliteit onder medewerkers te verhogen zouden organisaties HR-praktijken kunnen inzetten die zich richten op het vergroten van kennis, vaardigheden en competenties en op het vergroten van motivatie. Zoals eerder beschreven zijn vermogen en bereidheid tevens onderdeel van het *movement capital* begrip. Iemand's *movement capital* bepaalt in belangrijke mate iemand's mobiliteitskansen. Dit geeft een tweede reden om te veronderstellen dat het investeren in HR-praktijken die *abilities* en *motivation* vergroten kunnen bijdragen aan het bevorderen van vrijwillige arbeidsmobiliteit. Dill et al. (2014) onderzoeken deze veronderstelling voor medewerkers in de gezondheidszorg en laten zien dat HPWPs die gericht zijn op carrièreontwikkeling en uitgebreide training positief gerelateerd zijn aan een hogere interne *perceived mobility* (de percepties van medewerkers over in hoeverre zij in staat zijn door te groeien bij hun huidige werkgever). Met HPWPs die gericht zijn op carrièreontwikkeling bedoelen zij praktijken als trainingen die zich richten op het identificeren van carrièremogelijkheden en daarbij ook ondersteuning bieden in het najagen van deze mogelijkheden (Dill et al., 2014, p. 319). In bijlage E is een overzichtstabel weergegeven met verschillende HPWPs die in de literatuur veelvuldig genoemd worden.

Training en opleiding

Een belangrijke HPWP is die van training en opleiding. HR-praktijken die gericht zijn op training en ontwikkeling vormen een van de meest belangrijke manieren om medewerkers te helpen bij het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden (Koster, de Grip & Fouarge, 2011). In de literatuur over *employee development* zijn er twee perspectieven te onderscheiden. Het eerste perspectief op de relatie tussen training en ontwikkeling en mobiliteit komt voort uit de *human capital* theorie en stelt dat het investeren in de ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan hun marktwaarde en daarmee de mobiliteit doet verhogen. Het tweede perspectief daarentegen gaat ervan uit dat het investeren in de ontwikkeling van medewerkers ervoor zorgt dat het vrijwillig verloop van personeel afneemt (Koster et al., 2011). Omdat investeringen in training en ontwikkeling van medewerkers zorgen voor een toename in de productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers is de verwachting dat deze investeringen de vrijwillige arbeidsmobiliteit kunnen doen bevorderen.

In de *human capital* theorie wordt onderscheid gemaakt tussen algemene en specifieke training. Dit onderscheid benadrukt het verschil tussen enerzijds training die erop gericht is de productiviteit van medewerkers te vergroten voor een groot aantal taken en voor verschillende organisaties en anderzijds training die geen effect heeft op de productiviteit van medewerkers wanneer zij overstappen naar een andere organisatie (Becker, 1962). Een alternatief op Becker's (1962) onderscheid tussen algemene en specifieke training komt van Bartel (1992). Zij onderscheidt twee typen van formele training, te weten (1) *core training* en (2) *employee development* of carrière training. *Core training* verwijst naar de training die noodzakelijk is om bij te blijven bij de huidige vereisten van een baan. Die veranderen namelijk als gevolg van constante technologische en organisatorische ontwikkelingen. Het doel van carrièretraining daarentegen is medewerkers voor te bereiden op de volgende stap in hun carrière (Dekker, De Grip & Heijke, 2002). Dit leidt tot de volgende twee hypothesen:

Hypothese 2a: Mogelijkheden voor training en opleiding hebben een positief effect op zowel interne als externe mobiliteit.

Hypothese 2b: Wanneer de trainings- en opleidingsmogelijkheden anders worden vormgegeven zal dit een effect hebben op zowel employability, job satisfaction als mobiliteit.

Carrièremogelijkheden

Mogelijkheden voor carrièreontwikkeling worden gezien als een van de belangrijkste factoren in het behouden van medewerkers. Gesteld wordt dat een organisatie die de band met haar medewerkers zou willen versterken dit kan bereiken door te investeren in de ontwikkeling van die medewerkers (De Vos, Meganck & Buyens, 2005). De mogelijkheden voor carrièreontwikkeling onderscheiden zich van mogelijkheden voor training en ontwikkeling (zie paragraaf hierboven) doordat het naast de mogelijkheden voor training en ontwikkeling vooral het creëren van promotiemogelijkheden binnen de organisatie omvat. Daarnaast worden ook HR-praktijken als het voorzien in de coaching van medewerkers, het organiseren van carrière management workshops en het ontwikkelen van competentie management programma's gezien als mogelijkheden voor carrièreontwikkeling (De Vos et al., 2005). Onder carrièremogelijkheden worden in deze zin dus meer de interne groeimogelijkheden bedoeld en daarmee is deze factor gericht op interne mobiliteit, terwijl de factor van mogelijkheden voor training en ontwikkeling zich richt op zowel interne als externe mobiliteit. Zoals gezegd, geldt het hebben van carrièremogelijkheden in de wetenschappelijke literatuur als belangrijke retentiefactor. In deze studie is de verwachting dan ook dat het hebben van carrièremogelijkheden binnen de organisatie leidt tot minder externe mobiliteit maar tot meer interne mobiliteit.

Hypothese 2c: Wanneer medewerkers meer interne carrièremogelijkheden hebben heeft dit een positief effect op interne mobiliteit.

Hypothese 2d: Een verandering in de carrièremogelijkheden heeft een effect op zowel job satisfaction als mobiliteit.

Compensatie

Beloning blijkt nog steeds zeer belangrijk te zijn wanneer het gaat om het aantrekken en behouden van medewerkers. Beloning wordt gezien als een belangrijke voorspeller voor de intenties om te blijven maar is tegelijkertijd ook een van de meest bediscussieerde retentiefactoren (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Wetenschappelijk onderzoek wijst namelijk uit dat er veel interindividuele variatie bestaat in de belangrijkheid van financiële beloningen in het behouden van medewerkers. Beargumenteerd wordt dan ook dan men beter kan spreken over compensatie dan over beloning. Onder het bredere begrip compensatie valt naast de financiële beloning die iemand ontvangt tevens de perceptie van gelijkheid in beloningen onder medewerkers en de erkenning en waardering die medewerkers krijgen (Chew & Chan, 2008; Holtom et al., 2008).

Hypothese 2e: Compensatie heeft een positief effect op interne arbeidsmobiliteit en een negatief effect op externe arbeidsmobiliteit.

3.7.3 Leiderschap als HPWP

Naast de meer traditionele focus op attitudes (bijvoorbeeld baantevredenheid) en materiële prikkels (beloning) in het wetenschappelijk onderzoek naar vrijwillig personeelsverloop is er een groeiende hoeveelheid studies die aantonen dat ook relationele prikkels, zoals ondersteuning van de organisatie en leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij vrijwillige arbeidsmobiliteit (Allen, Shore & Griffeth, 2003). Voor veel HPWPs geldt dan ook dat leiderschap er een belangrijke rol bij speelt. Leidinggevenden zijn namelijk van belang voor de succesvolle implementatie en uitvoering van betreffende HPWPs. De devolutie van HR-praktijken naar lijnmanagers heeft ervoor gezorgd dat direct leidinggevenden belangrijker worden voor de attitudes die medewerkers hebben met betrekking tot hun werk en de organisatie waar zij voor werken (Schyns et al., 2007). Leiderschap is een onderzoeksveld op zich dat wordt bestudeerd in uiteenlopende vakgebieden van de psychologie, tot het onderwijs, tot de organisatiewetenschap en tot de gezondheidszorg. Overeenkomst tussen deze verschillende vakgebieden en hun visies op leiderschap is dat de conceptualisaties van leiderschap bestaan uit vier elementen, te weten dat leiderschap (1) een proces is dat (2) gaat over beïnvloeding, (3) dat zich voordoet binnen een groepscontext en dat (4) te maken heeft met het bereiken van doelen die een gemeenschappelijke visie weerspiegelen (Cummings et al., 2010, p. 364). Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn er grofweg twee contrasterende perspectieven op leiderschap heersend. Het eerste perspectief is leider-gericht en poogt individuele-, groeps- en organisatieprestaties te verklaren door leiderschapsgedrag te onderzoeken. Dit perspectief wordt geïllustreerd door theorieën als die van transformationeel leiderschap. Het tweede perspectief is meer relatiegericht en onderzoekt hoe één-op-één sociale uitwisselingen tussen 'leiders' en 'volgers' een dyadische relatie laten ontstaan en in stand houden. *Leader-Member Exchange* (LMX) theorie is hiervan een voorbeeld (Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005, p. 420). LMX is een theorie over uitwisseling in leiderschap (Schyns et al., 2007). Uitgangspunt van deze theorie is dat 'leiders' bepaalde verwachtingen hebben van hun 'volgers' en dat zij degenen die aan deze verwachtingen voldoen belonen. Tegelijkertijd hebben volgers ook verwachtingen van hun leiders, bijvoorbeeld met betrekking tot hoe zij behandeld zouden moeten worden en welke beloningen zij zouden moeten krijgen. Het idee hierachter is dat volgers geen passieve 'ontvangers' zijn maar dat beide partijen bijdragen aan de onderlinge verhouding (Wang et al., 2005, p. 421). Een LMX relatie van hoge kwaliteit wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect en verplichtingen. In ruil voor goede prestaties ontvangen volgers speciale privileges, carrièremogelijkheden en grotere mate van discretie in het

uitvoeren van het werk (Wang et al., 2005). In verschillende empirische studies naar LMX werd een negatieve relatie tussen LMX en vertrekintenties gevonden. Dit betekent dat hoe beter de relatie tussen een leidinggevende en een medewerker hoe lager de intentie van de medewerkers om de organisatie te verlaten. Tegelijkertijd kan een slechte relatie tussen leidinggevende en medewerker de kans op vrijwillig personeelsverloop verhogen. Echter kan een hoge mate van LMX ook op een positievere manier tot meer vrijwillig verloop leiden wanneer een medewerker met een hoge mate van LMX meer werk krijgt, zoals het ontvangen van extra opdrachten, wat daadwerkelijk leidt tot een toename in employability (Schyns et al., 2007, p. 663). Leidinggevendens kunnen mogelijkheden bieden voor het opdoen van ervaring, als rolmodel dienen en medewerkers met wie zij een goede relatie hebben ondersteunen. Dit kan de medewerkers het benodigde zelfvertrouwen geven om van baan of taakhoud te veranderen tussen organisaties of binnen de eigen organisatie. Aan de andere kant kan een goede relatie juist ook leiden tot lagere bereidheid tot mobiliteit omdat medewerkers die een goede relatie met hun leidinggevende hebben dit niet kwijt willen (Schyns et al., 2007, p. 664). Harris, Kacmar en Witt (2005, p. 373) spreken in lijn met deze assumpties over een kromlijnige relatie tussen LMX en vertrekintenties. Zij stellen dat zowel een zeer goede als een zeer slechte relatie met de leidinggevende kan leiden tot vertrek van medewerkers, maar om verschillende redenen. De auteurs veronderstellen dat een goede relatie kan leiden tot mobiliteit wanneer deze relatie zorgt voor een toename in baanmogelijkheden als gevolg van bijvoorbeeld goede prestatiebeoordelingen.

Perceived Supervisor Support

Perceived supervisor support (PSS) wordt gezien als een uitkomst van LMX (Ito & Brotheridge, 2005). Het is een leiderschapsconcept dat in de wetenschappelijke literatuur veelvuldig in verband wordt gebracht met vrijwillige arbeidsmobiliteit (Bergiel et al, 2009) en heeft te maken met de mate waarin medewerkers steun van hun leidinggevendens ervaren. In de literatuur wordt gesuggereerd dat medewerkers een algemene overtuiging vormen over de mate waarin de organisatie waarvoor zij werken hun bijdrage waardeert en betrokken is met hun welzijn. Dit wordt *Perceived Organizational Support* (POS) genoemd. Tegelijkertijd vormen medewerkers ook een algemene overtuiging met betrekking tot de mate waarin hun leidinggevendens hun bijdragen waarderen en betrokken zijn met hun welzijn. Dit wordt PSS genoemd (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2006; Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007). Zowel POS als PSS worden in verschillende empirische onderzoeken gerelateerd aan belangrijke organisatie-uitkomsten zoals vrijwillig personeelsverloop (Maertz et al., 2007). Hoewel veel onderzoek suggereert dat POS en PSS niet los van elkaar kunnen worden gezien wanneer er gezocht wordt

naar verklaringen voor bepaalde organisatie-uitkomsten laat onderzoek in het veld van LMX, *commitment*, *mentoring* en vrijwillig personeelsverloop zien dat PSS bredere en onafhankelijke effecten heeft op vertrekintenties en daadwerkelijk vertrek van medewerkers (Maertz et al., 2007). Eerder is al beschreven dat Ito en Brotheridge (2005) in hun studie onder Canadese ambtenaren laten zien dat *career adaptability* sterk positief gerelateerd is aan vrijwillige arbeidsmobiliteit. Zij tonen tevens aan dat deze *career adaptability* positief beïnvloedt wordt door ondersteuning van de leidinggevende voor loopbaanontwikkeling en concluderen dus dat ondersteuning van de leidinggevende een indirect positief effect heeft op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Dill et al. (2014, p. 325) laten in hun studie onder medewerkers uit de gezondheidszorg zien dat ondersteuning van de leidinggevende voor loopbaanontwikkeling een direct positief effect heeft op gepercipieerde mobiliteit. Deze aanwijzingen leiden tot de volgende hypothesen voor deze studie:

Hypothese 2f: Ondersteuning van de leidinggevende voor loopbaanontwikkeling heeft een positief effect op zowel meer interne als externe vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hypothese 2g: Een verandering in de ondersteuning van leidinggevendens voor loopbaanontwikkeling heeft een effect op zowel employability, job satisfaction als mobiliteit.

3.8 Mediatoren

In de literatuur worden nog vele andere factoren die de intenties van medewerkers om te blijven of te vertrekken genoemd. Veel voorkomende voorbeelden van factoren zijn *organizational commitment* (betrokkenheid bij de organisatie), motivatie en *job satisfaction* (baantevredenheid). *Job satisfaction* wordt in deze studie meegenomen als mogelijke mediërende factor om verschillende redenen. De eerste reden om *job satisfaction* mee te nemen als mogelijke mediator is dat deze factor in veel wetenschappelijke artikelen in verband worden gebracht met intenties om te vertrekken of te blijven. Zo levert de zoekterm "*job satisfaction*" and "*turnover intentions*" op googlescholar ruim 14.000 resultaten op. Daarnaast wordt *job satisfaction* ook veelvuldig in verband gebracht met de verschillende organisatiefactoren (of HPWPs) uit deze studie. Zo levert de zoekterm "*job satisfaction*" and "*compensation*" ruim 18.000 resultaten op, en de zoekterm "*job satisfaction*" and "*career development*" ruim 17.000 resultaten.³ Een andere reden waarom juist *job satisfaction* wordt meegenomen als mogelijke mediator is omdat uit gesprekken met

³ Alle zoektermen zijn gelimiteerd tot artikelen die vanaf 2009 gepubliceerd zijn.

de HR-adviseur blijkt dat er onder de medewerkers van SURFnet een hoge mate van tevredenheid over de organisatie en het werk heerst (blijkt uit 2-jaarlijks MTO). *Organizational commitment* en motivatie worden in deze studie niet meegenomen als mogelijke mediators om de lengte en zwaarte van de vragenlijst te bewaken. Daarbij worden in veel wetenschappelijke studies sterke verbanden gevonden tussen zowel *job satisfaction* en *organizational commitment* als tussen *job satisfaction* en motivatie gevonden. Zo hebben verschillende onderzoekers aangetoond (Mannheim, Baruch & Tal, 1997; Busch, Fallan & Pettersen, 1998; Freund, 2005) dat *job satisfaction* een belangrijke voorspeller is voor *organizational commitment* en vindt het meeste motivatieonderzoek haar fundament in *job satisfaction*, met als bekendste voorbeeld Herzberg's *two-factor theory of work motivation* welke volledig gebaseerd is op de implementatie van *job satisfaction* (Kian, Rajah & Yusoff, 2014). Beargumenteerd kan dus worden dat de grote overlap tussen deze verschillende theorieën het overbodig maakt deze allen apart mee te nemen als mogelijke mediators. Dit is dan ook een laatste reden om *job satisfaction* wel mee te nemen in deze studie en *organizational commitment* en motivatie niet.

3.8.1 *Job satisfaction*

Organisaties die HPWPs inzetten doen dit vaak met het doel om *job satisfaction*, ofwel baantevredenheid, van de medewerkers te vergroten (Dill et al., 2014). Baantevredenheid is daarmee een belangrijk begrip binnen het wetenschappelijk onderzoeksveld naar retentiemanagement en vrijwillige arbeidsmobiliteit. Vele studies laten een positief verband zien tussen baantevredenheid en de intentie van medewerkers om te blijven (Spence Laschinger, 2012; Hausknecht et al., 2009; Chen et al., 2004; Allen et al., 2003), wat betekent dat baantevredenheid een belangrijke voorspeller is voor het behoud van medewerkers. Omdat baantevredenheid veelvuldig in verband wordt gebracht met HPWPs en omdat in deze studie wordt onderzocht hoe bepaalde HPWPs juist kunnen bijdragen aan de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers (tegenovergestelde van de retentie van medewerkers) wordt onderzocht wat het mediërende effect is van baantevredenheid op de verwachte relatie tussen HPWPs en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hoewel er overeenstemming bestaat over het positieve verband tussen baantevredenheid en de intenties van medewerkers om te blijven tonen Dill et al. (2014) een verband aan tussen baantevredenheid en (gepercipieerde) interne mobiliteit. Dit leidt tot de volgende twee hypothesen.

Hypothese 3a: Medewerkers die een hoge mate van compensatie ervaren, ervaren tevens een hogere mate van job satisfaction.

Hypothese 3b: Ondersteuning van de leidinggevende voor loopbaanontwikkeling hangt positief samen met job satisfaction.

Hypothese 3c: Wanneer medewerkers meer interne carrièremogelijkheden hebben leidt dit tot een hogere mate van job satisfaction.

Hypothese 3d: Wanneer medewerkers meer mogelijkheden voor training en ontwikkeling hebben leidt dit tot een hogere mate van job satisfaction.

Hypothese 4a: Er bestaat een negatief verband tussen job satisfaction en externe vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hypothese 4b: Er bestaat een positief verband tussen job satisfaction en interne vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hypothese 4c: Job satisfaction heeft een mediërend effect op het verband tussen de vier organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

3.8.2 Employability als mediator

Een tweede mogelijke mediator in deze studie is employability. Eerder al is het begrip employability uitvoerig besproken. Er is uiteengezet dat het employabilitybegrip in veel studies, en onder vele verschillende benamingen, in verband wordt gebracht met onder andere flexibiliteit, inzetbaarheid en mobiliteit. Echter wordt in de meeste studies het directe effect van employability op (organisatie)uitkomsten onderzocht. Dat is echter niet het doel van deze studie. Deze studie richt zich op HR-praktijken en hun eventuele mobiliteit-bevorderende werking. Vanwege de verwachting dat HR-praktijken, die gericht zijn op het vergroten van de employability van medewerkers, zouden kunnen bijdragen aan een toename in mobiliteit wordt het mogelijk mediërende effect van employability onderzocht. Onder de employability paragraaf eerder in dit hoofdstuk is al een hypothese met betrekking tot de mediërende werking van employability geformuleerd.

3.9 Moderatoren

In deze studie wordt het (mogelijke) modererende effect van de eerder genoemde individuele factoren op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit onderzocht. De reden dat er met betrekking tot deze factoren naar modererende effecten wordt gekeken in plaats van naar directe effecten heeft te maken met het feit dat dit factoren zijn die niet extern te beïnvloeden zijn. Waarschijnlijk is er wel sprake van directe effecten van de individuele factoren op

vrijwillige arbeidsmobiliteit, maar in zowel wetenschappelijke als praktische zin is het interessanter om te onderzoeken hoe deze factoren andere relaties beïnvloeden. Dit leidt tot de volgende hypothesen.

Hypothese 5a: De levensfase waarin medewerkers zich bevinden heeft een modererend effect op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit.

Hypothese 5b: De carrière interesses waarmee medewerkers zich identificeren hebben een modererend effect op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit.

Hypothese 5c: De familieverantwoordelijkheden die medewerkers hebben, hebben een modererend effect op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hypothese 5d: De mate van self-efficacy van medewerkers heeft een modererend effect op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

3.10 Wat wordt er wel en niet meegenomen in deze studie?

In bovenstaande is uitgebreid uiteengezet welke factoren om welke redenen worden meegenomen in deze studie. Zoals gezegd zullen de omgevingsfactoren in het empirisch deel van deze studie niet worden meegenomen omdat het hier gaat om externe factoren waarop geen invloed uit te oefenen is. Tabel 3.1 geeft de factoren weer die wel mee worden genomen in het empirisch deel van deze studie weergegeven.

Tabel 3.1: Overzicht factoren (=onafhankelijke variabelen)

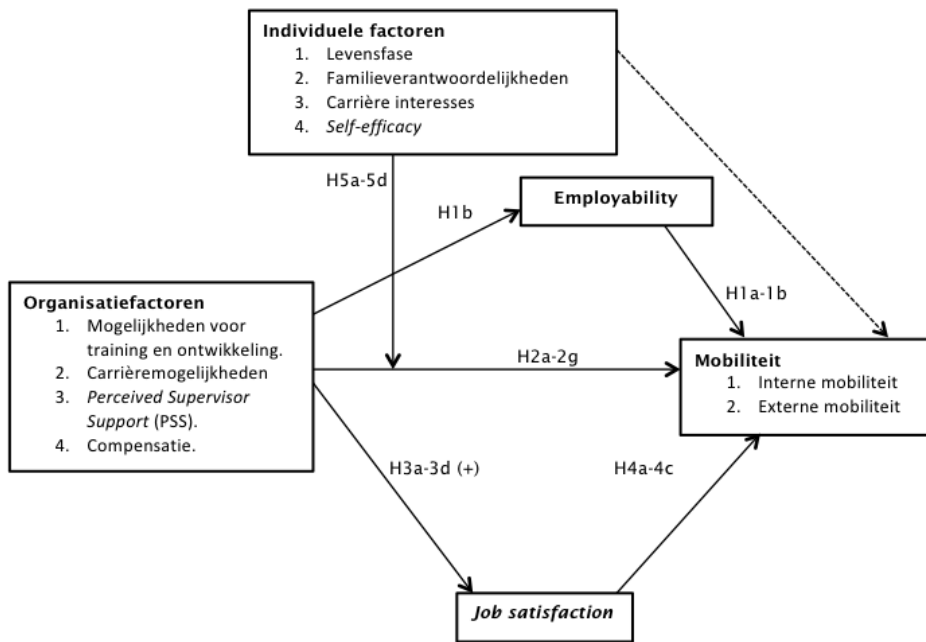
Factor	Waarden of niveaus	Aantal waarden/items
Levensfase	Startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase, landingsfase	5
Carrière interesses	Sociale, conventionele, onderzoekende, ondernemende en artistieke carrière interesses	5
Familieverantwoordelijkheden	Getrouwd, alleenstaand, thuiswonend, samenwonend met partner, samenwonend met vrienden, geen kinderen, thuiswonende kinderen, uit-huis wonende kinderen, thuiswonende én uit-huis wonende kinderen	9
<i>Self-efficacy</i>	N.V.T.	3
<i>High-Performance Work Practices</i>	Training en opleiding	5
	Carrière mogelijkheden	4
	PSS	6
	Compensatie	4
Employability	N.V.T.	5
<i>Job satisfaction</i>	N.V.T.	3

Zoals uit het onderzoeksmodel (figuur 3.1) valt af te lezen wordt er met betrekking tot de organisatiefactoren zowel getoetst voor directe effecten als voor indirecte effecten. Van *job satisfaction* en employability wordt onderzocht of deze een mediërende werking hebben en van de individuele factoren wordt onderzocht of deze een modererende werking hebben. Het onderzoekmodel geeft tevens weer dat er een directe relatie tussen de individuele factoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit wordt verwacht. Omdat de onderzoeksorganisatie echter geen invloed uit kan oefenen op de individuele factoren en deze daardoor van minder praktisch nut zijn, zijn er op deze relatie geen hypothesen geformuleerd en is deze relatie dan ook niet getoetst. Bovendien is er in de wetenschappelijke literatuur al veel bekend over de invloed van individuele factoren op de intentie om te blijven, dan wel te vertrekken bij een werkgever wat het ook in wetenschappelijke zin minder interessant maakt de directe relatie van deze factoren op vrijwillige mobiliteit te onderzoeken. Te onderzoeken in hoeverre deze factoren de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit beïnvloeden is meer relevant.

3.11 Conceptueel model

Aan de hand van de in het theoretisch kader geformuleerde hypothesen is onderstaand conceptueel model gevormd. Figuur 3.1 geeft het onderzoeksmodel met de verwachtingen die uit de literatuurstudie volgen grafisch weer.

Figuur 3.1: Onderzoeksmodel



Opmerking: De stippellijn geeft een verwacht verband weer, maar hierop zijn in dit onderzoek geen hypothesen geformuleerd.

4 Methode

4.1 Dataverzameling

In dit hoofdstuk staat de wijze van dataverzameling centraal. Dit onderzoek is exploratief/toetsend van aard en kent een deductieve aanpak. Uit een grondige literatuurstudie is een vijftal hypothesen geformuleerd. Om deze hypothesen te kunnen testen is onder andere een vignette studie ontworpen. De keuze voor dergelijke kwantitatieve onderzoeksmethode is mede bepaald door de wens om meer inzicht te krijgen in mogelijke causale verbanden.

In wat volgt zal allereerst de onderzoekspopulatie beschreven worden. Vervolgens wordt uiteengezet wat een vignette studie precies inhoudt en uit welke onderdelen dit bestaat. Daarna zullen de meetschalen voor de verschillende variabelen uit deze studie worden beschreven en tot slot zal er aandacht uitgaan naar de methoden voor het analyseren van de verkregen informatie.

4.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie van deze studie omvat alle medewerkers die in dienst zijn bij de onderzoeksorganisatie SURFnet. In totaal werken er 96 mensen in dienst van SURFnet. Daarnaast maakt de organisatie ook gebruik van een grote pool flexmedewerkers en inhuurders die verworven worden via uitzend- en detachingsbureaus. Deze pool van flexmedewerkers en inhuurders maakt geen deel uit van deze studie. Dit omdat zij geen gebruik kunnen maken van bijvoorbeeld de trainings- en opleidingsmogelijkheden die voor medewerkers van SURFnet wel beschikbaar zijn. Omdat de onderzoekspopulatie voor een kwantitatieve studie relatief klein is, is gepoogd een zo hoog mogelijke respons-rate te bereiken. Dit is gedaan door voor een gebruiksvriendelijk ontwerp van de vragenlijst te kiezen en door verschillende herinneringsmails te sturen naar de respondenten.

Zoals gezegd is de vragenlijst van deze studie verspreid onder alle medewerkers van SURFnet. Dit is gedaan door middel van een websurvey die ontworpen is met de tool 'limesurvey'. De onderzoeksorganisatie heeft een eigen bedrijfsaccount bij 'limesurvey' welke draait op hun eigen server. Hiermee is de beveiliging en privacy van dit onderzoek grotendeels gewaarborgd. Medewerkers konden toegang krijgen tot de vragenlijst via een link die op het intranet geplaatst werd. Daarnaast is er vanwege privacybelangen voor iedere medewerker een unieke toegangscode tot de vragenlijst gegenereerd. Deze toegangscode is in enveloppen via de postvakje verspreid. Van de 96 medewerkers hebben in totaal 72 medewerkers de vragenlijst ingevuld, dat betekent een respons-rate van 75%. Van de respondenten is 70,3% man en 29,7% vrouw.

Dit is redelijk representatief voor de gehele organisatie waar de verhouding 65% man en 35% vrouw is. De gemiddelde leeftijd van de steekproef is 42,08 jaar. Ook dit is representatief voor de gehele organisatie waar 45% van de medewerkers tussen de 36 en 46 jaar is. Het gemiddeld aantal jaren dat de respondenten uit de steekproef werkzaam zijn bij SURFnet is 8,36 jaar, 62% is getrouwd en 62% heeft kinderen.

4.3 Vignette studie

4.3.1 Survey experiment

In dit onderzoek is een vignette studie (ook wel survey experiment genoemd) uitgevoerd om te onderzoeken welke factoren de vrijwillige mobiliteit onder de medewerkers van SURFnet beïnvloeden. In kwantitatief onderzoek is de combinatie van een vignette techniek met een traditionele survey een veelbelovende maar weinig gebruikte methode om de overtuigingen, attitudes en oordelen van respondenten te onderzoeken (Artzmüller & Steiner, 2010). Vignette studies worden dan ook voornamelijk gebruikt om de intenties en handelingen van individuen te onderzoeken (Wallander, 2009). Ten opzichte van het gebruik van traditionele vragenlijsten kennen vignette studies een aantal voordelen. Veel gehoorde kritieken op traditionele survey onderzoeken zijn bijvoorbeeld dat deze niet geschikt zijn voor het bestuderen van menselijke attitudes en gedrag omdat ze onbetrouwbare en *biased* zelfrapporteringen uitlokken. Ook zouden vage vragen ertoe leiden dat iedere respondent vanuit zijn eigen beeld zou antwoorden. Door middel van het gebruik van concrete en gedetailleerde vignettes (hypothetische situatieschetsen) kan een realistische besluitvormingssituatie dicht benaderd worden (Alexander & Becker, 1978). Een vignette studie, waarin de ideeën van klassieke experimenten en survey methoden gecombineerd worden, kan tegenwicht bieden aan de zwaktes van beide van deze methoden (Artzmüller & Steiner, 2010).

In survey experimenten worden aan respondenten bepaalde, fictieve, situaties voorgelegd. Hierbij kan de onderzoeker vragen hoe respondenten in een bepaalde situatie zouden reageren en kan worden gecontroleerd voor verschillende variabelen. Het survey experiment kent een aantal voordelen, zoals het duidelijk onderscheiden van oorzaken en gevolgen:

“In light of the travails of conventional survey research, the advent of the survey experiment [...] has been good news [...]. Researchers assign respondents randomly to control and treatment conditions, actively manipulating a treatment. The survey experiment is easy to implement and avoids many problems associated with cross-sectional and panel survey data. It clearly distinguishes cause and effect. When used with representative

samples, therefore, survey experiments can provide firmly grounded inferences about real-world [...] attitudes and behavior” (Gaines, Kuklinski & Quirk, 2007, p. 2).

Zoals hierboven al beschreven bestaat een kwantitatieve vignette studie uit twee componenten: het survey experiment als kernelement en een traditionele survey voor het parallel en aanvullend meten van meer respondent-specifieke kenmerken die worden gebruikt als co-variabelen in de analyse van de vignette data (Artzmüller & Steiner, 2010). Traditionele surveys kennen gewoonlijk een hoge mate van externe validiteit (de mate waarin onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn naar andere situaties) die te danken is aan de mate van representativiteit en de multivariate metingen. Echter gaat dit vaak samen met een lage interne validiteit (de mate waarin redentie binnen onderzoek correct is uitgevoerd) veroorzaakt door de multicollineariteit (twee of meer verklarende variabelen die sterk gecorreleerd zijn) van de gemeten variabelen. Doordat de verklarende variabelen (gedeeltelijk) overlappen wordt de berekening van de coëfficiënten beïnvloed. Dit vermindert de betrouwbaarheid. Klassieke experimentele designs daarentegen onttrekken hun hoge mate van interne validiteit aan de heldere en concrete onderzoeksontwerpen en de actieve wijze van meten die plaatsvindt met de mogelijkheid van gecontroleerde interventies. Experimenten kennen echter het nadeel van een lage mate van externe validiteit. Dit is vooral te wijten aan hun zwakke representativiteit door het creëren van over-gesimplificeerde situaties (Artzmüller & Steiner, 2010). Door een traditioneel survey model te combineren met een survey experiment wordt in vignette studies gepoogd deze beperkingen te overwinnen.

Een survey experiment is voor deze studie een geschikte methode om verschillende redenen. Allereerst omdat met behulp van dergelijke methode inzicht wordt geboden in mogelijke causale verbanden (wat een van de wensen van de onderzoeksorganisatie is). Daarnaast is het survey experiment een geschikte methode voor deze studie omdat het onderwerp van dit onderzoek onder de medewerkers van de onderzoeksorganisatie relatief gevoelig ligt. Een survey experiment maakt het mogelijk hypothetische scenario's te creëren die op gevoelige onderwerpen ingaan. Omdat het om hypothetische situaties gaat is het voor respondenten minder bedreigend om te antwoorden dan wanneer er directe persoonlijke vragen zouden worden gesteld (Maesschalck, 2004; Aguinis & Bradley, 2014). Het gebruiken van een survey experiment is daarom een goede keuze wanneer het doel van het onderzoek is om gevoelige onderwerpen op een gecontroleerde manier te onderzoeken (Aguinis & Bradley, 2014, p. 357).

Vignette onderzoek kan zuiver experimenteel of pseudo-experimenteel van aard zijn. In zuiver experimenteel onderzoek worden de respondenten opgedeeld in twee groepen. Een groep die de vignettes gepresenteerd krijgt en een controle groep die geen vignettes gepresenteerd krijgt. Daarbij krijgen de respondenten in de groep die de vignettes gepresenteerd krijgen niet allemaal dezelfde vignettes gepresenteerd. In pseudo-experimenteel onderzoek daarentegen is er geen controlegroep en krijgen alle respondenten dezelfde vignettes gepresenteerd. Nadeel van deze manier van onderzoeken is dat men niet kan controleren of de gevonden effecten ook daadwerkelijk door de manipulatie in de vignettes komt en daarmee geen uitspraken kan doen over puur causale verbanden. Vanwege de grootte van de onderzoekspopulatie voor deze studie is echter toch voor een pseudo-experimentele opzet gekozen. Op deze manier is ervoor gezorgd dat in ieder geval voldoende personen vignettes gepresenteerd kregen.

In het survey experiment zijn drie van de vier organisatiefactoren (te weten training en opleiding, carrièremogelijkheden en PSS) gemanipuleerd om te testen of een verandering in deze factoren zal leiden tot meer vrijwillige arbeidsmobiliteit. De organisatiefactor compensatie wordt niet gemanipuleerd omdat het onwaarschijnlijk is dat de onderzoeksorganisatie hierin iets zal veranderen en het om die reden niet zinvol is een hypothetische verandering voor te stellen.

De vier vignettes zijn ontworpen door te kijken naar de huidige inrichting en vormgeven van de organisatiefactoren binnen SURFnet. Met betrekking tot trainingen en opleidingen geldt dat deze voornamelijk gericht zijn op specialisatie. Daarom is er in de vignette voor gekozen om training en opleiding te veralgemeniseren. Met betrekking tot carrièremogelijkheden is er in de vignette gesteld dat er doorgroeimogelijkheden waren bij een van de andere werkmaatschappijen. Dit omdat de mobiliteit tussen de werkmaatschappijen laag is en er op deze manier gepoogd is uit te zoeken of het faciliteren van mobiliteit tussen de werkmaatschappijen ook daadwerkelijk bijdraagt aan mobiliteit. De derde en vierde vignette richten zich op PSS. Hierbij wordt er in de derde vignette een situatie beschreven waarin de leidinggevende ondersteuning biedt bij interne doorgroeimogelijkheden en in de vierde vignette wordt ondersteuning geboden bij externe mobiliteit. Om te voorkomen dat respondenten zouden denken dat de organisatie hen weg wilde hebben is sterk benadrukt dat deze doorgroeimogelijkheden niet te maken hadden met disfunctioneren maar juist in het voordeel van de medewerker zouden zijn.

4.3.2 Survey

Zoals beschreven bestaat een vignette studie naast een survey experiment tevens uit een traditionele vragenlijst. De reguliere vragenlijst wordt in deze studie gebruikt om respondenten te ondervragen over de situatie zoals die nu is. Zo is in de survey gevraagd naar de beleving van de respondenten over de mogelijkheden voor training en opleiding die hen bij SURFnet geboden worden, naar hun beleving over de carrièremogelijkheden binnen SURFnet, naar hun beleving over ondersteuning van de leidinggevende voor hun ontwikkeling en naar hun beleving over de compensatie die zij ontvangen. Daarnaast is ook gevraagd naar hun baantevredenheid, naar employability en naar de individuele factoren zoals die in hoofdstuk 3 beschreven zijn.

4.4 Meetinstrumenten

Omgevingsfactoren worden niet meegenomen in deze studie. Deze keuze is gemaakt om twee redenen. Ten eerste om de lengte en zwaarte van de vragenlijst te beperken. Ten tweede omdat ze als minst relevant worden ervaren door onderzoeksorganisatie, want deze kan hier geen invloed op uitoefenen. Ook op individuele factoren kan de organisatie geen invloed uitoefenen maar van deze factoren wordt het wel belangrijk gevonden hier meer inzicht in te krijgen. Daarom worden individuele factoren wel meegenomen in deze studie.

Tenzij ander aangegeven, worden de meetinstrumenten gemeten een op een 5-punts Likertschaal waarbij geldt: 1= helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= neutraal, 4= mee eens, 5= helemaal mee eens. Hieronder wordt per meetinstrument een korte toelichting gegeven. Een overzicht van alle meetinstrumenten en bijbehorende items is te vinden in bijlage A.

4.4.1 Individuele factoren

Levensfase

In het theoretisch kader is al beschreven dat in deze studie de conceptualisering van Leisink et al. (2010) voor het begrip levensfase zal worden gebruikt. De te onderscheiden levensfasen zijn: (1) de startfase, (2) de ambitiefase, (3) de combinatiefase, (4) de deskundigheidsfase en (5) de landingsfase. Om levensfase te kunnen meten wordt van iedere levensfase een omschrijving gepresenteerd en wordt de respondent gevraagd welke omschrijving het beste bij hem/haar past (voor omschrijvingen, zie bijlagen).

Carrière interesses

De carrière interesses van respondenten worden gemeten aan de hand van de conceptualisering van Ng et al. (2007). De te onderscheiden carrière interesses zijn:

(1) sociale interesses, (2) conventionele interesses, (3) onderzoekende interesses, (4) ondernemende interesses en (5) creatieve interesses. Om carrière interesses te kunnen meten wordt van iedere carrière interesse een omschrijving gepresenteerd en wordt de respondenten gevraagd aan te geven welke omschrijving hen het beste past.

Familieverantwoordelijkheden

De familieverantwoordelijkheden van respondenten worden gemeten aan de hand van twee vragen. Allereerst wordt er gevraagd naar de thuissituatie. Hierbij zijn de volgende vier categorieën onderscheiden: (1) thuiswonend, (2), alleenstaand, (3) getrouwd en (4) samenwonend. Ten tweede wordt er gevraagd of de respondent kinderen heeft. Hierbij zijn de volgende vier antwoordmogelijkheden van toepassing: (1) nee ik heb geen kinderen, (2) ja ik heb (een) thuiswonend(e) kind(eren), (3) ja ik heb (een) uit-huis wonend(e) kind(eren) en (4) ja ik heb zowel (een) thuiswonend(e) kind(eren) als (een) uit-huis wonend(e) kind(eren).

Self-efficacy

Self-efficacy wordt gemeten aan de hand van drie items die ontleend zijn aan de meetschaal van Schyns en Von Collani (2002). Een voorbeeld item is *'Ik voel me voldoende voorbereid om aan de meeste eisen van mijn werk te voldoen'*. De gemeten Cronbach's alpha voor deze schaal is $\alpha = .64$.

4.4.2 Organisatiefactoren

Training en opleiding

Training en opleiding wordt gemeten aan de hand van een vijftal items uit de meetschaal van Vandenberg, Richardson en Eastman (1999). Een voorbeeld item is *'SURFnet biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden te ontwikkelen door middel van training en opleiding'*. De Cronbach's alpha van de schaal in deze studie is $\alpha = .91$.

Carrière mogelijkheden

Carrière mogelijkheden worden gemeten met de schaal van Delery & Doty (1996). Deze meetschaal bestaat uit vier items. Een voorbeeld item is *'Ik heb in mijn functie een duidelijk loopbaanperspectief binnen SURFnet'*. De Cronbach's alpha van deze schaal in deze studie is $\alpha = .65$. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat een item uit de schaal niet goed werkt: *'Mijn ambities zijn bekend bij mijn direct leidinggevende'*. Het verwijderen van dit item zorgt er voor dat de Cronbach's alpha verhoogd wordt tot $\alpha = .72$. In deze studie is de niet goed werkende item dan ook weggelaten en is gewerkt met de overige drie items van deze meetschaal.

Perceived Supervisor Support

PSS wordt gemeten aan de hand van de meetschaal van Dill et al. (2014). Deze meetschaal bestaat uit vijf items. In deze studie is het eerste item '*Mijn leidinggevende helpt mij bij het identificeren van carrièremogelijkheden*' opgedeeld in twee aparte items om het onderscheid tussen interne en externe carrièremogelijkheden te benadrukken. Deze twee items zijn: '*Mijn leidinggevende helpt me bij het identificeren van interne doorgroeimogelijkheden*' en '*Mijn leidinggevende helpt me bij het identificeren van externe carrièremogelijkheden*'. PSS wordt in deze studie dus gemeten met behulp van zes items. De in deze studie gemeten Cronbach's alpha is $\alpha = .77$.

Compensatie

Compensatie wordt gemeten met vier items uit de schaal van Vandenberg, Richardson & Eastman (1999). Een voorbeeld item uit deze schaal is '*Er is een sterk verband tussen hoe goed ik mijn werk uitvoer en de beoordeling die ik krijg in de R&O-cyclus*'. De Cronbach's alpha van deze schaal is $\alpha = .86$.

4.4.3 Mediatoren

Job satisfaction

Baantevredenheid wordt gemeten aan de hand van de meetschaal van Spector (1997 in: Gould-Williams et al., 2014). Deze schaal bestaat uit drie items en de gemeten Cronbach's alpha is $\alpha = .83$. Een voorbeeld item is '*Alles bij elkaar genomen ben ik tevreden met mijn werk*'.

Employability

Employability wordt gemeten aan de hand van de meetschaal van Berntson en Marklund (2007). Deze meetschaal bestaat uit vijf items. Een voorbeeld item is: '*Ik ken andere organisaties waar ik werk zou kunnen krijgen*'. De Cronbach's alpha voor deze schaal is $\alpha = .86$.

4.4.4 Afhankelijke variabele

De meetschaal voor de afhankelijke variabele *intent to move* bestaat uit drie items die ontleent zijn aan Van der Heijden (2002). Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe mobiliteit en tussen functieverandering en geen functieverandering. Twee voorbeelden van items zijn: '*Hoe waarschijnlijk is het dat je een ander soort functie zult zoeken binnen SURFnet?*' en '*Hoe waarschijnlijk is het dat je een inhoudelijk andere functie zult zoeken bij een andere organisatie?*'. Voor externe mobiliteit is voor deze organisatie specifiek ook nog onderscheid gemaakt tussen externe mobiliteit naar een andere organisatie binnen de SURF-familie en externe mobiliteit buiten de gehele SURF-organisatie. De Cronbach's alpha voor alle items gecombineerd is $\alpha = .73$.

4.4.5 Controle variabelen

Om te controleren voor effecten die van invloed kunnen zijn maar die niet opgenomen zijn in het conceptueel model, zijn een aantal standaard controlevariabelen zoals geslacht meegenomen in deze studie. Beargumenteerd kan worden dat de leeftijd van de respondenten en hun arbeidsduur bij de organisatie meespelen in hun keuzes om van baan of van werkgever te veranderen. Daarom is er in deze studie ook voor leeftijd en arbeidsduur gecontroleerd. Tot slot is er een variabele meegenomen die meet in hoeverre de respondenten de gepresenteerde vignettes realistisch vonden. Dit wordt gevraagd omdat een respondent die in het echte leven vaak wordt geconfronteerd met de beschreven situaties geneigd kan zijn anders te antwoorden dan een respondent die nooit eerder is geconfronteerd met soortgelijke situaties (Lambooy, Flache, Sanders & Siegers, 2007).

4.5 Data-analyse

Om de relaties tussen de verschillende variabelen uit deze studie, zoals weergegeven in het onderzoeksmodel, te onderzoeken zijn met behulp van het statistische analyse softwareprogramma SPSS, versie 22 verschillende analyses uitgevoerd. Waar in het meeste onderzoek gewoonlijk een betrouwbaarheidsniveau van $p < .05$ wordt gehanteerd is er voor deze studie, vanwege de grootte van de steekproef, voor gekozen om een betrouwbaarheidsniveau van $p < .10$ te hanteren. Dit betekent dat de kans dat er significante verbanden worden gevonden op een relatief kleine steekproef vergroot wordt.

De eerste analyse die is uitgevoerd is het berekenen van de correlatiecoëfficiënten van alle variabelen uit deze studie. Voor de continue variabelen is dit gedaan door de Pearson's r te berekenen en voor de categorische variabelen is een tweetal Chi-kwadraattoetsen uitgevoerd. Hierna zijn er regressieanalyses gedaan om de directe effecten van de vier organisatiefactoren op zowel interne als externe mobiliteit te meten (hypotheses 2 t/m 4). Hierbij zijn de drie controlevariabelen (geslacht, leeftijd en arbeidsduur) ook meegenomen. Vervolgens is het mediërende effect van zowel *job satisfaction* als employability op de relatie tussen de vier organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit onderzocht. Mediatieanalyses worden gebruikt om naast directe effecten tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen ook indirecte effecten te onderzoeken. Dit betekent dat de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele beïnvloedt via een derde variabele (de mediator). Het onderzoeken van een mediatie effect verloopt via drie paden. Ten eerste moet er een significant verband worden gevonden tussen de onafhankelijke variabele en de mogelijke mediator (pad A). Daarnaast moet er tevens een significant verband worden gevonden tussen de

mogelijke mediator en de afhankelijke variabele (pad B). Tot slot moet er een significant verband worden gevonden tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele (pad C) (Baron & Kenny, 1986, p. 1176). Als aan alle drie de paden wordt voldaan moet vervolgens de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele verminderen of verdwijnen wanneer de mediator wordt toegevoegd. Bij een verminderde relatie is er sprake van gedeeltelijk mediatie en bij een verdwenen relatie is er sprake van volledige mediatie.

Naast mediatieanalyses zijn ook moderatieanalyses uitgevoerd, en wel voor de individuele factoren. Deze analyses zijn gedaan om te onderzoeken of de individuele factoren de sterkte en de richting van de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Een moderator of interactie-effect houdt in dat de relatie tussen een onafhankelijk en een afhankelijke variabele varieert voor de verschillende niveaus van een derde variabele (de moderator) (Baron & Kenny, 1986, p. 1174). Moderator variabelen kunnen zowel continue als categorisch zijn. Ook de moderatie effecten worden via drie stappen geanalyseerd. Allereerst wordt er met behulp van een regressieanalyse gekeken wat de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele is. Vervolgens wordt er gekeken wat de invloed van de mogelijke moderator is op de afhankelijke variabele en tot slot wordt er een interactieterm opgesteld (onafhankelijke variabele vermenigvuldigd met de mogelijke moderator) om te toetsen of er inderdaad sprake is van een moderatie-effect.

Tot slot is er voor het survey experiment een *paired samples t-test* uitgevoerd. Met behulp van t-testen kunnen gemiddelden worden vergeleken. Een *paired samples t-test* maakt het mogelijk om een groep op verschillende momenten te vergelijken. Door voor iedere situatieschets te testen of de gemiddelde intentie tot vrijwillige arbeidsmobiliteit van de respondenten significant verschilt van de gemiddelde intentie tot vrijwillige arbeidsmobiliteit van de respondenten in de situatie zoals die nu is, is onderzocht of het anders vormgeven of inrichten van de organisatiefactoren bijdraagt aan het bevorderen van de arbeidsmobiliteit.

5 Onderzoeksresultaten en analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze studie gepresenteerd. De correlatiematrix en Chi-kwadraattoetsen geven de onderlinge verbanden tussen de verschillende variabelen uit deze studie weer. Vervolgens worden met behulp van meerdere regressieanalyses de relaties tussen de vier organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit aangetoond. Daarna wordt onderzocht of *job satisfaction* en employability inderdaad gelden als mediators en wordt tevens onderzocht of de individuele factoren gelden als moderators. Tot slot worden met behulp van *paired samples t-tests* onderzocht of de hypothetische situatieschetsen significant verschillen van de huidige situatie.

5.2 Correlaties

Tabel 5.1 en 5.2 laten de Chi-kwadraattoetsen zien voor de categorische variabelen uit deze studie. De Chi-kwadraattoets voor levensfase en carrière interesses laat zien dat er met $X^2 = 29.04$, $df = 12$, $N = 70$, een statistisch significant verband bestaat tussen de levensfase van een respondent en zijn/haar carrière interesses. Het bestaan van een statistisch significant verband betekent dat het gevonden verband in deze studie niet toevallig is. Uit tabel 5.1 valt af te lezen dat de meeste respondenten zich identificeren met sociale carrière interesses en de ambitiefase. Opvallend is dat slechts twee respondenten zich identificeren met de startfase en dat er geen respondenten zijn die zich identificeren met de landingsfase (deze is daarom ook niet opgenomen in de tabel).

Tabel 5.1: Chi-kwadraattoets voor levensfase en carrière interesses.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Totaal
Sociale interesses	0	10	6	2	18
Conventionele interesses	0	0	2	7	9
Onderzoekende interesses	0	6	8	2	16
Ondernemende interesses	1	5	4	2	12
Creatieve interesses	1	7	1	6	15
Totaal	2	28	21	19	70

$$X^2 = 29.04, df = 12, p < .01$$

In tabel 5.2 wordt de Chi-kwadraattoets voor leefsituatie en het hebben van kinderen weergegeven. De toets laat zien dat er met $X^2 = 21.83$, $df = 9$, $N = 63$ een significant verband bestaat tussen de leefsituatie waarin respondenten zich bevinden en het al dan niet hebben van kinderen. Uit tabel 5.2 valt af te lezen dat de meeste respondenten getrouwd zijn en thuiswonende kinderen hebben. Ook is er een

aanzienlijke groep respondenten zonder kinderen. De respondenten zonder kinderen zijn in gelijke mate alleenwonend (of samenwonend met vrienden), getrouwd of samenwonend.

Tabel 5.2: Chi-kwadraattoets voor leefsituatie en kinderen.

	Alleenwonend	Getrouwd	Samenwonend (niet getrouwd)	Samenwonend met vrienden	Totaal
Geen kinderen	8	7	8	1	24
Thuiswonende kinderen	2	27	5	0	34
Uit-huis wonende kinderen	0	1	0	0	1
Thuiswonende én uit-huis wonende kinderen	0	4	0	0	4
Totaal	10	39	13	1	63

$$\chi^2 = 21.83, df = 9, p < .01$$

Met betrekking tot de Chi-kwadraattoetsen dient tot slot te worden opgemerkt dat er in beide gevallen sprake is van een aantal 0-cellen. Dit kan betekenen dat de Chi-kwadraattoets daardoor eerder significant is en een enigszins vertekend beeld kan geven.

In tabel 5.3 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de continue en dichotome variabelen weergegeven. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de voor de categorische variabelen 'levensfase' en 'carrière interesses' voor iedere antwoordcategorie een dummy-variabele is gecreëerd. Ook voor de variabelen 'leefsituatie' en 'kinderen' zijn dummy variabelen gecreëerd. Hierbij geldt dat 'leefsituatie' nu het wel of niet getrouwd zijn inhoudt en dat 'kinderen' nu het al dan niet hebben van kinderen inhoudt. Waar een dummy variabele met een andere dummy variabele kruist staat geen correlatie weergegeven omdat er over samenhang tussen twee dummy variabelen niks te zeggen valt.

Kijkend naar de gemiddelden valt op dat er hoog gescoord wordt op baantevredenheid ($\mu = 4.35$, $SD = .54$) en op *self-efficacy* ($\mu = 4.22$, $SD = .46$). Ook employability en de percepties over de mogelijkheden voor training en opleiding scoren hoog. Daarentegen wordt er op de perceptie over de carrièremogelijkheden binnen SURFnet juist laag gescoord ($\mu = 2.48$, $SD = .73$) en ook de gemiddelde intentie tot vrijwillige arbeidsmobiliteit is relatief laag, te weten $\mu = 2.88$, $SD = 1.15$ voor interne mobiliteit en $\mu = 2.55$, $SD = .73$ voor externe mobiliteit.

Kijkend naar de correlaties valt op dat leeftijd sterk samenhangt met de arbeidsduur, het al dan niet getrouwd zijn en het al dan niet hebben van kinderen. Dit is een logische samenhang die over het algemeen in alle wetenschappelijke studies gevonden

wordt. Vaak wordt er zelfs een sterkere samenhang gevonden tussen leeftijd en arbeidsduur. Wat tevens opvalt is dat arbeidsduur negatief significant samenhangt met drie van de organisatiefactoren, te weten, carrièremogelijkheden, PSS en compensatie. Tevens is er een significant negatieve samenhang gevonden met employability, baantevredenheid en de intentie tot interne mobiliteit.

Tabel 5.3: Correlatiematrix voor de situatie *as is*.

	μ	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Leeftijd (N=59)	42.08	8.11	-										
2. Dienstjaren (N=58)	8.36	5.72	.39***	-									
3. Getrouwd (N=63)	.61	.49	.42***	.30**	-								
4. Kinderen (N=63)	.62	.49	.54***	.32**	-	-							
5. Geslacht (N=64)	.30	.46	.01	.14	-	-	-						
6. Functieverandering (N=72)	.38	.49	-.32*	.07	-	-	.18	-					
7. Interne mobiliteit (N=72)	2.88	1.15	-.41**	-.34***	-.15	-.15	-.12	.11	-				
8. Externe mobiliteit (N=69)	2.55	.73	-.10	-.06	-.16	.05	.10	.12	.45***	-			
9. Startfase (N=71)	.03	.17	.23*	-.25*	-	-	-.12	-	.02	.25**	-		
10. Ambitiefase (N=71)	.39	.49	-.43***	-.28**	-	-	.16	-	.15	-.00	-	-	
11. Combinatiefase (N=71)	.30	.46	.10	.12	-	-	-.00	-	-.03	.23*	-	-	-
12. Deskundigheidsfase (N=71)	.28	.45	.27**	.29**	-	-	-.12	-	-.14	-.13	-	-	-
13. Sociaal (N=70)	.26	.44	-.25*	-.08	-	-	.17	-	.26**	.22*	-	-	-
14. Conventioneel (N=70)	.13	.34	.09	.15	-	-	.11	-	-.11	-.13	-	-	-
15. Onderzoekend (N=70)	.23	.42	.04	-.20	-	-	.03	-	-.01	.09	-	-	-
16. Ondernemend (N=70)	.17	.38	-.01	.06	-	-	-.20	-	.08	-.11	-	-	-
17. Creatief (N=70)	.21	.41	.17	.11	-	-	-.11	-	.26**	-.11	-	-	-
18. <i>Self-efficacy</i> (N=71)	4.22	.46	.01	.01	.11	-.12	-.13	-.20*	-.08	.03	.11	-.00	.01
19. Training en opleiding (N=69)	3.77	.71	-.25*	-.21	-.03	-.09	-.06	.02	-.14	-.13	-.12	.19	-.06
20. Carrièremogelijkheden (N=70)	2.48	.73	-.18	-.35***	-.23*	-.03	-.01	-.06	.21*	-.18	.12	.09	-.01
21. PSS (N=69)	2.77	.62	-.12	-.28**	-.02	-.06	.05	-.14	.00	-.13	-.08	.13	-.02
22. Compensatie (N=70)	3.09	.87	-.07	-.31**	.11	.10	.13	-.24**	-.10	-.24**	-.02	.15	-.14
23. Employability (N=70)	3.80	.64	.07	-.23*	-.00	-.17	-.21*	-.01	-.06	.08	.11	.09	.07
24. <i>Job satisfaction</i> (N=70)	4.35	.54	-.17	-.33**	-.22*	-.26**	.10	-.17	.00	-.28**	.16	.22*	-.12

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
12. Deskundigheidsfase (N=71)	-												
13. Sociaal (N=70)	-	-											
14. Conventioneel (N=70)	-	-	-										
15. Onderzoekend (N=70)	-	-	-	-									
16. Ondernemend (N=70)	-	-	-	-	-								
17. Creatief (N=70)	-	-	-	-	-	-							
18. <i>Self-efficacy</i> (N=71)	-.05	.10	-.24**	-.01	.06	.05	-						
19. Training en opleiding (N=69)	-.09	.07	-.19	-.07	.07	.09	.19	-					
20. Carrièremogelijkheden (N=70)	-.13	.01	.06	.12	.06	-.24**	-.18	.08	-				
21. PSS (N=69)	-.10	.29**	-.12	.13	-.13	-.22*	-.10	.42***	.42***	-			
22. Compensatie (N=70)	-.02	.09	.12	.12	-.19	-.13	-.10	.25**	.30**	.61***	-		
23. Employability (N=70)	-.21*	-.08	-.29**	.10	.11	.11	.21*	.17	-.06	-.03	-.04	-	
24. <i>Job satisfaction</i> (N=70)	-.18	.27**	-.01	-.11	.03	-.19	.24**	.45***	.44***	.42***	.40***	.06	-

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Wanneer gekeken wordt naar de afhankelijke variabelen, interne en externe mobiliteit, valt op dat carrièremogelijkheden, sociale carrière interesses en creatieve carrière interesses positief samenhangen met de intentie tot interne mobiliteit. Voor externe mobiliteit geldt dat de startfase, de combinatiefase en sociale carrière interesses hier positief mee samenhangen. Echter is er ook sprake van een negatief verband tussen compensatie en externe mobiliteit en tussen baantevredenheid en externe mobiliteit.

Voor de overige organisatiefactoren (training en opleiding en PSS) geldt dat deze geen samenhang hebben met interne, noch externe vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Ook opvallend is dat *self-efficacy*, training en opleiding, carrièremogelijkheden, PSS en compensatie allen sterk positief samenhangen met baantevredenheid, wat al inzicht biedt in de mediërende werking van baantevredenheid. Daarentegen hangt alleen *self-efficacy* positief samen met employability en is er tussen de vier organisatiefactoren en employability geen significante samenhang, wat al inzicht biedt in de mediërende werking van employability. Ook het feit dat baantevredenheid enkel een significant verband heeft met externe mobiliteit en dat employability geen significant verband heeft met interne, noch externe mobiliteit biedt inzicht in de mediërende werking van deze twee variabelen.

Tot slot valt uit de correlatiematrix af te lezen dat verschillende individuele factoren verband houden met verschillende organisatiefactoren. Zo hangen sociale carrière interesses positief samen met PSS, maar hangen creatieve carrière interesses negatief samen met PSS. Ook hangen creatieve carrière interesses negatief samen met de percepties over de carrièremogelijkheden. Tevens blijken verschillende organisatiefactoren onderling met elkaar samen te hangen.

5.3 Directe effecten

Om te toetsen of de vier organisatiefactoren een direct verband hebben met vrijwillige arbeidsmobiliteit zijn twee regressieanalyses uitgevoerd. Tabel 5.4 geeft de regressieanalyse voor interne mobiliteit weer en tabel 5.5 geeft de regressieanalyse voor externe mobiliteit weer.

Tabel 5.4: Regressietabel voor interne mobiliteit in de situatie *as is*.

	Model 4		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	-.20	.30	-.26	.30	-.24	.31	-.21	.31	-.15	.31
Leeftijd	-.05***	.02	-.06***	.02	-.05**	.02	-.05**	.02	-.05**	.02
Dienstjaren	-.05*	.03	-.05*	.03	-.03	.03	-.05	.03	-.05*	.03
Training en opleiding	-.47**	.22	-.48**	.20						
Carrièremogelijkheden	.14	.22			.13	.21				
PSS	.18	.31					-.18	.24		
Compensatie	-.26	.20							-.25	.17
F	3.35***		5.41***		3.67**		3.72**		4.24***	
R ²	.32		.29		.22		.22		.25	
Adj. R ²	.23		.24		.16		.16		.19	

*p < .10, **p < .05, ***p < .01

Tabel 5.4 laat de resultaten van een regressieanalyse zien die op twee manieren is uitgevoerd. Allereerst is er een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd waarbij alle vier de organisatiefactoren samen in een model gestopt zijn. Daarnaast is er een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd waarbij de invloed van de verschillende organisatiefactoren op interne mobiliteit voor iedere organisatiefactor individueel kan worden bekeken. Op deze manier kan er worden onderzocht of er sprake is van overlap onder de verschillende organisatiefactoren. Zoals tabel 5.4 laat zien maken de twee verschillende manieren van regressieanalyses in dit geval geen verschil voor de uitkomsten.

Tabel 5.4 laat een sterk significante uitkomst zien waarbij de organisatiefactoren en de controlevariabelen gezamenlijk 23% van de variantie van interne mobiliteit verklaren. De organisatiefactoren carrièremogelijkheden, PSS en compensatie tonen geen significant direct effect met de intentie tot interne mobiliteit. Enkel de organisatiefactor training en opleiding toont een sterk significant negatief effect met interne mobiliteit. Daarnaast blijkt dat leeftijd in alle modellen een significant negatief effect heeft op interne mobiliteit, zij het een zwak effect. De andere controlevariabelen hebben geen of nauwelijks effect op interne mobiliteit waardoor beargumenteerd kan worden dat in de verdere analyses alleen leeftijd als controlevariabele zou hoeven worden meegenomen.

Tabel 5.5: Regressietabel voor externe mobiliteit in de situatie *as is*.

	Model 4		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	.24	.22	.16	.22	.18	.22	.19	.22	.26	.22
Leeftijd	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.01
Dienstjaren	-.03	.02	-.01	.02	-.02	.02	-.01	.02	-.02	.02
Training en opleiding	-.15	.16	-.17	.15						
Carrièremogelijkheden	-.23	.16			-.24*	.15				
PSS	.16	.23					-.21	.17		
Compensatie	-.27*	.15							-.27**	.12
F	1.27		.61		1.00		.67		1.56	
R ²	.16		.05		.07		.05		.11	
Adj. R ²	.03		-.03		.00		-.03		.04	

*p < .10, **p < .05, ***p < .01

Ook voor externe mobiliteit geldt dat er zowel een meervoudige regressieanalyse als een hiërarchische regressieanalyse is uitgevoerd. Tabel 5.5 laat een niet significante uitkomst zien waarbij de organisatiefactoren slechts 3% van de variantie van externe mobiliteit verklaren. Echter hebben carrièremogelijkheden en compensatie wel een redelijk sterk significant negatief effect op de intentie tot externe mobiliteit. De overige organisatiefactoren hebben geen significant effect op externe mobiliteit in de huidige situatie.

5.4 Mediatie effecten

De verwachting in deze studie is dat employability en baantevredenheid een mediërende werking hebben op de directe effecten van de organisatiefactoren op vrijwillige arbeidsmobiliteit. De eerste hypothese is dat een hogere mate van employability een positief effect heeft op zowel interne als externe vrijwillige arbeidsmobiliteit. Uit de correlatiematrix (tabel 5.1) blijkt echter al dat er in deze studie geen significant effect bestaat tussen employability en vrijwillige arbeidsmobiliteit in de huidige situatie. Van baantevredenheid wordt verwacht dat dit een negatief effect heeft op externe mobiliteit en een positief effect heeft op interne mobiliteit.

In de tabellen 5.6 t/m 5.10 worden de mediërende effecten van employability en baantevredenheid onderzocht.

Tabel 5.6: Regressieanalyse pad A – *job satisfaction*.

	Model 4		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	.14	.13	.19	.14	.16	.14	.14	.14	.10	.15
Leeftijd	.00	.01	.00	.01	-.00	.01	-.00	.01	-.01	.01
Dienstjaren	-.01	.01	-.03**	.01	-.02	.01	-.02*	.01	-.02	.01
Training en opleiding	.29***	.09	.31***	.09						
Carrièremogelijkheden	.25**	.09			.27***	.36				
PSS	-.01	.14					.30***	.11		
Compensatie	.10	.09							.20**	.08
F	5.14***		5.22***		4.25***		4.12***		3.70***	
R²	.42		.29		.25		.24		.22	
Adj. R²	.34		.23		.19		.18		.16	

* $p < .10$, ** $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tabel 5.6 laat de uitkomsten zien van pad A van de mediatieanalyse voor baantevredenheid (het effect van de onafhankelijke variabelen op de mogelijke mediator). Ook hier is wederom zowel een meervoudige als een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. Uit tabel 5.6 valt af te lezen dat de organisatiefactoren en controlevariabelen gezamenlijk 34% van de variantie van baantevredenheid verklaren. De hiërarchische regressieanalyse wijst uit dat alle vier de organisatiefactoren een significant positief effect hebben op baantevredenheid. Hierbij geldt dat training en opleiding de sterkste voorspeller is voor baantevredenheid. De controlevariabelen laten in deze analyse echter geen significante relatie zien, met uitzondering van arbeidsduur voor training en opleiding en voor PSS, zij het een zwak verband.

Het feit dat alle vier de organisatiefactoren een significant effect hebben op baantevredenheid betekent dat het mediërende effect van baantevredenheid op de

relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit verder onderzocht kan worden.

Tabel 5.7: Regressieanalyse pad A – employability.

	Model 4		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	.19	.19	-.22	.18	-.23	.18	-.22	.19	-.21	.19
Leeftijd	.02	.01	.02	.01	.01	.01	.01	.01	.01	.01
Dienstjaren	-.04**	.02	-.03*	.02	-.04**	.02	-.03**	.02	-.04**	.02
Training en opleiding	.20	.14	.15	.12						
Carrièremogelijkheden	-.08	.13			-.13	.12				
PSS	-.10	.19					-.09	.14		
Compensatie	-.06	.13							-.07	.10
F	1.42		2.03		1.93		1.72		1.75	
R²	.17		.14		.13		.12		.12	
Adj. R²	.05		.07		.06		.05		.05	

*p< .10, **p< .05, ***p< .01

Tabel 5.7 laat de uitkomsten zien van pad A van de mediatieanalyse voor employability. Zoals op basis van de correlatiematrix al verwacht werd laten de uitkomsten zien dat geen van de vier organisatiefactoren een significant effect hebben op employability in de huidige situatie. Dit betekent dat het mediërende effect van employability op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit voor de huidige situatie niet verder onderzocht kan worden.

In pad B (het effect van de mogelijke mediator op de afhankelijke variabele) wordt getoetst wat het effect van baantevredenheid is op zowel interne als externe vrijwillige arbeidsmobiliteit. Tabel 5.8 laat zien dat baantevredenheid geen significant effect heeft op interne mobiliteit. Employability is in dit model ook nog opgenomen maar hier hoeft verder niet naar gekeken te worden omdat uit pad A al bleek dat er geen significante samenhang is tussen de organisatiefactoren en employability.

Tabel 5.8: Regressieanalyse pad B – interne mobiliteit.

	Model 2		Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	-.24	.32	-.19	.31	-.28	.31
Leeftijd	-.05**	.02	-.05**	.02	-.04**	.02
Dienstjaren	-.06*	.03	-.05*	.03	-.05	.03
Job satisfaction	-.27	.28	-.27	.28		
Employability	-.20	.23			-.20	.23
F	3.21**		3.84***		3.79***	
R²	.24		.23		.23	
Adj. R²	.17		.17		.17	

*p< .10, **p< .05, ***p< .01

De uitkomsten in tabel 5.9 wijzen echter uit dat baantevredenheid wel een significant (negatief) effect heeft op externe mobiliteit. Dit betekent dat via het laatste pad, pad C, onderzocht kan worden of er daadwerkelijk sprake is van een mediërend effect van baantevredenheid op de relatie tussen de organisatiefactoren en externe mobiliteit.

Tabel 5.9: Regressietabel pad B – externe mobiliteit.

	Model 2		Model 1		Model 2	
	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	.29	.22	.26	.21	.20	.23
Leeftijd	-.01	.01	-.01	.01	-.01	.02
Dienstjaren	-.02	.02	-.02	.02	-.00	.02
Job satisfaction	-.50**	.19	-.50**	.19		
Employability	.14	.16			.13	.17
F	1.78		2.10		.43	
R²	.15		.14		.03	
Adj. R²	.07		.07		-.04	

*p < .10, **p < .05, ***p < .01

Tabel 5.10 laat de uitkomsten zien van de laatste stap in de mediatieanalyse. Uit de hiërarchische regressieanalyse (tabel 5.5) is gebleken dat zowel carrièremogelijkheden als compensatie een significant negatief effect hebben op externe mobiliteit. Door in pad C de variabele baantevredenheid aan het model toe te voegen wordt onderzocht of deze relatie wordt gemedieerd door baantevredenheid.

Tabel 5.10: Regressieanalyse pad C – *job satisfaction* – externe mobiliteit.

	Model 4		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Geslacht	.34	.24	.30	.22	-.27	.22	.33	.22	.31	.22
Leeftijd	-.01	.02	-.01	.01	-.01	.02	-.01	.01	-.01	.01
Dienstjaren	-.03	.02	-.02	.02	-.02	.02	-.02	.02	-.03	.02
Job satisfaction	-.51*	.28	-.56**	.22	-.51**	.22	-.55**	.22	-.49**	.21
Training en opleiding	.01	.18	.03	.15						
Carrièremogelijkheden	-.03	.18			-.03	.16				
PSS	.12	.22					.06	.18		
Compensatie	-.11	.16							-.10	.13
F	1.00		1.70		1.66		1.64		1.82	
R²	.15		.15		.15		.15		.16	
Adj. R²	.00		.06		.06		.06		.07	

*p < .10, **p < .05, ***p < .01

Met het toevoegen van baantevredenheid aan het model blijkt dat het significante effect van carrièremogelijkheden en compensatie op externe mobiliteit verdwijnt. Dit

betekent dat het directe effect van carrièremogelijkheden en compensatie volledig gemedieerd wordt door baantevredenheid.

Wat betreft de mediërende factoren kan dus worden geconcludeerd dat employability in deze studie, voor de huidige situatie, geen mediërende werking heeft op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit. Voor baantevredenheid geldt echter dat dit een volledig mediërende werking heeft op de relatie tussen de organisatiefactoren van carrièremogelijkheden en compensatie en externe mobiliteit.

5.5 Moderatie effecten

De verwachting in deze studie is dat de, in het theoretisch kader genoemde, individuele factoren een modererende werking hebben op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit. Voor het toetsen van hypothesen 5a t/m 5d zijn er voor alle individuele factoren moderatieanalyses gedaan op elk van de vier organisatiefactoren. Omdat de individuele factoren van familieverantwoordelijkheden, levensfase en carrière interesses categorische variabelen zijn, zijn er voor deze variabelen dummy's samengesteld. Tevens zijn voor alle mogelijke moderatie-effecten interactietermen opgesteld. Wat betreft vrijwillige arbeidsmobiliteit is wederom onderscheid gemaakt tussen interne mobiliteit en externe mobiliteit. In de moderatie analyses zijn geen controle variabelen meegenomen. Dit omdat leeftijd en dienstjaren hoogstwaarschijnlijk sterk samenhangen met levensfase en familieverantwoordelijkheden en omdat geslacht geen verband houdt met de vrijwillige arbeidsmobiliteit.

5.5.1 *Self-efficacy*

Tabel 5.11 laat zien dat *self-efficacy* een modererend effect heeft op de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit. Ook heeft *self-efficacy* een modererend effect op de relatie tussen carrièremogelijkheden en interne mobiliteit. Uit tabel 5.12 blijkt dat *self-efficacy* tevens een modererend effect heeft op de relatie tussen carrièremogelijkheden en externe mobiliteit. Figuren 5.1, 5.2 en 5.3 geven deze bevindingen grafisch weer⁴.

⁴ SE = *self efficacy*, TO = training en opleiding, CO = carrièremogelijkheden, PSS = *perceived supervisor support*, COMP = compensatie.

Tabel 5.11: Moderatie-effect van *self-efficacy* interne mobiliteit.

	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * SE	.03	.07	3.28*
CO * SE	.04	.09	3.17*
PSS * SE	.00	.03	1.59
COMP * SE	.01	.02	.23

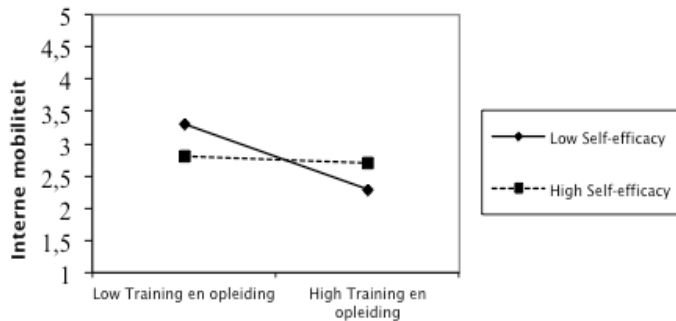
p*< .10, *p*< .05, ****p*< .01

Tabel 5.12: Moderatie-effect van *self-efficacy* op externe mobiliteit.

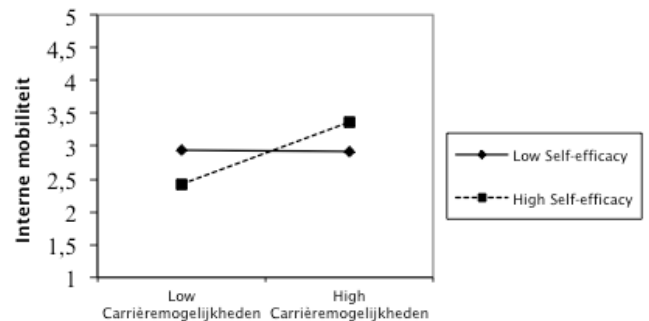
	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * SE	.02	.02	.11
CO * SE	.03	.08	2.86*
PSS * SE	.02	.02	.00
COMP * SE	.06	.06	.10

p*< .10, *p*< .05, ****p*< .01

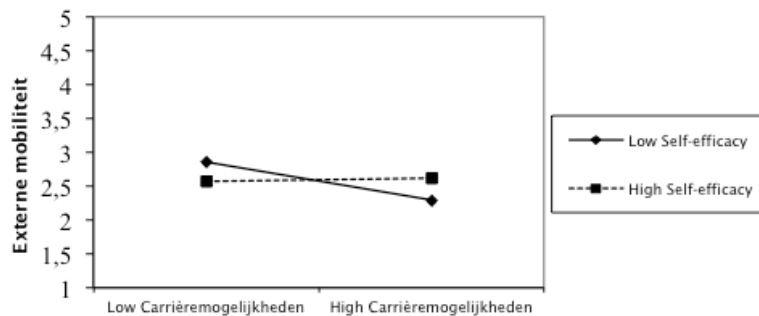
Figuur 5.1: Moderatie TO*SE op interne mobiliteit.



Figuur 5.2: Moderatie CO*SE op interne mobiliteit.



Figuur 5.3: Moderatie CO*SE op externe mobiliteit.



Figuur 5.1 laat zien dat medewerkers die zich identificeren met een lagere mate van *self-efficacy* maar een positievere perceptie hebben over de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen SURFnet, minder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan medewerkers die zich identificeren met een lagere mate van *self-efficacy* en een minder positieve perceptie over de trainings- en opleidingsmogelijkheden. Voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* geldt slechts een beperkte invloed van de training- en opleidingsmogelijkheden op interne mobiliteit. Figuur 5.2 laat zien dat medewerkers die zich identificeren met een hogere mate van *self-efficacy* maar met weinig carrièremogelijkheden, minder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan medewerkers die zich identificeren met een hogere mate van *self-efficacy* en meer carrièremogelijkheden. Voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy* geldt slechts een beperkte invloed van carrièremogelijkheden op interne mobiliteit. Tot slot laat figuur 5.3 zien dat medewerkers met minder *self-efficacy*, maar meer carrièremogelijkheden minder snel geneigd zijn tot externe mobiliteit dan medewerkers met minder *self-efficacy* en minder carrièremogelijkheden. Hier geldt dat er voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* een beperkte invloed is van carrièremogelijkheden op externe mobiliteit.

5.5.2 Levensfase

In tabel 5.13 wordt het modererende effect van de verschillende levensfasen op de relatie tussen de organisatiefactoren en interne mobiliteit weergegeven. In tabel 5.14 wordt dit effect weergegeven voor externe mobiliteit. Voor het (mogelijke) modererende effect van startfase op de relatie tussen PSS en zowel interne als externe mobiliteit worden geen uitkomsten gevonden. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat slechts twee medewerkers zich identificeren met de startfase.

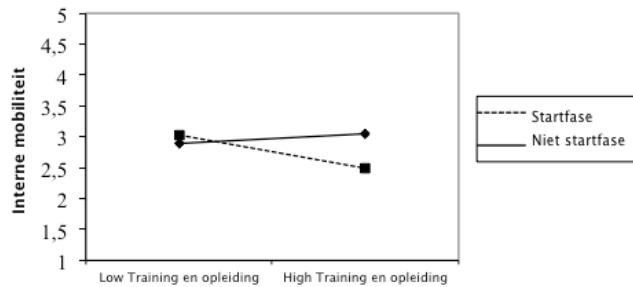
Tabel 5.13: Moderatie-effect van levensfasen op interne mobiliteit.

	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Startfase	.02	.09	5.01**
CO * Startfase	.04	.10	4.04**
PSS * Startfase	-	-	-
COMP * Startfase	.01	.10	6.11**
TO * Ambitiefase	.03	.07	1.07
CO * Ambitiefase	.04	.06	.20
PSS * Ambitiefase	.00	.06	2.60
COMP * Ambitiefase	.01	.07	1.93
TO * Combinatiefase	.02	.04	1.11
CO * Combinatiefase	.04	.07	1.81
PSS * Combinatiefase	.00	.00	.10
COMP * Combinatiefase	.01	.01	.17
TO * Deskundigheidsfase	.04	.17	10.08***
CO * Deskundigheidsfase	.04	.06	.02
PSS * Deskundigheidsfase	.00	.04	1.45
COMP * Deskundigheidsfase	.01	.05	1.24

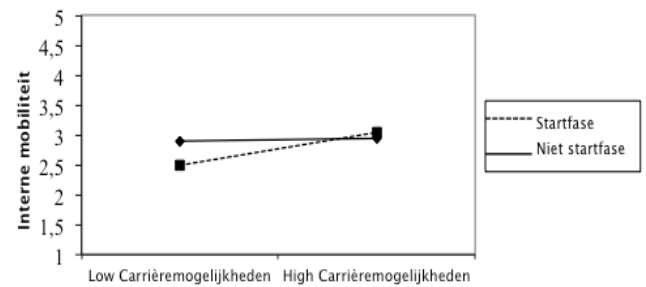
p* < .10, *p* < .05, ****p* < .01

Tabel 5.13 wijst uit dat startfase een modererend effect heeft op de relatie tussen zowel training en opleiding, carrièremogelijkheden, als compensatie en interne mobiliteit. Daarbij geldt ook voor de deskundigheidsfase dat deze een modererend effect heeft op de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit. Figuren 5.4 t/m 5.7 geven deze effecten grafisch weer.

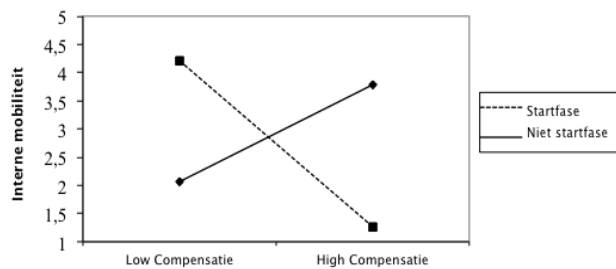
Figuur 5.4: Moderatie TO*Startfase op interne mobiliteit



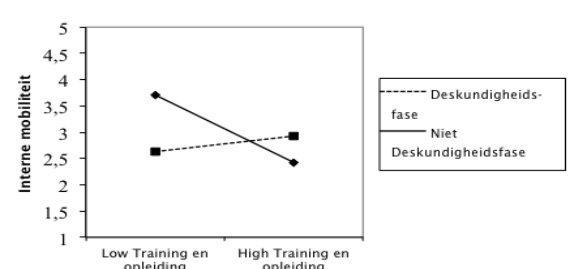
Figuur 5.5: Moderatie CO*Startfase op interne mobiliteit



Figuur 5.6: Moderatie COMP*Startfase op interne mobiliteit.



Figuur 5.7: Moderatie TO*Deskundigheidsfase op interne mobiliteit.



Zo laat figuur 5.4 zien dat een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden voor medewerkers in de startfase een negatief effect heeft op de intentie tot interne mobiliteit. Voor medewerkers in de startfase met een minder positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden geldt echter dat dit een positief effect heeft op interne mobiliteit. Voor medewerkers die zich niet met de startfase identificeren geldt dat een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden een beperkte positieve invloed heeft op interne mobiliteit ten opzichte van medewerkers die zich niet in de startfase bevinden en een minder positief oordeel hebben over de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen SURFnet. Figuur 5.5 daarentegen geeft weer dat voor medewerkers in de startfase een positief effect geldt van carrièremogelijkheden op interne mobiliteit. Figuur 5.6 laat een sterk negatief effect zien van startfase op de relatie tussen compensatie en interne mobiliteit. Voor medewerkers die zich niet identificeren met de startfase geldt echter een tegenovergesteld effect. Hier geldt dat een hoge mate van compensatie leidt tot meer interne mobiliteit. Tot slot geldt dat medewerkers die zich identificeren met de

deskundigheidsfase en positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden eerder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan medewerkers in de deskundigheidsfase die minder positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden. Voor medewerkers die zich niet in de deskundigheidsfase bevinden geldt dat een minder positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden een positief effect heeft op interne mobiliteit. Een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden heeft echter een negatief effect op de intentie tot interne mobiliteit voor medewerkers in de deskundigheidsfase.

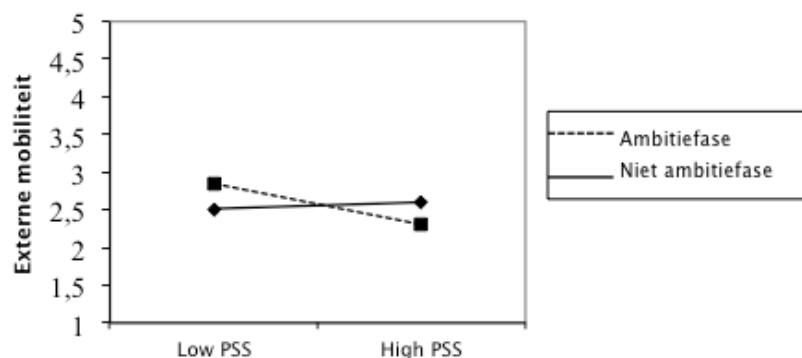
Tabel 5.14 geeft weer dat de ambitiefase een modererend effect heeft op de relatie tussen PSS en externe mobiliteit. Figuur 5.8 geeft dit effect grafisch weer.

Tabel 5.14: Moderatie-effect van levensfasen op externe mobiliteit.

	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Startfase	.09	.09	.36
CO * Startfase	.09	.12	2.69
PSS * Startfase	-	-	-
COMP * Startfase	.12	.13	.80
TO * Ambitiefase	.02	.03	.82
CO * Ambitiefase	.03	.04	.29
PSS * Ambitiefase	.02	.06	2.75*
COMP * Ambitiefase	.06	.06	.01
TO * Combinatiefase	.07	.07	.01
CO * Combinatiefase	.08	.08	.27
PSS * Combinatiefase	.07	.09	1.53
COMP * Combinatiefase	.10	.11	.88
TO * Deskundigheidsfase	.03	.04	.50
CO * Deskundigheidsfase	.06	.06	.00
PSS * Deskundigheidsfase	.03	.03	.03
COMP * Deskundigheidsfase	.08	.08	.23

*p < .10, **p < .05, ***p < .01

Figuur 5.8: Moderatie PSS*Ambitiefase op externe mobiliteit.



Bovenstaande figuur wijst uit dat medewerkers die zich identificeren met de ambitiefase en een hoge mate van ondersteuning in carrièreontwikkeling van hun leidinggevende ervaren minder geneigd zijn tot externe mobiliteit dan degenen die een lage mate van ondersteuning ervaren. Daarentegen geldt er voor medewerkers die zich niet identificeren met de ambitiefase slechts een beperkte invloed van PSS op de intentie tot externe mobiliteit.

5.5.3 Carrière interesses

In tabel 5.15 wordt het modererende effect van de verschillende carrière interesses op de relatie tussen de organisatiefactoren en interne mobiliteit weergegeven. In tabel 5.16 wordt dit effect voor externe mobiliteit weergegeven.

Tabel 5.15: Moderatie-effect van carrière interesses op interne mobiliteit.

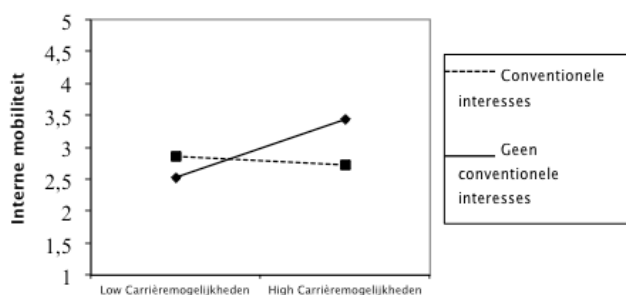
	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Sociaal	.10	.12	1.63
CO * Sociaal	.10	.11	.62
PSS * Sociaal	.07	.08	.51
COMP * Sociaal	.08	.08	.07
TO * Conventioneel	.04	.04	.04
CO * Conventioneel	.05	.09	2.46*
PSS * Conventioneel	.00	.02	.75
COMP * Conventioneel	.02	.02	.08
TO * Onderzoekend	.02	.05	1.55
CO * Onderzoekend	.04	.09	3.98**
PSS * Onderzoekend	.00	.01	.57
COMP * Onderzoekend	.01	.01	.22
TO * Ondernemend	.03	.04	.52
CO * Ondernemend	.04	.10	3.69*
PSS * Ondernemend	.01	.02	.35
COMP * Ondernemend	.01	.03	1,48
TO * Creatief	.09	.15	4.43**
CO * Creatief	.08	.10	1.38
PSS * Creatief	.08	.11	2.29
COMP * Creatief	.08	.09	1.10

*p<.10, **p< .05, ***p< .01

Tabel 5.15 wijst uit dat voor de relatie tussen carrièremogelijkheden en interne mobiliteit geldt dat zowel conventionele, onderzoekende als ondernemende carrière interesses hierop een modererend effect hebben. Daarnaast hebben creatieve carrière interesses een modererende werking op de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit. Figuren 5.9 t/m 5.12 geven deze effecten grafisch weer.

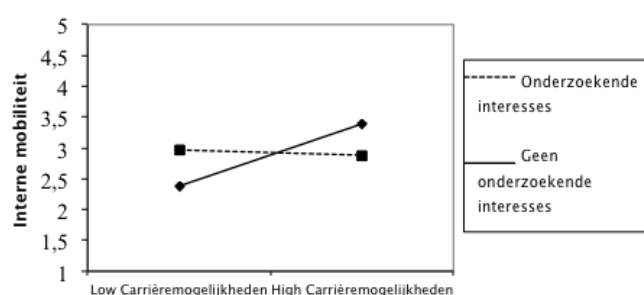
Figuur 5.9: Moderatie

CO*Conventioneel op interne mobiliteit.



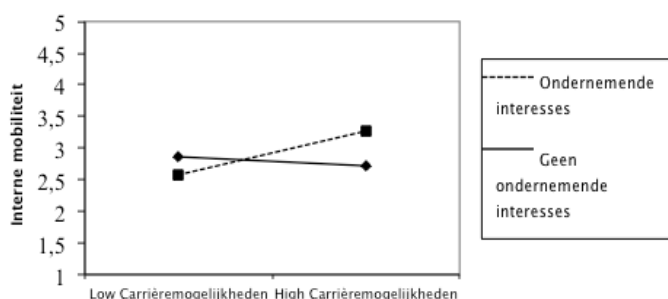
Figuur 5.10: Moderatie

CO*Onderzoekend op interne mobiliteit.



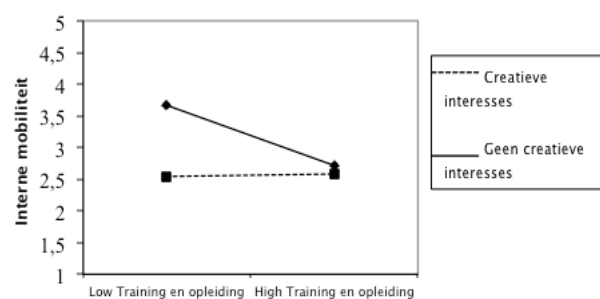
Figuur 5.11: Moderatie

CO*Ondernemend op interne mobiliteit.



Figuur 5.12: Moderatie

TO*Creatief op interne mobiliteit.



Figuur 5.9 laat zien dat medewerkers die geen conventionele carrière interesses hebben en veel carrièremogelijkheden ervaren eerder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan medewerkers die geen conventionele carrière interesses hebben en weinig carrièremogelijkheden ervaren. Voor medewerkers die wel conventionele carrière interesses hebben geldt slechts een beperkte invloed van carrièremogelijkheden op de intentie tot interne mobiliteit. Figuur 5.10 geeft weer dat medewerkers die geen onderzoekende carrière interesses hebben en veel carrièremogelijkheden ervaren eerder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan degenen die weinig carrièremogelijkheden ervaren. Voor medewerkers die wel onderzoekende carrière interesses hebben geldt slechts een beperkte invloed van carrièremogelijkheden op interne mobiliteit. Figuur 5.11 daarentegen laat een sterke invloed zien van ondernemende carrière interesses op de relatie tussen carrièremogelijkheden en interne mobiliteit. Hier geldt dat medewerkers met ondernemende carrière interesses die veel carrièremogelijkheden ervaren eerder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan degenen die weinig carrièremogelijkheden ervaren. Figuur 5.12 geeft tot slot weer dat medewerkers die geen creatieve carrière interesses hebben en positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden minder geneigd zijn tot interne mobiliteit dan degenen die minder positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden. Voor de medewerkers die wel creatieve

carrière interesses hebben geldt slechts een beperkte invloed van trainings- en opleidingsmogelijkheden op interne mobiliteit.

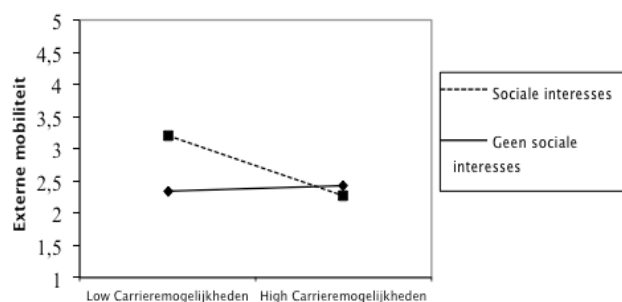
Uit tabel 5.16 valt af te lezen dat voor de relatie tussen carrièremogelijkheden en externe mobiliteit geldt dat zowel sociale als creatieve carrière interesses hierop een modererend effect hebben. Bovendien hebben onderzoekende carrière interesses een modererende werking op de relatie tussen training en opleiding en externe mobiliteit en hebben sociale carrière interesses een modererende werking op de relatie tussen PSS en externe mobiliteit. Figuren 5.13 t/m 5.16 geven deze effecten grafisch weer.

Tabel 5.16: Moderatie-effect van carrière interesses op externe mobiliteit.

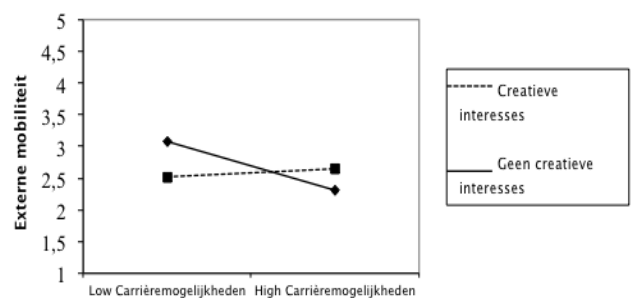
	R^2 hoofdeffect	R^2 hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Sociaal	.07	.09	1.15
CO * Sociaal	.10	.18	5.64**
PSS * Sociaal	.08	.12	3.00*
COMP * Sociaal	.11	.13	1.67
TO * Conventioneel	.03	.04	.56
CO * Conventioneel	.05	.07	.71
PSS * Conventioneel	.03	.03	.03
COMP * Conventioneel	.07	.07	.32
TO * Onderzoekend	.02	.11	5.79**
CO * Onderzoekend	.05	.07	.92
PSS * Onderzoekend	.03	.04	.80
COMP * Onderzoekend	.07	.07	.09
TO * Ondernemend	.03	.07	2,57
CO * Ondernemend	.05	.06	.43
PSS * Ondernemend	.03	.04	.53
COMP * Ondernemend	.08	.08	.01
TO * Creatief	.03	.03	.00
CO * Creatief	.07	.15	5.83**
PSS * Creatief	.04	.04	.10
COMP * Creatief	.08	.08	.43

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Figuur 5.13: Moderatie CO*Sociaal op externe mobiliteit.

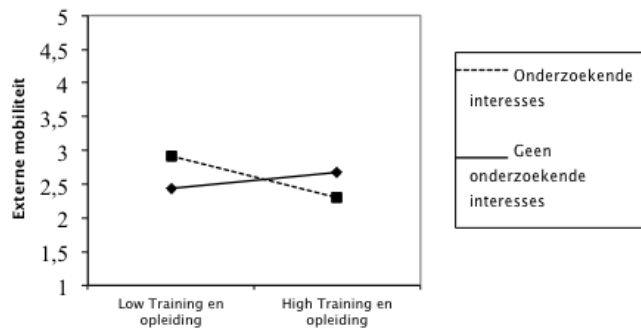


Figuur 5.14: Moderatie CO*Creatief op externe mobiliteit.



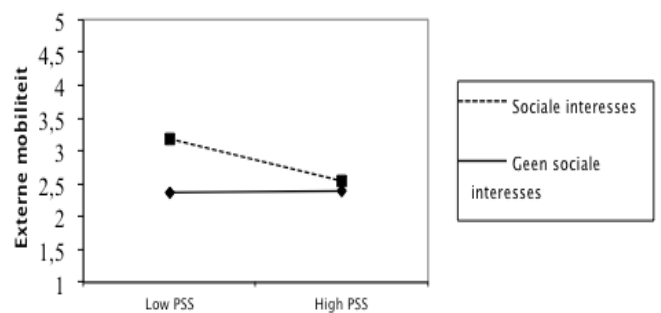
Figuur 5.15: Moderatie

TO*Onderzoekend op externe mobiliteit.



Figuur 5.16: Moderatie

PSS*Sociaal op externe mobiliteit.



Figuur 5.13 laat zien dat medewerkers met sociale carrière interesses en veel carrièremogelijkheden minder geneigd zijn tot externe mobiliteit dan medewerkers met sociale carrière interesses en weinig carrièremogelijkheden. Figuur 5.14 geeft weer dat medewerkers die geen creatieve carrière interesses hebben en weinig carrièremogelijkheden ervaren binnen SURFnet meer geneigd zijn tot externe mobiliteit dan medewerkers zonder creatieve carrière interesses, maar die veel carrièremogelijkheden ervaren. Figuur 5.15 laat zien dat medewerkers met onderzoekende carrière interesses en minder positieve ervaringen met de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen SURFnet eerder geneigd zijn tot externe mobiliteit dan medewerkers met onderzoekende carrière interesses met positieve ervaringen met de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen SURFnet. Voor medewerkers die geen onderzoekende carrière interesses hebben geldt echter dat een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden een licht positief effect heeft op externe mobiliteit, terwijl een minder positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden een licht negatief effect heeft op externe mobiliteit. Tot slot geeft figuur 5.16 weer dat medewerkers met sociale carrière interesses die weinig ondersteuning van de leidinggevende ervaren eerder geneigd zijn tot externe mobiliteit dan medewerkers met sociale carrière interesses die veel ondersteuning van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling ervaren.

5.5.4 Familieverantwoordelijkheden

In tabel 5.17 wordt het modererende effect van familieverantwoordelijkheden op de relatie tussen de verschillende organisatiefactoren en interne mobiliteit weergegeven. Tabel 5.18 geeft dit effect weer voor de relatie tussen de organisatiefactoren en externe mobiliteit.

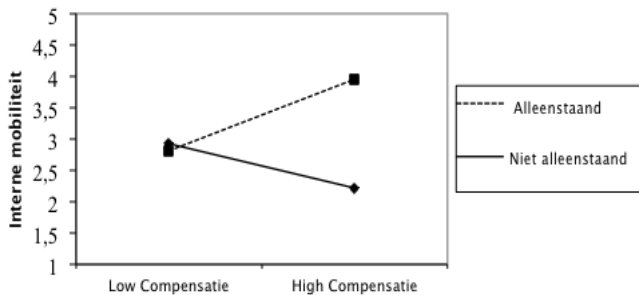
Tabel 5.17: Moderatie-effect van familieverantwoordelijkheden op interne mobiliteit.

	R^2 hoofdeffect	R^2 hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Alleenstaand	.04	.05	.94
CO * Alleenstaand	.06	.08	1.29
PSS * Alleenstaand	.02	.03	.62
COMP * Alleenstaand	.02	.08	4.04**
TO * Samenwonend/getrouwd	.04	.05	.94
CO * Samenwonend/getrouwd	.06	.08	1.29
PSS * Samenwonend/getrouwd	.02	.03	.63
COMP * Samenwonend/getrouwd	.02	.08	4.04**
TO * Thuiswonende kinderen	.03	.09	3.99**
CO * Thuiswonende kinderen	.05	.08	1.96
PSS * Thuiswonende kinderen	.01	.01	.18
COMP * Thuiswonende kinderen	.01	.02	.64

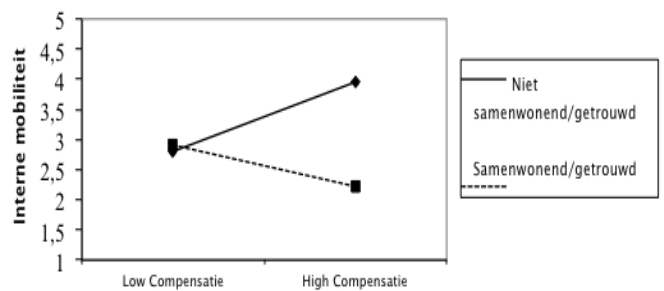
* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tabel 5.17 wijst uit dat voor de relatie tussen compensatie en interne mobiliteit zowel alleenstaand zijn als getrouwd en/of samenwonend zijn hierop een modererend effect heeft. Tevens heeft het hebben van thuiswonende kinderen een modererend effect op de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit. In figuren 5.17 t/m 5.19 worden deze modererende effecten grafisch weergegeven.

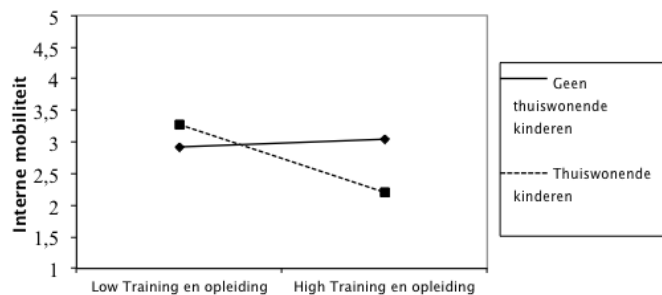
Figuur 5.17: Moderatie COMP*Alleenstaand op interne mobiliteit.



Figuur 5.18: Moderatie COMP*Samenwonend/getrouwd op interne mobiliteit.



Figuur 5.19: Moderatie TO*Thuiswonende kinderen op interne mobiliteit.



Figuur 5.17 laat zien dat medewerkers die alleenstaand zijn en een lage mate van compensatie ervaren minder snel geneigd zijn tot interne mobiliteit dan alleenstaande medewerkers die een hoge mate van compensatie ervaren. Voor medewerkers die niet alleenstaand zijn geldt dat een hoge mate van compensatie een negatief effect heeft op de intentie tot interne mobiliteit terwijl voor medewerkers die niet alleenstaand zijn en een lage mate van compensatie ervaren geldt dat dit leidt tot meer interne mobiliteit. Logischerwijs laat figuur 5.18 dan ook zien dat voor medewerkers die getrouwd en/of samenwonend zijn en een hoge mate van compensatie ervaren geldt dat dit een negatief effect heeft op interne mobiliteit, terwijl degenen die een lagere mate van compensatie ervaren eerder geneigd zijn tot interne mobiliteit. Tot slot laat figuur 5.19 zien dat medewerkers met thuiswonende kinderen die positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden minder snel geneigd zijn tot interne mobiliteit dan de medewerkers met thuiswonende kinderen die minder positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden. Voor medewerkers zonder thuiswonende kinderen geldt een beperkte invloed van de trainings- en opleidingsmogelijkheden op interne mobiliteit.

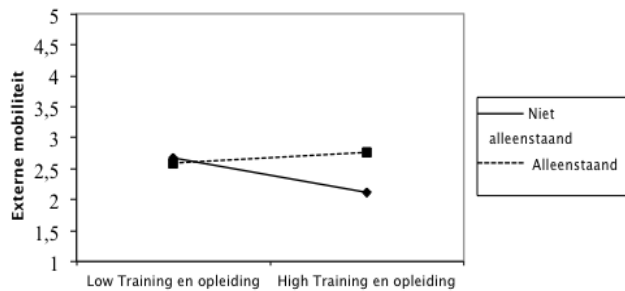
Tabel 5.18: Moderatie-effect van familieverantwoordelijkheden op externe mobiliteit.

	<i>R</i> ² hoofdeffect	<i>R</i> ² hoofdeffect+interactieterm	Fchange
TO * Alleenstaand	.07	.12	3.13*
CO * Alleenstaand	.08	.10	1.38
PSS * Alleenstaand	.05	.05	.01
COMP * Alleenstaand	.06	.07	.22
TO * Samenwonend/getrouwd	.07	.12	3.13*
CO * Samenwonend/getrouwd	.08	.10	1.38
PSS * Samenwonend/getrouwd	.05	.05	.01
COMP * Samenwonend/getrouwd	.06	.07	.22
TO * Thuiswonende kinderen	.03	.06	1.62
CO * Thuiswonende kinderen	.03	.04	.14
PSS * Thuiswonende kinderen	.02	.05	1.92
COMP * Thuiswonende kinderen	.05	.06	.75

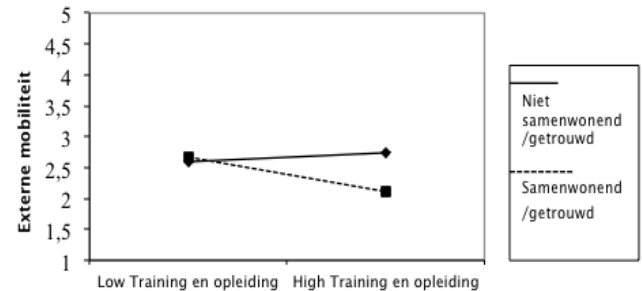
p* < .10, *p* < .05, ****p* < .01

Tabel 5.18 wijst uit dat voor de relatie tussen training en opleiding en externe mobiliteit zowel alleenstaand zijn als samenwonend en/of getrouwd zijn hierop een modererend effect heeft. Figuur 5.20 en 5.21 geven deze effecten schematisch weer.

Figuur 5.20: Moderatie TO*Alleenstaand op externe mobiliteit.



Figuur 5.21: Moderatie TO*Samenwonend /getrouwd op externe mobiliteit.



Figuur 5.20 laat zien dat voor medewerkers die alleenstaand zijn en een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden hebben een beperkte positieve invloed geldt op externe mobiliteit. Voor medewerkers die niet alleenstaand zijn geldt echter dat een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden een negatieve invloed heeft op de intentie tot externe mobiliteit. Logischerwijs laat figuur 5.21 dan ook zien dat medewerkers die getrouwd en/of samenwonend zijn en een positief oordeel over de trainings- en opleidingsmogelijkheden hebben minder geneigd zijn tot externe mobiliteit. Voor medewerkers die niet samenwonend en/of getrouwd zijn geldt slechts een beperkte positieve invloed van de trainings- en opleidingsmogelijkheden op externe mobiliteit.

5.6 Resultaten vignette studie

Zoals eerder uiteengezet is in deze studie een survey experiment uitgevoerd om te onderzoeken of, en zo ja, hoe de verschillende organisatiefactoren de vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers van SURFnet doen bevorderen. Hiertoe is een viertal hypothetische situaties geschetst waarin de organisatiefactoren van training en opleiding, carrièremogelijkheden en PSS zijn gemanipuleerd. Met behulp van *paired samples t-tests* is onderzocht of deze manipulaties een significant effect hebben op de vrijwillige arbeidsmobiliteit. In dit geval is er onderscheid gemaakt tussen interne mobiliteit en vier vormen van externe mobiliteit, namelijk, het zoeken van een vergelijkbare functie binnen de SURF-familie, het zoeken van een vergelijkbare functie buiten de SURF-familie, het zoeken van een ander soort functie binnen de SURF-familie en het zoeken van een ander soort functie buiten de SURF-familie. Tevens is onderzocht welk effect de manipulaties hebben op employability en baantevredenheid.

In tabel 5.19 zijn de resultaten van de *paired samples t-tests* weergegeven waarbij de huidige situatie (*as is*) als uitgangspunt geldt.

Tabel 5.19: Paired-samples t-test voor situatieschetsen.

	Situatie <i>as is</i>		Situatieschets 1		Situatieschets 2		Situatieschets 3		Situatieschets 4					
	μ	SD	μ	SD	t-waarde	μ	SD	t-waarde	μ	SD	t-waarde	μ	SD	t-waarde
Employability	3.88	.76	3.65	.68	1.82**	-	-	-	3.72	.62	1.66*	3.66	.75	2.11**
Job satisfaction	4.19	.63	3.64	.62	5.50***	3.83	.84	3.97***	3.90	.60	3.77***	3.22	.81	9.36***
Interne mobiliteit	2.84	1.16	2.97	.87	-.99	2.88	.91	-.21	2.82	.89	.00	-	-	-
Vergelijkbare functie SURF	2.40	1.10	2.50	1.04	-.97	2.65	1.09	-2.08**	2.30	1.01	.98	2.58	1.10	-1.37*
Vergelijkbare functie niet-SURF	2.99	.96	3.13	.89	-1.40*	3.26	.89	-2.80***	2.84	.98	1.29*	3.42	1.02	-3.38***
Ander soort functie SURF	2.19	1.04	2.35	.97	-1.44*	2.30	.95	-1.01	2.29	1.02	-1.07	2.44	1.08	-2.01**
Ander soort functie niet-SURF	2.57	1.03	2.90	.93	-3.00***	2.78	.96	-1.72**	2.68	.95	-.79	3.01	1.04	-3.58***

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Voor employability geldt dat er na situaties 1, 3 en 4 aan respondenten opnieuw gevraagd is in hoeverre zij zich 'employable' achten. Zoals uit bovenstaande tabel valt af te lezen geldt voor alle drie de manipulaties dat employability significant veranderd is ten opzichte van de huidige situatie. Waar in de huidige situatie een gemiddelde van $\mu = 3.88$ geldt daalt dit naar aanleiding van de eerste situatieschets naar $\mu = 3.65$, na de derde situatieschets naar $\mu = 3.72$ en na de vierde situatieschets naar $\mu = 3.66$. Dit betekent dat het manipuleren van de organisatiefactoren een significant negatief effect heeft op employability.

Wanneer gekeken wordt naar de intentie tot vrijwillige arbeidsmobiliteit geldt dat de manipulatie uit situatieschets 1 een significant effect heeft op de waarschijnlijkheid dat medewerkers een vergelijkbare functie buiten de SURF-familie zullen zoeken, op de waarschijnlijkheid dat medewerkers een ander soort functie binnen de SURF-familie zullen zoeken en op de waarschijnlijkheid dat medewerkers een ander soort functie buiten de SURF-familie zullen zoeken. Bij het vergelijken van de gemiddelden ten opzichte van de gemiddelden in de huidige situatie blijkt dat de manipulatie een significant positief effect heeft op deze drie vormen van vrijwillige arbeidsmobiliteit. Er geldt geen significant effect voor interne mobiliteit. Voor situatieschets 2 geldt dat de manipulatie een significant positief effect heeft op alle vier de vormen van externe mobiliteit. Voor interne mobiliteit geldt geen significant effect. Wat betreft situatieschets 3 geldt dat de manipulatie enkel een significant positief effect heeft op het zoeken van een vergelijkbare functie buiten de SURF-familie. Voor interne mobiliteit geldt geen significant effect. Tot slot geldt voor situatieschets 4 wederom dat de manipulatie een significant positief effect heeft op alle vier de vormen van externe mobiliteit.

Voor baantevredenheid geldt echter dat deze na alle vier de manipulaties significant veranderd is ten opzichte van de huidige situatie, echter niet in positieve zin. Voor ieder van de vier situatieschetsen geldt namelijk dat baantevredenheid naderhand significant is afgenomen, waarmee geconcludeerd kan worden dat het anders inrichten

van de organisatiefactoren de vrijwillige (externe) arbeidsmobiliteit onder de medewerkers van SURFnet zal doen bevorderen, maar niet op de juiste manier. Zowel employability als baantevredenheid nemen namelijk af als gevolg hiervan.

6 Discussie en conclusies

6.1 Inleiding

In deze studie is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers. Dit onderzoek is vernieuwend in de zin dat het inzicht poogt te bieden in de manieren waarop vrijwillige arbeidsmobiliteit bevorderd zou kunnen worden in plaats van dat het zich, zoals de meeste studies, richt op het behoud van medewerkers. Daarnaast dragen de mediatie- en moderatieanalyses en het survey experiment bij aan bestaand onderzoek. In dit hoofdstuk staat de interpretatie van de resultaten centraal. In wat volgt zullen uitspraken worden gedaan over de opgestelde hypotheses, worden verklaringen gezocht voor de niet ingeloste verwachtingen en wordt beschreven wat de empirische bevindingen voor zowel de theorie als de praktijk impliceren. Daarnaast worden de beperkingen van deze studie belicht en zullen suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot zullen, op basis van bovenstaande, conclusies worden getrokken en zullen aanbevelingen richting de onderzoeksorganisatie SURFnet worden gedaan.

6.2 Hypotheses en bevindingen

Op basis van een grondige literatuurstudie is voorafgaand aan het empirisch onderzoek een vijftal hypotheses opgesteld. De resultatenanalyses uit het vorige hoofdstuk maken het mogelijk uitspraken te doen over deze hypotheses.

Met betrekking tot de relatie tussen employability en vrijwillige arbeidsmobiliteit is er tegen de verwachting in (hypothese 1a) geen (positief) effect gevonden van employability op zowel interne als externe mobiliteit. Deze bevinding roept vragen op omdat uit de theorie en uit eerdere onderzoeken blijkt dat employability de beweging van medewerkers tussen zowel verschillende banen als verschillende organisaties faciliteert en dus een belangrijke voorspeller is voor interne en externe vrijwillige mobiliteit (Fugate et al., 2004; Thijssen, 2001: in Forrier & Sels, 2005; Rothwell & Arnold, 2007). De bevindingen met betrekking tot de relatie tussen employability en mobiliteit houden tevens in dat hypothese 1b (employability als mediërende factor) niet ingelost wordt, omdat het ontbreken van het verband tussen employability en vrijwillige arbeidsmobiliteit al impliceert dat aan pad B van de mediatieanalyse niet voldaan kan worden. Daarnaast gaat ook het ontbreken van effecten van de organisatiefactoren of HPWPs op employability tegen de verwachting in. Vanuit de literatuur blijkt namelijk dat zogenoemde HPWPs bijdragen aan het vergroten van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van individuen (Combs et al., 2006).

Wat betreft de directe effecten van de organisatiefactoren op de vrijwillige arbeidsmobiliteit (hypotheses 2a, 2c, 2e en 2f) wordt met betrekking tot training en opleiding enkel een negatief effect op interne mobiliteit gevonden. Op externe mobiliteit wordt geen significant effect gevonden. Dit betekent dat hypothese 2a verworpen dient te worden. Deze bevindingen dragen bij aan de literatuur over *employee development* waarbinnen onenigheid heerst over de effecten van training en opleiding op mobiliteit. Waar sommigen studies vinden dat training en opleiding bijdraagt aan de marktwaarde van individuen en daarmee hun mobiliteit vergroot vinden andere studies dat het investeren in de ontwikkeling van medewerkers ervoor zorgt dat het vrijwillig verloop afneemt (Koster et al., 2011). Beargumenteerd kan worden dat deze verschillen in de effecten van training en opleiding op vrijwillige mobiliteit te maken hebben met de manier waarop de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen organisaties zijn ingericht. Zo zou algemene training, die erop gericht is de productiviteit van medewerkers te vergroten voor een groot aantal taken en voor verschillende organisaties, de marktwaarde van individuen inderdaad kunnen vergroten en daarmee mobiliteit kunnen doen bevorderen. Specifieke training daarentegen heeft geen effect op de productiviteit van medewerkers wanneer zij overstappen naar een andere organisatie en zou daardoor niet leiden tot meer externe mobiliteit (Becker, 1962). Echter zou specifieke training de interne mobiliteit van medewerkers wel kunnen doen bevorderen wanneer zij zich meer specialiseren binnen een bepaald vakgebied.

Met betrekking tot carrièremogelijkheden geldt dat er, tegen de verwachting in, geen verband wordt gevonden met interne mobiliteit. Dit in tegenstelling tot de studie van Dill et al. (2014) waarin carrièremogelijkheden een belangrijke voorspeller voor interne mobiliteit betekenden. Deze uitkomst betekent dan ook dat hypothese 2c verworpen dient te worden. Echter wordt er een significant negatief verband gevonden tussen carrièremogelijkheden en externe mobiliteit. Dit is logischerwijs te verklaren. Wanneer medewerkers veel mogelijkheden hebben om bij hun eigen werkgever door te groeien is het minder waarschijnlijk dat zij voor doorgroeimogelijkheden bij andere werkgevers gaan kijken.

Met betrekking tot compensatie geldt dat er enkel een negatief verband wordt gevonden met externe mobiliteit. Dit is in lijn eerder wetenschappelijk onderzoek waarin (tevredenheid met) compensatie steeds weer een belangrijke retentiefactor blijkt te zijn (Hausknecht et al., 2009). Met interne mobiliteit wordt er geen significant verband gevonden. Dit betekent dat hypothese 2e deels bevestigd wordt.

Met betrekking tot ondersteuning van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling geldt tenslotte dat er geen direct verband wordt gevonden met interne, noch externe mobiliteit. Dit betekent dan ook hypothese 2f verworpen dient te worden. Dit in tegenstelling tot andere studies waarin zowel directe als indirecte positieve effecten van ondersteuning van leidinggevendens op vrijwillige arbeidsmobiliteit werden gevonden (Ito & Brotheridge, 2005; Dill et al., 2014). De moderatieanalyses (hierover later meer) laten echter zien dat er wel degelijk indirecte effecten bestaan van PSS op vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Hypotheses 3a t/m 3d hebben betrekking op pad A van het (mogelijk) mediërende effect van *job satisfaction*. Zowel training en opleiding, carrièremogelijkheden, ondersteuning van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling als compensatie hebben een significant positief effect op baantevredenheid. Dit betekent dat hypothesen 3a t/m 3d bevestigd worden.

Hypotheses 4a en 4b hebben betrekking op pad B van het (mogelijk) mediërende effect van *job satisfaction*. Er wordt een significant negatief effect gevonden tussen baantevredenheid en externe mobiliteit wat betekent dat hypothese 4a bevestigd wordt. Echter wordt er geen significant effect gevonden tussen baantevredenheid en interne mobiliteit wat betekent dat hypothese 4b verworpen dient te worden. Het niet inlossen van deze verwachting kan wederom verklaard worden door het feit dat medewerkers aangeven dat zij zich binnen hun huidige functie goed kunnen ontwikkelen. Doordat de functies inhoudelijk vaak veranderen is het niet nodig, en misschien ook niet mogelijk, om in formele zin intern mobiel te zijn. Hypothese 4c heeft betrekking op het algemeen mediërende effect van baantevredenheid op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Deze hypothese wordt deels bevestigd omdat er voor externe mobiliteit een volledig mediërend effect wordt gevonden, maar voor interne mobiliteit geen mediërend effect gevonden wordt.

Hypotheses 5a t/m 5d hebben betrekking op het modererende effect van de individuele factoren op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit. De verschillende moderatieanalyses wijzen uit dat een aantal van de individuele factoren inderdaad een modererend effect hebben op de relatie tussen een of meerdere van de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit. Echter zijn er ook verschillende individuele factoren die geen modererend effect hebben. Omdat in de meeste eerdere studies de directe effecten van individuele factoren op vrijwillige mobiliteit gemeten worden dienen conclusies over de modererende werking van deze factoren voorzichtig te worden getrokken. De bevindingen in deze studie dragen bij aan de theorie en empirie van de verschillende individuele factoren en zijn

vernieuwend doordat zij inzicht bieden in de wisselwerking tussen verschillende factoren in relatie tot hun invloed op vrijwillige arbeidsmobiliteit.

Voor *self-efficacy* geldt dat dit een modererend effect heeft op de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit, op de relatie tussen carrièremogelijkheden en interne mobiliteit en op de relatie tussen carrièremogelijkheden en externe mobiliteit. Zo geldt voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy* dat een positievere beleving van de trainings- en opleidingsmogelijkheden een negatief effect heeft op interne mobiliteit, terwijl een minder positieve beleving van de trainings- en opleidingsmogelijkheden een positief effect heeft op interne mobiliteit. Voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* geldt slechts een beperkt effect van training en opleiding op interne mobiliteit. Carrièremogelijkheden daarentegen hebben geen effect op interne mobiliteit voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy*. Voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* geldt echter dat carrièremogelijkheden een positief effect hebben op interne mobiliteit. Met betrekking tot externe mobiliteit wijst deze studie uit dat *self-efficacy* een modererend effect heeft op de relatie tussen carrièremogelijkheden en externe mobiliteit. Het effect van deze relatie is voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy* sterker dan voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy*. Voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy* geldt namelijk dat carrièremogelijkheden een negatief effect hebben op externe mobiliteit. Voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* geldt dat carrièremogelijkheden slechts een beperkt effect hebben op externe mobiliteit. Op basis van deze bevindingen kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de effecten van de organisatiefactoren van training en opleiding en carrièremogelijkheden op vrijwillige mobiliteit afhankelijk zijn van de mate van *self-efficacy* die medewerkers zichzelf toewijzen.

Voor de verschillende levensfasen geldt dat de startfase een modererend effect heeft op de relatie tussen zowel training en opleiding, carrièremogelijkheden als compensatie en interne mobiliteit. Daarnaast heeft de ambitiefase een modererend effect op de relatie tussen PSS en externe mobiliteit. Wat betreft de verschillende levensfasen kan dan ook voorzichtig geconcludeerd worden dat individuele belevingen en behoeften afhankelijk zijn van de levensfase waarin medewerkers zich bevinden. Zo hebben de organisatiefactoren van training en opleiding en carrièremogelijkheden een sterker effect op interne mobiliteit voor medewerkers die zich in de startfase bevinden dan voor medewerkers die zich niet in de startfase bevinden. Ook blijkt er een tegengesteld effect van compensatie op interne mobiliteit te gelden voor medewerkers in de startfase ten opzichte van medewerkers die zich niet in de startfase bevinden. Waar voor medewerkers in de startfase geldt dat een hoge mate van compensatie leidt

tot minder interne mobiliteit geldt voor medewerkers die zich niet in de startfase bevinden juist dat een hoge mate van compensatie leidt tot meer interne mobiliteit. De bevindingen met betrekking tot het modererende effect van startfase dienen echter voorzichtig geïnterpreteerd te worden omdat in deze studie slechts twee respondenten hebben aangegeven zich te identificeren met de startfase. Wat in relatie tot externe mobiliteit opvalt is dat voor medewerkers in de ambitiefase de ondersteuning van de leidinggevenden voor carrièreontwikkeling een rol speelt in de intentie tot mobiliteit. Hoe meer ondersteuning zij ervaren, hoe minder zij geneigd zijn tot externe mobiliteit. Voor medewerkers die zich niet in de ambitiefase bevinden heeft ondersteuning van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling echter geen effect op externe mobiliteit.

Wat betreft de verschillende carrière interesses hebben zowel de conventionele, onderzoekende als ondernemende interesses een modererend effect op de relatie tussen carrièremogelijkheden en interne mobiliteit. Zo geldt voor medewerkers met ondernemende carrière interesses dat carrièremogelijkheden een positief effect hebben op interne mobiliteit. Voor medewerkers met conventionele en onderzoekende carrière interesses geldt echter een zwak negatief effect van carrièremogelijkheden op interne mobiliteit. Met betrekking tot training en opleiding geldt bovendien dat dit voor medewerkers die geen creatieve carrière interesses hebben een negatief effect heeft op interne mobiliteit. In relatie tot externe mobiliteit geldt dat voor medewerkers met sociale carrière interesses dat carrièremogelijkheden hierop een negatief effect hebben. Dus medewerkers die zichzelf identificeren met sociale carrière interesses en die tevens veel carrièremogelijkheden ervaren zijn minder geneigd tot externe mobiliteit. Voor medewerkers met creatieve carrière interesses geldt daarentegen dat carrièremogelijkheden een positief effect hebben op externe mobiliteit. Daarnaast geldt voor medewerkers met onderzoekende carrière interesses dat training en opleiding een negatief effect heeft op externe mobiliteit. Tot slot geldt voor medewerkers met sociale carrière interesses dat PSS een negatief effect heeft op externe mobiliteit. geconcludeerd kan dan ook worden dat individuele wensen en behoeften afhankelijk zijn van de carrière interesses waar medewerkers zich mee identificeren. Dit impliceert tevens dat (HR-)beleid voor verschillende medewerkers verschillende effecten heeft.

Wat betreft familieverantwoordelijkheden hebben zowel alleenstaand zijn als samenwonend en/of getrouwd zijn een modererend effect op de relatie tussen compensatie en interne mobiliteit. Voor medewerkers die alleenstaand zijn geldt een sterk positief effect van compensatie op interne mobiliteit. Voor medewerkers die samenwonend en/of getrouwd zijn geldt daarentegen dat compensatie een negatief effect heeft op interne mobiliteit. Bovendien geldt voor medewerkers met

thuiswonende kinderen dat training en opleiding een negatief effect heeft op interne mobiliteit. Met betrekking tot externe mobiliteit wordt er een modererend effect gevonden van zowel alleenstaand als samenwonend en/of getrouwd zijn op training en opleiding. Voor alleenstaande medewerkers geldt dat training en opleiding een positief effect heeft op externe mobiliteit terwijl voor samenwonende en/of getrouwde medewerkers juist geldt dat training en opleiding een negatief effect heeft op externe mobiliteit. Op basis van deze bevindingen kan ook voorzichtig worden geconcludeerd dat de thuissituatie van medewerkers de werking van de organisatiefactoren van compensatie en training en opleiding op vrijwillige mobiliteit beïnvloedt.

Met betrekking tot het survey experiment (hypotheses 2b, 2d en 2g) geldt dat alle vier de veronderstelde veranderingen in de organisatiefactoren een significant positief effect hebben op de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Dit betekent dat het anders vormgeven of inrichten van de organisatiefactoren inderdaad bijdraagt aan het bevorderen van vrijwillige mobiliteit. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er enkel significante effecten worden gevonden voor de vier vormen van externe mobiliteit. Voor interne mobiliteit worden geen significante effecten gevonden. Wat bovendien opvallend is, is dat de veranderingen in de vormgeving of inrichting van de organisatiefactoren ook allemaal een significant effect hebben op employability en baantevredenheid, echter niet in positieve zin. Voor iedere voorgestelde situatie geldt dat de intentie tot vrijwillige mobiliteit significant stijgt ten opzichte van de huidige situatie. Tegelijkertijd geldt ook dat voor iedere voorgestelde situatie de employability en baantevredenheid van medewerkers significant daalt. De vierde situatieschets, waarin de leidinggevende ondersteuning bood in het zoeken naar ander werk buiten SURFnet, heeft de sterkste negatieve effecten op baantevredenheid. De belangrijkste conclusie die uit deze bevindingen getrokken kan worden is dan ook dat het anders vormgeven of inrichten van de organisatiefactoren, zoals verwacht, bijdraagt aan het bevorderen van de vrijwillige arbeidsmobiliteit, maar dat het bevorderen van vrijwillige arbeidsmobiliteit niet zonder pijn kan. Dit betekent dat de onderzoeksorganisatie zeer voorzichtig om moet gaan met eventuele aanpassingen in de vormgeving of inrichting van de organisatiefactoren. Bovendien moeten hierbij goed de verschillende individuele wensen en behoeften van de verschillende soorten medewerkers in het achterhoofd worden gehouden.

6.3 Verklaring verworpen hypotheses

De hypotheses die op basis van de uitgevoerde analyses verworpen moeten worden vragen om nadere toelichting. In de eerste plaats wordt er geen effect gevonden van employability op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat er andere variabelen in deze studie zijn die het effect van employability

overtreffen. De variabele *self-efficacy* is hiervan het meest waarschijnlijke voorbeeld. De meetschalen van *self-efficacy* en employability (bijlage A) richten zich beide op de kennis, vaardigheden en kwaliteiten die medewerkers in staat stellen hun werk uit te voeren. Daarbij laat de correlatiematrix zien dat er een significante samenhang bestaat tussen *self-efficacy* en employability wat kan wijzen op multicollineariteit tussen deze variabelen. Hoewel *self-efficacy* ook geen directe effecten laat zien voor vrijwillige arbeidsmobiliteit, blijkt het wel een belangrijke modererende variabele te zijn. Dit wekt de gedachte dat employability ook als moderator zou kunnen gelden. Dit vraagt om nader onderzoek. Het feit dat employability niet, zoals verwacht, geldt als mediator in deze studie is het gevolg van het ontbreken van een verband tussen employability en vrijwillige arbeidsmobiliteit.

In de tweede plaats blijkt training en opleiding, tegen de verwachting in een negatieve effect te hebben op interne mobiliteit. Dit kan verklaard worden door de manier waarop de trainings- en opleidingsmogelijkheden binnen de onderzoeksorganisatie zijn ingericht. De trainingen en opleidingen zijn namelijk vooral gericht op specialisme binnen functies van medewerkers. Dit kan betekenen dat medewerkers expert worden binnen hun eigen functie, maar zal op deze manier niet de mobiliteit richting andere functies doen bevorderen. Met betrekking tot carrièremogelijkheden is er tegen de verwachting in geen verband gevonden met interne mobiliteit. Het ontbreken van dit verband kan te maken hebben met de structuur van de onderzoeksorganisatie. Omdat er een platte structuur is, is er weinig hiërarchische groei mogelijk. Daarbij geven medewerkers aan dat zij wel degelijk carrièremogelijkheden ervaren. Niet zozeer in formele zin, maar doordat de functies in de loop van de tijd inhoudelijk sterk veranderd zijn waardoor er toch sprake is van ontwikkeling. Het gaat in dit geval dus niet om formele mobiliteit maar om verschuivingen in de inhoud van werkzaamheden. Met betrekking tot ondersteuning van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling zijn in tegenstelling tot andere studies geen verbanden gevonden met vrijwillige arbeidsmobiliteit (intern, noch extern). Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat eerdere studies op dit gebied voornamelijk uitgevoerd zijn binnen andere sectoren (te weten, de publieke sector en de gezondheidszorg) (Ito & Brotheridge, 2005; Dill et al., 2014) waardoor de mogelijkheid bestaat dat ondersteuning van de leidinggevende in deze studie anders wordt ervaren dan in eerdere studies. Dit betekent dan ook dat vergelijkingen met eerder onderzoek voorzichtig moeten worden gedaan.

Tot slot wordt er met betrekking tot de (mogelijk) mediërende werking van baantevredenheid geen verband gevonden met interne mobiliteit. Net zoals met betrekking tot carrièremogelijkheden kan er in dit geval beargumenteerd worden dat doordat medewerkers zich binnen hun functie goed kunnen ontwikkelen, zij minder de

drang voelen om in formele zin mobiel te zijn. Doordat de functies inhoudelijk vaak veranderen is het mogelijk niet nodig en misschien ook niet mogelijk om formele zin mobiel te zijn.

6.4 Theoretische implicaties

De bevindingen uit huidig onderzoek zijn in sommige gevallen een aanvulling op de theorie en bevestigen eerder gevonden effecten. In verschillende gevallen bieden de bevindingen ook aanvulling op de bestaande theorie. In de eerste plaats bieden de bevindingen uit deze studie aanvulling op de bestaande theorieën over carrièremogelijkheden en PSS. Waar vanuit de theorie beargumenteerd zou kunnen worden dat het faciliteren in interne carrièremogelijkheden zou bijdragen aan interne mobiliteit wordt in deze studie juist een negatief effect gevonden van carrièremogelijkheden op interne mobiliteit. In relatie tot externe mobiliteit hebben carrièremogelijkheden een negatief effect, wat kan betekenen dat carrièremogelijkheden als retentiefactor zou kunnen gelden. Deze bevindingen dragen bij aan de geringe mate van empirisch onderzoek naar carrièremogelijkheden. Ook met betrekking tot PSS bieden de bevindingen uit deze studie een aanvulling op de bestaande theorie. Waar uit eerder onderzoek een positieve relatie is gebleken tussen PSS en mobiliteit worden er in deze studie geen directe effecten van PSS op zowel interne als externe mobiliteit gevonden. Dit kan betekenen dat het effect van PSS contextafhankelijk is, iets wat vervolgonderzoek uit zou kunnen wijzen. De bevindingen over de effecten van compensatie bevestigen en versterken bevindingen uit eerder onderzoek. Compensatie is een belangrijke factor in het behoud van medewerkers. De bevindingen omtrent training en ontwikkeling bieden interessante inzichten. Waar er in de theorie onenigheid bestaat over de vraag of trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden het vrijwillig personeelsverloop doen verhogen of niet wordt er in deze studie geen effect gevonden van training en opleiding op externe mobiliteit, maar wel een negatief effect op interne mobiliteit. Medewerkers helpen bij het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden betekent in deze studie dus niet automatisch dat medewerkers deze nieuwe kennis en vaardigheden ook zullen inzetten binnen de organisatie.

In de tweede plaats bieden de gevonden mediatie- en moderatie-effecten relevante inzichten. Waar van de organisatiefactoren in de theorie wordt verondersteld dat zij bijdragen aan de employability van medewerkers en daarmee aan de vrijwillige arbeidsmobiliteit blijkt employability in deze studie geen effect te hebben. Ten eerste dragen de organisatiefactoren niet bij aan employability en ten twee draagt employability ook niet bij aan vrijwillige mobiliteit. Dit kan betekenen dat ook employability een concept is dat sterk contextafhankelijk is. De werking van employability op vrijwillige mobiliteit en de werking van organisatiefactoren of HPWPs

op employability zou daarom in een bredere context onderzocht moeten worden. De volledige mediatie van baantevredenheid geeft aan hoe de relaties tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit dat wel lopen en toont tevens het belang van baantevredenheid in deze studie aan. Met betrekking tot de moderatie-effecten kan gesteld worden; 'zoveel mensen, zoveel wensen'. De effecten van de organisatiefactoren op vrijwillige arbeidsmobiliteit blijken in veel gevallen sterk afhankelijk te zijn van de levensfase waarin medewerkers zich bevinden, van de carrière interesses die zij hebben, van hun thuissituatie en van de mate van *self-efficacy* die zij zichzelf toewijzen.

Tot slot dragen de bevindingen uit het survey experiment bij aan de theorie over de organisatiefactoren van training en opleiding, carrièremogelijkheden en PSS. Waar deze factoren in de huidige situatie geen direct effect hadden op vrijwillige arbeidsmobiliteit en employability en een positief effect hadden op baantevredenheid, hebben de factoren in het survey experiment in alle gevallen positieve effecten op vrijwillige mobiliteit en negatieve effecten op zowel employability als baantevredenheid. Dit toont aan dat de vormgeving of inhoud van de organisatiefactoren of HPWPs sterk bepalend is voor de effecten die ze hebben. Ook hier geldt weer dat context zeer belangrijk blijkt te zijn.

Geconcludeerd kan worden dat de bevindingen uit deze studie uitwijzen dat context zeer belangrijk is. Dit draagt bij aan de zogeheten Contextually Based Human Resource Theory (CBHRT) die veronderstelt dat verschillende contextdimensies bepalend zijn voor de vormgeving van HRM (Pauwe, 2004). In de eerste plaats is HRM afhankelijk van een zekere mate van eisen vanuit de markt, product en technologie gebied (PMT-dimensie) waarop organisaties zich begeven. Deze eisen worden veelal uitgedrukt in termen van efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit en innovativiteit en representeren de economische rationaliteit. In de tweede plaats moet niet vergeten worden dat de zogeheten vrije markt ingebed is in een sociaal-politieke, culturele en legale context (SCL-dimensie). Deze dimensie houdt in dat HR-beleid mede wordt bepaald door gedeelde waarden zoals rechtvaardigheid. Deze dimensie representeert de relationele rationaliteit waarbij het onderhouden van duurzame en vertrouwelijk relaties met zowel interne als externe stakeholders centraal staat. Tot slot is HR-beleid van organisaties in zekere mate ook afhankelijk van keuzes die in het verleden zijn gemaakt. De manier waarop organisaties in de loop van de jaren gegroeid en samengesteld zijn heeft een diepe impact op de vormgeving en structurering van HRM (Pauwe, 2004, p. 90-91). Bartlett en Ghoshal (1989, in: Pauwe, 2004) hanteren het concept 'administratief erfgoed' om de invloed van structuren, methoden, competenties en waarden die zijn ontstaan in het verleden te identificeren en stellen

dat dit 'erfgoed' een belangrijke factor van invloed is in de continue structurering van organisaties, HRM daarbij inbegrepen.

6.5 Praktische implicaties en aanbevelingen

De bevindingen uit deze studie bieden de onderzoeksorganisatie inzicht in de factoren die vrijwillige mobiliteit beïnvloeden. Deze inzichten kunnen als input dienen voor de verdere ontwikkeling van het (HR-)beleid.

6.5.1 HR-beleid in het grotere geheel plaatsen

In de eerste plaats laat het feit dat er in de huidige situatie geen directe effecten worden gevonden van de organisatiefactoren op employability en vrijwillige mobiliteit zien dat HR-praktijken niet vanzelfsprekend (direct) bijdragen aan employability en mobiliteit. Dit betekent dat met de HR-praktijken van de onderzoeksorganisatie mogelijk niet in alle gevallen de doelen worden bereikt die ermee gepoogd worden te bereiken. Het is daarom aan te raden om bij de vormgeving en inrichting van HR-praktijken goed na te gaan welk doel men ermee wil bereiken en ervoor te zorgen dat de inhoud en het doel van de HR-praktijken zo goed mogelijk op elkaar worden afgestemd.

Het is daarom aan te raden het huidige (HR-)beleid in de bredere context te plaatsen en te analyseren of met de verschillende praktijken ook daadwerkelijk de doelen worden gerealiseerd die zij zouden moeten realiseren. Een mogelijkheid hierbij zou kunnen zijn een aantal medewerkers te betrekken bij de vormgeving en inrichting van (nieuwe) HR-praktijken, hen van te voren goed in te lichten over de doelen die deze praktijken zouden moeten realiseren en samen constructief te testen of HR-praktijken ook daadwerkelijk de gewenste effecten hebben.

6.5.2 Identificeren van verschillen tussen medewerkers

In de tweede plaats loont het om een goed begrip te hebben van de individuele verschillen in wensen en behoeften van medewerkers met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden. Huidig onderzoek wijst namelijk uit dat er op dit gebied grote verschillen bestaan onder de medewerkers van SURFnet. Zo komt bijvoorbeeld naar voren dat training en opleiding een negatief effect heeft op de interne mobiliteit van medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy*. Voor medewerkers met een hogere mate van *self-efficacy* geldt daarentegen dat carrièremogelijkheden een positief effect hebben op interne mobiliteit. Voor medewerkers met een lagere mate van *self-efficacy* geldt dit niet maar zorgen carrièremogelijkheden wel voor een lagere mate van externe mobiliteit. Deze bevindingen laten zien dat de trainings- en opleidingsmogelijkheden en carrièremogelijkheden binnen SURFnet niet voor alle

medewerkers dezelfde effecten hebben en in sommige gevallen dus niet de gewenste doelen bereiken. Dit is slechts een van de vele voorbeelden die aantonen hoe groot de onderlinge verschillen met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden binnen SURFnet zijn.

In dit licht is het dan ook aan te raden de verschillen tussen de medewerkers met betrekking tot de ontwikkelwensen en behoeften te inventariseren. Dit kan door in de jaarlijkse R&O-cyclus extra aandacht te vestigen op het onderdeel ambities en ontwikkelwensen. Zorg ervoor dat leidinggevende het belang hiervan uitdragen naar hun medewerkers en zorg ervoor dat iedereen iets invult over dit onderwerp. Leg deze informatie vast zodat er bij de HR-afdeling bekend is wie welke wensen heeft. Op deze manier kan er per individu actie ondernomen worden op het gebied van ontwikkeling.

6.5.3 Gedifferentieerd beleid voor verschillende groepen medewerkers

Op basis van bovenstaande informatie kan de HR-afdeling vervolgens verschillende groepen medewerkers onderscheiden worden waarop een gedifferentieerd HR-beleid kan worden ingericht. Het belang hiervan blijkt bijvoorbeeld uit de bevinding dat ook met betrekking tot levensfase de individuele context zeer belangrijk blijkt. Zo blijkt dat wanneer medewerkers zich identificeren met de startfase, dat de relatie tussen training en opleiding en interne mobiliteit minder positief wordt. Dit is opvallend aangezien dit juist de levensfase is waarbij ontwikkeling en ambitie centraal staan. Daarentegen dragen de trainingen en opleidingen wel bij aan interne mobiliteit voor medewerkers in de deskundigheidsfase. Deze bevinding kan wijzen op de mogelijkheid dat de trainingen en opleidingen inhoudelijk eerder gericht zijn op medewerkers in de deskundigheidsfase dan op medewerkers in de startfase en daardoor mogelijk niet aansluiten bij de wensen en behoeften van medewerkers in de startfase en om die reden dus ook hun doel niet bereiken. Het kan echter ook zo zijn dat medewerkers in de startfase nog geen, of weinig training en opleiding hebben gehad en er daardoor moeilijker over kunnen oordelen.

Ook dit voorbeeld benadrukt het belang van het goed inzichtelijk maken waar de ambities en wensen van de verschillende medewerkers precies liggen en pleit voor (HR-)beleid dat is afgestemd op verschillende groepen medewerkers. Waar de geboden ontwikkelmogelijkheden voor sommigen mogelijk niet goed aansluiten op hun wensen en behoeften kan voor andere gelden dat zij geen behoefte meer hebben aan verdere ontwikkeling. Wanneer de organisatie echt wil bijdragen aan employability en het bevorderen van mobiliteit dan lijkt het wijsheid je te richten op die medewerkers die hier wel behoefte aan hebben en daarvoor ook open staan. Voor de groep medewerkers die geen ontwikkel- of doorgroeimogelijkheden meer hebben kan dan

(HR-)beleid worden ingericht dat zich specifiek richt op deze groep. De hoge mate van tevredenheid onder de medewerkers van SURFnet is een groot goed en het is om deze reden dan ook niet aan te raden mensen te 'dwingen' zich te ontwikkelen of 'mobiel te zijn'. Focus op de medewerkers die openstaan voor verandering en beweging en richt de HR-praktijken voor medewerkers die minder of geen ontwikkelwensen meer hebben op een andere manier in.

6.5.4 Helderheid omtrent carrièremogelijkheden binnen SURF-organisatie

Wanneer de organisatie zich met betrekking tot employability en mobiliteit gaat richten op de medewerkers die hiervoor open staan is het bovendien aan te raden de (interne) carrièremogelijkheden en de mogelijkheden die er binnen de gehele SURF-organisatie zijn duidelijk kenbaar te maken bij alle medewerkers. De bevindingen van dit onderzoek laten namelijk zien dat er zeker wel medewerkers met doorgroeiwensen zijn. Zorg er daarom voor dat de mogelijkheden voor iedereen duidelijk zichtbaar zijn. Dit maakt het makkelijker om ook daadwerkelijk stappen te ondernemen. Dit kan door met betrekking tot werving en selectie als gehele SURF-organisatie een eenduidig beleid te voeren en door alle vacatures van alle organisaties binnen de SURF-familie voor alle medewerkers duidelijk zichtbaar te maken.

6.5.5 Brede scope van trainings- en opleidingsmogelijkheden

Het feit dat er in deze studie geen directe effecten worden gevonden van de organisatiefactoren op vrijwillige mobiliteit en employability impliceert tenslotte dat het niet loont de ontwikkelmogelijkheden als losstaande HR-praktijken te behandelen. Er blijkt een groot belang van context te heersen waarbij de verschillende HR-praktijken op de juiste manier in deze context geplaatst dienen te worden. Bovendien moeten de HR-praktijken niet alleen binnen hun context bekeken worden, zij moeten ook ten opzichte van elkaar in perspectief worden geplaatst en op elkaar aansluiten.

De invloed van de HR-praktijk van training en opleiding blijkt bijvoorbeeld sterk afhankelijk te zijn van de context. Waar sommige medewerkers positief oordelen over de trainings- en opleidingsmogelijkheden, en waar training en opleiding voor sommigen ook bijdraagt aan interne mobiliteit, blijken de trainings- en opleidingsmogelijkheden voor andere medewerkers hun doel niet te bereiken. Dit is mogelijk gevolg zijn van het soort trainingen en opleidingen of van de manier waarop de trainingen en opleidingen zijn ingericht. De veelal specialistische trainingen zorgen er mogelijk voor dat medewerkers heel goed worden in de functie die zij uitoefenen, wat kan betekenen dat zij minder geneigd zijn om intern van functie te veranderen. Het kan echter ook het gevolg zijn van het feit dat niet iedere medewerker evenveel training en opleiding volgt. Het is daarom aan te raden om de trainings- en

opleidingsmogelijkheden in te richten naar de verschillende behoeften van de verschillende soorten medewerkers. Daarbij zouden meer algemene trainingen in plaats van specifieke, specialistische trainingen, kunnen bijdragen aan het verhogen van de employability van alle medewerkers. Echter moet er hier met voorzichtigheid gehandeld worden omdat de hypothetische situatieschetsen hebben aangetoond dat een verandering in de vormgeving of inrichting van de trainings- en opleidingsmogelijkheden kan leiden tot een afname in employability en baantevredenheid. Daarom is het aan te raden eerst groepen medewerkers te identificeren die op het gebied van training en opleiding zouden willen experimenteren voordat er grootschalige veranderingen worden doorgevoerd. Zoals eerder al benadrukt is een geïndividualiseerd (HR-)beleid op het gebied van ontwikkeling aan te raden.

6.5.6 Voorzichtigheid geboden bij het veranderen van HR-praktijken

Het is al een paar keer eerder aangestipt, maar in zijn algemeenheid is met betrekking tot bovenstaande aanbevelingen een grote mate van voorzichtigheid noodzakelijk. De bevindingen uit deze studie hebben aangetoond dat het mogelijk is de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers te bevorderen door de organisatiefactoren of HR-praktijken op een andere manier in te richten of vorm te geven. Hierbij geldt echter dat dit niet zonder enige 'pijn' gerealiseerd kan worden. Zowel employability als baantevredenheid nemen met de voorgestelde veranderingen namelijk af. Om deze reden zou goed moeten worden nagegaan of de (in de situatieschetsen) voorgestelde veranderingen de juiste zijn. Bovenstaande aanbevelingen bieden input voor mogelijk andersoortige veranderingen.

6.6 Beperkingen onderzoek

Het doel van deze studie is om inzicht te bieden in welke factoren op welke manieren de vrijwillige mobiliteit van medewerkers beïnvloeden. Daarbij is gepoogd te achterhalen hoe deze factoren de vrijwillige arbeidsmobiliteit zouden kunnen doen bevorderen zonder af te doen aan de (baan)tevredenheid van medewerkers. Hiertoe zijn beargumenteerde en verantwoorde methodische keuzes gemaakt. Ondanks de bruikbare praktische en theoretische inzichten die deze methoden geboden hebben, kennen zij echter ook een aantal beperkingen.

Ten eerste zijn een aantal van de concepten uit deze studie gemeten door percepties. Neem bijvoorbeeld employability, een van de belangrijkste concepten binnen dit onderzoek dat is gemeten door percepties en daarmee gevoelig is voor *common method bias*. *Common method bias* houdt in dat de variantie die gevonden wordt op een variabele toe te wijten is aan de manier van meten in plaats van aan de concepten

die de variabele zou moeten meten (Spector, 1994; Lindell & Whitney, 2001). In cross-sectioneel onderzoek naar individuele attitudes en gedragingen is *common method bias* een veel voorkomende beperking. Ten eerste omdat respondenten gedwongen worden over hun huidige gedrag en attitudes op hetzelfde moment te rapporteren als over hun eerdere en/of toekomstige gedrag en attitudes. Ten tweede omdat deze individuele rapportages door een veelheid aan andere dingen beïnvloedt kunnen worden, zoals door cognitieve processen, iemands humeur, iemands persoonlijkheid, door organisatieverandering of door sociaal wenselijke antwoorden van respondenten (Spector, 1994; Lindell & Whitney, 2001). *Common method bias* beïnvloedt de relaties tussen verschillende variabelen en kan betekenen dat onderlinge correlaties lager of juist hoger uitvallen. Om *common method bias* te verkleinen zou het dan ook waardevol zijn om naast gepercipieerde employability ook daadwerkelijke employability te meten.

Een van de belangrijkste methodische keuzes in dit onderzoek is de gebruikmaking van een zogenaamd survey experiment geweest. Zoals beschreven kennen vignette studies verschillende voordelen ten opzichte van de traditionele survey methode. Een mogelijk nadeel van het gebruik van vignettes is echter dat respondenten hun beslissing deels baseren op aspecten die zij niet in overweging zouden nemen wanneer de situatie zich in het echte leven had voorgedaan (Lambooy et al., 2007, p. 1755). Daarbij zijn survey experimenten meer kunstmatig dan traditionele experimenten en onthullen ze geen feitelijk gedrag. In plaats daarvan zijn zij afhankelijk van de zelfrapportages van gedragsintenties van de respondenten (Kunz & Linder, 2012). Daarbij is huidige vignette studie pseudo-experimenteel van aard waardoor niet gecontroleerd kan worden of de gevonden effecten ook daadwerkelijk het gevolg zijn van de manipulaties in de verschillende vignettes. Om deze reden kunnen er geen uitspraken worden gedaan over puur causale verbanden. De uitkomsten van het survey experiment bieden echter wel extra inzicht in mogelijke causale verbanden tussen organisatiefactoren of HPWPs en de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Op basis van de regressieanalyses samen met de uitkomsten van het survey experiment kan namelijk meer gezegd worden over deze relaties dan wanneer enkel regressieanalyses zouden zijn uitgevoerd.

Een derde beperking van deze studie is de grootte van de onderzoekspopulatie. Met 96 medewerkers in dienst is SURFnet een kleine organisatie. Met $N = 72$ is de kans op significante verbanden aanzienlijk kleiner dan met een grotere N . Ook is het met een kleinere steekproef in sommige gevallen niet mogelijk bepaalde toetsen uit te voeren. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij de moderatie-toetsen voor startfase op de relatie tussen PSS en (zowel interne als externe) mobiliteit. Dat er in dit geval geen uitkomsten

werden gevonden is waarschijnlijk te wijten aan de grootte van de steekproef en het feit dat slechts twee respondenten zich hebben geïdentificeerd met de startfase. Door bij de resultatenanalyse de Adjusted R^2 te rapporteren in plaats van de gewone R^2 wordt er deels gecorrigeerd voor de kleine steekproef.

Tot slot is de organisatie waar deze studie is uitgevoerd een 'atypische' ICT-organisatie. SURFnet is namelijk de enige not for profit ICT-organisatie binnen Nederland die bovendien als een van de weinige subsidies ontvangt. Dit maakt de organisatie uniek in zijn soort. Dit maakt het voor medewerkers, die hun werk over het algemeen als zeer prettig ervaren, moeilijk om buiten SURFnet een vergelijkbare baan te vinden en heeft daarmee hoogstwaarschijnlijk ook een effect op hun vrijwillige mobiliteit. Tevens zorgt dit ervoor dat de uitkomsten uit deze studie niet makkelijk te generaliseren zijn naar andere organisaties. Toekomstig onderzoek onder bijvoorbeeld andere not for profit organisaties of vergelijkend onderzoek tussen not for profit organisaties en commerciële organisaties zou de uitkomsten uit deze studie in een breder perspectief kunnen plaatsen en meer inzicht kunnen bieden in 'het waarom' van de beperkte vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers van SURFnet.

6.7 Suggesties voor vervolgonderzoek

Waar er in de huidige situatie geen effecten gevonden werden tussen de organisatiefactoren en employability en er positieve effecten werden gevonden tussen de organisatiefactoren en *job satisfaction*, komt uit de vignette experimenten een ander beeld naar voren. Met betrekking tot employability geldt er in alle situatieschetsen (behalve in situatieschets 2, want daarin werd niet gevraagd naar employability) een negatief effect van de organisatiefactoren op employability. Met betrekking tot *job satisfaction* zijn de effecten van de organisatiefactoren omgedraaid na de situatieschetsen. Waar er eerst een positief effect gold voor alle organisatiefactoren geldt er nu een negatief effect van alle organisatiefactoren op *job satisfaction*. Waar dit verschil in effecten precies door komt kan op basis van deze studie niet vastgesteld worden. Toekomstig longitudinaal onderzoek zou hierin inzicht kunnen bieden.

Tevens zou toekomstig onderzoek dat gebruikt maakt van meer objectieve metingen kunnen bijdragen aan een beter begrip van de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit, employability en *job satisfaction*. Tevens zou onderzoek naar de mogelijke mediërende werking van de individuele factoren op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige mobiliteit een nog beter begrip bieden over het belang van context in HRM-onderzoek.

Tot slot worden er sterke correlaties gevonden tussen de vier verschillende organisatiefactoren onderling. Nader onderzoek zou moeten uitvinden of een combinatie van verschillende factoren een sterker effect heeft op employability en vrijwillige mobiliteit dan de som van de individuele effecten van de vier organisatiefactoren. Kortom, er zou onderzocht moeten worden of er sprake is van zogenaamde bundels van HPWPs (Boselie, 2010). Ook blijken *self-efficacy* en employability significant met elkaar samen te hangen wat zou kunnen betekenen dat deze twee concepten hetzelfde meten. Verder onderzoek zou dit moeten uitwijzen door bijvoorbeeld de modererende werking van employability te onderzoeken en de mediërende werking van *self-efficacy*.

6.8 Conclusie

In deze studie is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de vrijwillige arbeidsmobiliteit van medewerkers. Zoals Allen et al. (2003) beargumenteren is er binnen de wetenschappelijke literatuur relatief weinig bekend over hoe verschillende HR-praktijken (of HPWPs) vrijwillige arbeidsmobiliteit beïnvloeden. Dit onderzoek is hierin vernieuwend doordat het inzicht biedt in de manieren waarop vrijwillig arbeidsmobiliteit onder medewerkers bevorderd zou kunnen worden in plaats van dat het zich, zoals de meeste studies, richt op het behoud van medewerkers. Daarnaast dragen de mediatie- en moderatieanalyses en het survey experiment bij aan bestaand onderzoek door inzicht te bieden in hoe de relaties tussen HPWPs en vrijwillige arbeidsmobiliteit verlopen. Wat deze studie met name heeft gevonden is dat organisatiefactoren of HPWPs een beperkte directe invloed hebben op vrijwillige arbeidsmobiliteit. Daarentegen speelt *job satisfaction* een belangrijke mediërende rol en hebben de verschillende individuele factoren belangrijke modererende effecten op de relatie tussen de organisatiefactoren en vrijwillige arbeidsmobiliteit. Het survey experiment wijst uit dat het anders inrichten of vormgeven van de organisatiefactoren de vrijwillige arbeidsmobiliteit onder de medewerkers significant doet veranderen. Echter moet deze bevinding met voorzichtigheid worden behandeld aangezien deze veranderingen gepaard gaan met een afname in zowel employability als *job satisfaction*.

De resultaten bieden zowel input voor het (HR-)beleid van de onderzoeksorganisatie als aanvullingen op de bestaande wetenschappelijke literatuur over vrijwillige arbeidsmobiliteit. De individuele context blijkt van sterke invloed te zijn op de vrijwillige mobiliteit van medewerkers. Het belang van de individuele context blijkt in sommige gevallen zelfs zo sterk dat het de effecten van de organisatiefactoren overtreft. Dit biedt nieuwe uitdagingen voor toekomstig onderzoek naar hoe de effecten van HR-praktijken verlopen. Richting de onderzoeksorganisatie kan

geconcludeerd worden dat de mogelijkheid om de employability en vrijwillige mobiliteit van medewerkers te bevorderen bestaat. Echter dient hier een grote mate van voorzichtigheid bij geboden te zijn omdat veranderingen in de vormgeving en inrichting van HR-praktijken sterk gevoelig zijn voor een afname in *job satisfaction*. Wil de onderzoeksorganisatie haar HR-praktijken toch aanpassen dan is het belangrijk dat deze goed worden afgestemd op het doel dat ermee bereikt dient te worden. Bovendien dient de organisatie hierbij voldoende in te spelen op de individuele waarden en behoeften van haar medewerkers omdat de resultaten uitwijzen dat hierin sterke verschillen bestaan. Algemene ontwikkelmogelijkheden die voor iedereen op dezelfde manier zijn vormgegeven en ingericht zullen niet het gewenste effect bereiken. In dit geval geldt namelijk; 'zoveel mensen, zoveel wensen'.

Referenties

Literatuur

- Agrawal, A., I. Cockburn & J. McHale (2006). Gone but not forgotten: knowledge flows, labor mobility, and enduring social relationships. *Journal of Economic Geography*, 6(5), 571-591.
- Alexander, C.S. & H.J. Becker (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *The Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93-104.
- Allen, D.G., L.M. Shore & R.W. Griffeth (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Aguinis, H. & K.J. Bradley (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371.
- Artzmüller, C. & P.M. Steiner (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology*, 6(3), 128-138.
- Baron, R.M. & D.A. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bartel, A.P. (1992). *Training, Wage Growth and Job Performance: Evidence from a Company Database*, NBER Working Paper, No. 4027, Cambridge, MA.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Beadles II, N.A., C.M. Lowery, M.M. Petty & H. Ezell (2000). An examination of the relationship between turnover functionality, turnover frequency and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 331-337.
- Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), part 2: Investment in Human Beings (Oct. 1962), 9-49.
- Bergiel, E.B., V.Q. Nguyen, B.F. Clenney & G.S. Taylor (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Berntson, E. & S. Marklund (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Brown, P., K. Fraser, C.A. Wong, M. Muise & G. Cummings (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-472.
- Buchmueller, T.C. & R.G. Valletta (1996). The Effects of Employer-Provided Health Insurance on Worker Mobility. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(3), 439-455.

- Busch, T., L. Fallan & A. Pettersen (1998). Disciplinary differences in job satisfaction self-efficacy, goal commitment and organizational commitment among faculty employees in Norwegian Colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4(2), 137- 157.
- Cardy, R.L. & M.L. Lengnick-Hall (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach To Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 213-217.
- Chen, T.Y., P.L. Chang & C.W. Yeh (2004). A study of career needs, career development, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel. *Career Development International*, 9(4), 424-437.
- Chew, J. & C.C.A Chan (2008). Human Resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522.
- Cho, S., M.M. Johanson & P. Guchait (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Combs, J., Y. Liu, A. Hall & D. Ketchen (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- Cummings, G.G., T. MacGregor, M. Davey, H. Lee, C.A. Wong, E. Lo, M. Muise & E. Stafford (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363-385.
- Cuyper, N. de, S. Mauno, U. Kinnunen & A. Mäkikangas (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.
- Dam, K. van, B.I.J.M. van der Heijden & B. Schyns (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1), 53-68.
- Dekker, R., A. de Grip & H. Heijke (2002). The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market. *International Journal of Manpower*, 23(2), 106-125.
- Dill, J.S., J. Craft Morgan & B. Weiner (2014). Frontline health care workers and perceived career mobility: Do high-performance work practices make a difference? *Health Care Management Review*, 39(4), 318-328.
- Eisenberger, R., F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I.L. Sucharski & L. Rhoades (2006). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Feldman, D.C. & T.W.H. Ng (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.

- Forrier, A. & L. Sels (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Forrier, A. & L. Sels (2005). Het concept employability: puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Forrier, A., L. Sels & A. de Coen (2008). *Agent versus structure. An employability model applied to re-employment of older unemployed*. Washington, DC: The George Washington University.
- Forrier, A., L. Sels & D. Stynen (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Freund, A. (2005). Commitment and job satisfaction as predictors turnover intentions among welfare workers. *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.
- Fugate, M., A.J. Kinicki & B.E. Ashforth (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Gaines, B.J., J.H. Kuklinski & P.J. Quirk (2007). The Logic of the Survey Experiment Reexamined. *Political Analysis*, 15(1), 1-20.
- Gittel, J.H., R. Seidner & J. Wimbush (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gould-Williams, J.S., P. Bottomley, T. Redman, E. Snape, D.J. Bishop, T. Limpanitgul & A.M.S. Mostafa (2014). Civic Duty and Employee Outcomes: Do High Commitment Human Resource Practices and Work Overload Matter? *Public Administration*, 92(4), 937-953.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488-503.
- Gustman, A.L. & T.L. Steinmeier (1993). Pension portability and labor: Evidence from the survey of income and program participation. *Journal of Public Economics*, 50(3), 299-323.
- Harris, K.J., K.M. Kacmar & L.A. Witt (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and the intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Hausknecht, J.P., J. Rodda & M.J. Howard (2009). Targeted employee retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Heijde, C.M., van der & B.I.J.M van der Heijden (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Heijden, B.I.J.M., van der (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31(1), 44-61.
- Heijden, B.I.J.M., van der, P. Vlerick & M. van der Velde (2008a). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag en Organisatie*, 4, 335-343.

- Heijden, B.I.J.M., van der, R. Schalk & M.J.P.M van Veldhoven (2008b). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13(2), 85-94.
- Hollenbeck, J.R. & C.R. Williams (1986). Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 606-611.
- Holtom, B.C., T.R. Mitchell, T.W. Lee & M.B. Eberly (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Huang, I.C., H.C. Lin & C.H. Chuang (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508.
- Ito, J.K. & C.M. Brotheridge (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- Jackson, C.K. (2013). Match Quality, Worker Productivity, and Worker Mobility: Direct Evidence from Teachers. *The Review of Economics and Statistics*, 95(4) 1096-1116.
- Jhatial, A.A., R.A. Mangi & I.A. Ghumro (2012). Antecedents and Consequences of Employee Turnover: Empirical Evidence from Pakistan. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 2(4), 279-295.
- Josten, E., J.D. Vlasblom & M. de Voogd-Hamelink (2012). *Vraag naar arbeid 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Kian, T.S., S. Rajah & W.F.W. Yusoff (2014). Job satisfaction and motivation: What are the differences among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 91-102.
- Kooij, D., A. De Lange, P. Jansen & J. Dikkers (2008). Older worker's motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Koster, F., A. De Grip & D. Fouarge (2011). Does perceived support in employee development affect personnel turnover? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11), 2403-2418.
- Kroon, B., K van de Voorde & M. van Veldhoven (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout. *Personnel Review*, 38(5), 509-525.
- Kroon, B. K. van de Voorden & J. Timmers (2013). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91.
- Kunz, J. & S. Linder (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. *European Accounting Review*, 21(3), 591-621.
- Kyndt, E., F. Dochy, M. Michielsens & B. Moeyaert (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.

- Lambooj, M., A. Flache, K. Sanders & J. Siegers (2007). Encouraging employees to cooperate: the effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1748-1767.
- Leisink, P.L.M., E. Knies & W.A.M. De Lange (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid: De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.
- Lindell, M.K. & D.J. Whitney (2001). Accounting for Common Method Variance in Cross-sectional Research Designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *The Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Luna-Arocas, R. & J. Camps (2008). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- Macky, K. & P. Boxall (2007). The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Maertz, C.P., R.W. Griffeth, N.S. Campbell & D.G. Allen (2007). The effects of perceived organizational and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maesschalck, J. (2004). *Towards a Public Administration Theory on Public Servants' Ethics*. (Dissertatie). Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
- Mannheim, B., Y. Baruch & J. Tal (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel. *Human Relations*, 50(2), 1537-1562.
- Morrow, P.C. & J.C. McElroy (1987). Work Commitment and Job Satisfaction over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330-346.
- Ng, T.W.H., K.L. Sorensen, L.T Eby & D.C. Feldman (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363-386.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Rothwell, A. & J. Arnold (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Schniper, L. (2005). Occupational mobility, January 2004. *Monthly Labor Review*, 128, 30-35.
- Schyns, B. & G. Von Collani (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relations to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.
- Schyns, B., N. Torck & T. Gössling (2007). Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.

- SER (2011). *Werk maken van baan-mobiliteit*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Shaw, J.D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187-213.
- Spector, P.E. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Spence Laschinger, H.K. (2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472-484.
- Steel, R.P., R.W. Griffeth & P.W. Hom (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Executive*, 16(2), 149-162.
- Sturges, J., N. Conway, D. Guest & A. Liefooghe (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Vandenberg, R.J., H.A. Richardson & L.J. Eastman (1999). The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. A Second-Order Latent Variable Approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.
- Vardaman, J.M., D.G. Allen, R.W. Renn & K.R. Moffitt (2008). Should I stay or should I go? the role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531-1563.
- Vlasblom, J.D., E. Josten & M. de Voogd-Hamelink (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vos, A., de, A. Meganck & D. Buyens (2005). *The role of the psychological contract in retention management: confronting HR-managers' and employees' views on retention factors and the relationship*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Wallander, L. (2009). 25 years of factorial surveys in sociology: A review. *Social Science Research*, 38(3), 505-520.
- Wang, H., K.S. Law, R.D. Hackett, D. Wang & Z.X. Chen (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Follower's Performance and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Winne, S. de, D. Stynen, C. Gilbert & L. Sels (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag & Organisatie*, 21(4), 344-364.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390.
- Wright, P.M. & S.A. Snell (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.

Overige bronnen

Riksen, D. & SURFnet (2013). *Jaarverslag 2013. Wat SURFnet realiseerde in 2013*. Utrecht: SURFnet.

Riksen, D. & SURFnet (2014). *Jaarverslag 2014. Wat SURFnet realiseerde in 2014*. Utrecht: SURFnet.

SURF (2015a, 3 februari). *Organisatie en Bestuur*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/over-surf/organisatie-en-bestuur/index.html> (09-03-2015).

SURF (2015b, 28 januari). *Stichting SURF officieel omgezet in Coöperatie SURF*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/nieuws/2015/01/stichting-surf-officieel-omgezet-in-cooperatie-surf.html> (09-03-2015).

SURF (2015c, 26 januari). *Over SURF*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/over-surf/over-surf/index.html> (07-03-2015).

Bijlagen

Bijlage A: Meetinstrumenten

De meeste items worden gemeten op een 5-puntslikertschaal. Hiervoor geldt: 1= helemaal mee oneens, 2= mee oneens, 3= noch mee oneens, noch mee eens, 4= mee eens, 5= helemaal mee eens. Voor de variabele *intention to move* geldt: 1= zeer onwaarschijnlijk, 2= onwaarschijnlijk, 3= niet onwaarschijnlijk, niet waarschijnlijk, 4= waarschijnlijk, 5= zeer waarschijnlijk.

Ik ben in de afgelopen jaren van functie veranderd binnen SURFnet:

1 = Nee, 2 = Ja, één keer, 3 = Ja, twee of meer keren.

Dummy 1 keer veranderd: Nee = 1, ja = 2.

Dummy 2 of meer keer veranderd: Nee = 1, ja = 2.

Intention to move (uit: Van der Heijden, 2002)

1. Hoe waarschijnlijk is het dat je een ander soort functie zult zoeken binnen SURFnet?
2. Hoe waarschijnlijk is het dat je een vergelijkbare functie zult zoeken bij een andere organisatie?
 - a. Binnen SURF-familie
 - b. Buiten SURF-familie
3. Hoe waarschijnlijk is het dat je een ander soort functie zult zoeken bij een andere organisatie?
 - a. Binnen SURF-familie
 - b. Buiten SURF-familie

Levensfase (uit: Leisink et al., 2010)

Gevraagd wordt welke omschrijving het **beste** bij de respondent past.

1. Ik ben starter op de arbeidsmarkt of net veranderd van baan. Het starten met een nieuwe baan is een zoekproces waarbij ik veel dingen uitprobeer en op zoek ga naar mijn kwaliteiten en blinde vlekken. Daarbij is ontspanning van groot belang om lange werktijden te compenseren.
2. Ik wil veel leren, ben gemotiveerd en ambitieus. Ik wil groeien in alle opzichten en kies daarom bewust mijn eigen richting. De combinatie werk en privé levert mij weinig tot geen problemen op.
3. Ik wil alles uit het leven halen wat erin zit. De balans tussen de eisen die gesteld worden door mijn werk en mijn privéleven is daarbij belangrijk. Soms leidt die tot spanningen en dilemma's.

4. Ik heb veel werk- en levenservaring opgedaan en daardoor veel betekent voor de organisatie. Ik heb een zekere rust en balans gevonden, maar soms ook het gevoel mijn top te hebben bereikt. Dit leidt soms tot onrust en een gevoel van 'nu of nooit'. Zingeving wordt voor mij steeds belangrijker.
5. Ingrijpende veranderingen of vernieuwingen zijn niks voor mij. Ik ben mijn loopbaan aan het afbouwen, ben delen van mijn werk aan het overdragen en denk soms al na over mijn pensioen. Ik heb behoefte aan vrijheid en flexibiliteit.

Carrière interesses (uit: Ng et al., 2007)

Gevraagd wordt welke omschrijving het **beste** bij de respondent past.

1. Ik ben extravert en *outgoing*. Ik ben goed op het sociale vlak en pas mij daardoor makkelijk aan in nieuwe situaties. Op werkgebied vind ik het dan ook leuk om nieuwe mogelijkheden te ontdekken.
2. Ik houd van zekerheid en wil graag weten waar ik aan toe ben. In mijn werk houd ik van routine, van het werken aan mij voor bekende taken en van het werken in een bekende omgeving.
3. Ik ben heel nieuwsgierig en sta open voor nieuwe ervaringen.
4. Ik ben ondernemend, ambitieus en wil graag hoger opkomen. Ik vind het leuk om leiding te geven aan anderen en zou het ook best leuk vinden om mijn eigen bedrijf te hebben.
5. Ik ben creatief en vind zelfexpressie belangrijk. Ik ben niet afhankelijk van de organisatie maar kijk zelf naar de mogelijkheden om me heen.

Self-efficacy (uit: Schyns & Von Collani, 2002, $\alpha = .88$).

1. Als ik op mijn werk in de problemen zit kan ik meestal wel bedenken wat ik eraan kan doen.
2. Ik kan rustig blijven wanneer ik geconfronteerd wordt met moeilijkheden in mijn werk, want ik kan vertrouwen op mijn eigen capaciteiten.
3. Ik voel me voldoende voorbereid om aan de meeste eisen van mijn werk te voldoen.

Training en opleiding (uit: Vandenberg et al., 1999, $\alpha = .90$)

1. SURFnet biedt mij de mogelijkheid om mijn vaardigheden te ontwikkelen door middel van training en opleiding.
2. Ik heb voldoende werk gerelateerde training gehad.
3. Ik ben tevreden over het aantal training- en ontwikkelingsmogelijkheden waartoe ik beschikking heb.
4. Ik ben tevreden over de kwaliteit van de training- en ontwikkelingsmogelijkheden waartoe ik beschikking heb.

5. Over het algemeen ben ik tevreden over de mogelijkheden die ik heb voor training en opleiding.

Carrière mogelijkheden (uit: Delery & Doty, 1996, $\alpha = .64$)

1. Ik heb in mijn functie een duidelijk loopbaanperspectief binnen SURFnet.
2. Ik heb in mijn huidige functie eigenlijk geen groeiperspectief binnen SURFnet (R).
3. Mijn ambities zijn bekend bij mijn direct leidinggevende.
4. Medewerkers in mijn (of vergelijkbare) functie die de wens hebben om door te groeien, hebben meer dan één potentiële positie waarnaar zij door kunnen groeien.

Supervisor support for career development (uit: Dill et al., 2014, $\alpha = .91$)

1. Mijn leidinggevende helpt me bij het identificeren van interne doorgroeimogelijkheden.
2. Mijn leidinggevende helpt me bij het identificeren van externe carrière mogelijkheden.
3. Mijn leidinggevende pleit voor mij voor loonsverhoging of promoties.
4. Mijn leidinggevende helpt mij bij het identificeren van opleidingsmogelijkheden.
5. Mijn leidinggevende leert mij nieuwe vaardigheden door middel van voorbeelden op het werk.
6. Mijn leidinggevende creëert een lerende omgeving op het werk.

Compensatie (uit: Vandenberg et al., 1999, $\alpha = .86$)

1. Er is een sterk verband tussen hoe goed ik mijn werk uitvoer en de erkenning en waardering die ik ontvang.
2. Er is een sterk verband tussen hoe goed ik mijn werk uitvoer en de beoordeling die ik krijg in de R&O-cyclus.
3. Over het algemeen heb ik het gevoel dat SURFnet de medewerkers die extra inzet tonen hiervoor beloont.
4. Ik ben tevreden met de mate van erkenning die ik ontvang wanneer ik iets goeds doe.

Employability (uit: Berntson & Marklund, 2007, $\alpha = .88$)

1. Mijn deskundigheid wordt gezocht op de arbeidsmarkt.
2. Ik heb een netwerk waarvan ik gebruik kan maken om een nieuwe (vergelijkbare of betere) baan te krijgen.
3. Ik ken andere organisaties waar ik werk zou kunnen krijgen.
4. Mijn kwaliteiten en vaardigheden zorgen ervoor dat ik makkelijk een andere (vergelijkbare of betere) baan kan uitoefenen.
5. Naar mijn ervaring is veel vraag op de arbeidsmarkt.

Job satisfaction (uit: Spector in: Gould-Williams et al., 2014, 5-puntsschaal, $\alpha = .88$)

1. Over het algemeen vind ik het leuk om hier te werken.
2. Over het algemeen vind ik mijn werk niet leuk (**R**).
3. Alles bij elkaar genomen ben ik tevreden met mijn werk.

Vignettes

In het eerste deel van de vragenlijst gingen de vragen over de situatie zoals die nu is. In dit deel van de vragenlijst is een viertal hypothetische geschetst. Volgend op zo'n scenario is respondenten gevraagd wat zij, als medewerker van SURFnet, zouden doen wanneer zij geconfronteerd zouden worden met die situatie. Na iedere vignette wordt er opnieuw gevraagd naar *job satisfaction*, *employability* en *intention to move*. *Job satisfaction* wordt opnieuw gemeten met één item uit de meetschaal ('alles bij elkaar genomen ben ik tevreden met mijn werk'). Ook *employability* wordt opnieuw gemeten met één item uit de meetschaal ('Mijn kwaliteiten en vaardigheden zorgen ervoor dat ik makkelijk een andere (gelijkaardige of betere) baan kan uitoefenen'). De *intention to move* wordt opnieuw gemeten door middel van dezelfde drie items als in het eerste deel van de vragenlijst. Voordat deze vragen opnieuw gesteld worden wordt onder iedere vignette het volgende vermeldt: '*Beantwoord de volgende vragen met inachtneming van de situatie zoals die hierboven beschreven is*'.

Situatie 1

De trainingen en opleidingen bij SURFnet zijn er in principe op gericht dat jij je functie zo goed mogelijk kunt uitoefenen. Vanaf nu ga je echter ook meer trainingen of opleidingen volgen die erop gericht zijn jouw productiviteit voor een verscheidenheid aan taken te vergroten en dus niet enkel voor je huidige functie.

Situatie 2

*Binnen SURFnet sta jij algemeen bekend als een goede medewerker. Jouw collega's laten regelmatig blijken dat zij samenwerken met jou als zeer prettig ervaren en ook vanuit de organisatie en van je leidinggevende krijg je veel lof toegekend. Zij geven te kennen erg tevreden te zijn met hoe jij je werk doet. Vanuit de organisatie komt er een duidelijk geluid dat er **binnen nu en een jaar tijd, binnen jouw vakgebied, meerdere doorgroeimogelijkheden** zullen zijn. Echter **niet bij SURFnet maar bij één van de andere werkmaatschappijen**.*

Situatie 3

Je krijgt een nieuwe leidinggevende. Uit jullie eerste gesprekken blijkt dat hij/zij veel interesse heeft voor de dingen die jij belangrijk vindt in het werk, dat hij/zij betrokken is met jouw persoonlijke groei en ontwikkeling en je ondersteunt bij het identificeren van opleidings- en carrièremogelijkheden. Ook laat hij/zij zien hoe je als collega's van elkaar kunt leren. Je leidinggevende heeft het beste met je voor en wil je helpen met het zoeken naar nieuwe uitdagingen om jouw ambities en potentieel te realiseren.

Situatie 4

*Je krijgt een nieuwe leidinggevende. Uit jullie eerste gesprekken blijkt dat hij/zij veel interesse heeft voor de dingen die jij belangrijk vindt in het werk, dat hij/zij betrokken is met jouw persoonlijke groei en ontwikkeling en je ondersteunt bij het identificeren van opleidings- en carrièremogelijkheden. Ook laat hij/zij zien hoe je als collega's van elkaar kunt leren. In de eerste paar maanden heeft je nieuwe leidinggevende al een paar keer voorzichtig laten vallen dat jij, gezien jouw potentieel, bij een andere organisatie waarschijnlijk beter je ambities zult kunnen waarmaken. Gisteren sprak je leidinggevende echter duidelijk uit dat je meer ontwikkelingsmogelijkheden hebt **buiten SURFnet**. Hij/zij benadrukt dat het **niet** te maken heeft met disfunctioneren. In tegendeel. Hij/zij heeft het beste met je voor en wil je helpen met het zoeken naar nieuwe uitdagingen zodat jij je ambities en potentieel kunt realiseren.*

Controlevraag vignettes

Hoe zou u de werksituaties die hierboven beschreven zijn beoordelen in vergelijking tot situaties die zich in het echte leven voordoen?

1. Zeer onrealistisch
2. Onrealistisch
3. Niet onrealistisch, niet realistisch
4. Realistisch
5. Zeer realistisch

Controlevariabelen

1. Geslacht: Man = 0, vrouw = 1
2. Leeftijd: Geboortejaar
3. Aantal dienstjaren: In hele jaren, naar boven afgerond

Familieverantwoordelijkheden

1= thuiswonend, 2= alleenstaand, 3= getrouwd, 4= samenwonend met partner (niet getrouwd), 5= samenwonend met één of meerdere vrienden.

Kinderen

1= nee, 2= één of meer thuiswonende kinderen, 3= één of meer uit-huis wonende kinderen, 4= één of meer thuiswonende kinderen en één of meer uit-huis wonende kinderen.

Bijlage B: Overzichtstabel HPWPs

HPWPs	Measurement items
Internal promotion or selection to fill vacant positions/internal career opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • When jobs become vacant, management normally first tries to fill them with people from inside the organization rather than by recruiting from outside (Macky & Boxall, 2007, 7-puntsschaal). • Individuals in this job have clear career patterns within the organization (Delery & Doty, 1996, 7-puntsschaal). • Individuals in this job have very little future within this organization (Delery & Doty, 1996). • Employees' career aspirations are known by their immediate supervisors (Delery & Doty, 1996). • Employees in this job who desire promotion have more than one potential position they can be promoted to (Delery & Doty, 1996).
Developmental appraisal	<ul style="list-style-type: none"> • I receive regular and constructive feedback on how well I do my job (Macky & Boxall, 2007).
Participation and information sharing	<ul style="list-style-type: none"> • Management keeps me well informed about firm and how well it is doing (Macky & Boxall, 2007). • Employees in this job are allowed to make many decisions (Delery & Doty, 1996). • Employees in this job are often asked by their supervisor to participate in decisions (Delery & Doty, 1996). • Employees are provided the opportunity to suggest improvements in the way things are done (Delery & Doty, 1996). • Superiors keep open communications with employees in this job (Delery & Doty, 1996).
Regular use of employee attitudes surveys	<ul style="list-style-type: none"> • Have you taken part in an employee attitude survey carried out by your employees in the past two years (Macky & Boxall, 2007)?
Formal training as an indicator of an employer's commitment to invest in human capital	<ul style="list-style-type: none"> • My employer provides me with sufficient opportunities for training en development (Macky & Boxall, 2007). • Extensive training programs are provided dor individuals in this job (Delery & Doty, 1996). • Employees in this job will normally go through training programs every few years (Delery & Doty, 1996). • There are formal training programs to teach new hires the skills they need to perform their jobs (Delery & Doty, 1996). • Formal training programs are offered to employees in order to increase their promotability in this organization (Delery & Doty, 1996).
Use of job redesign and task analysis	NA
Teamwork	NA
Job analysis	<ul style="list-style-type: none"> • I have a job description that accurately describes the work I do (Macky & Boxall, 2007). • The duties of this job are clearly defined (Delery & Doty, 1996). • This job hase an up-to-date job description (Delery & Doty, 1996). • The job description for this job contains all of the duties performed by individual employees (Delery & Doty, 1996). • The actual job duties are shaped more by the employee than by a specific job description (Delery & Doty, 1996).



YVETTE TAKKEN
5509033
y.takken@students.uu.nl
Module: Leerkring SHRM
Docent: Prof. dr. P.L.M. Leisink

Publieke dimensie van onderzoeksorganisatie SURFnet

INLEIDING

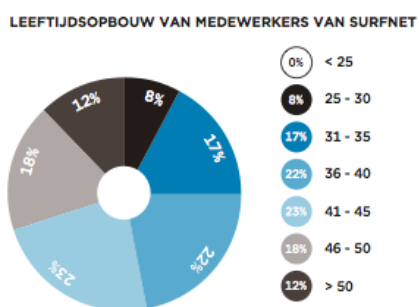
Aanleiding

De arbeidsmarkt is een markt die altijd in ontwikkeling is. De ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsmarkt wordt in belangrijke mate bepaald door allerlei demografische en sociaaleconomische ontwikkelingen. Zo hebben de toename in welvaart en de hoge kwaliteit van de gezondheidszorg er in de afgelopen vijftig jaar voor gezorgd dat de gemiddelde levensverwachting is gestegen en dat de vergrijzing binnen de beroepsbevolking is toegenomen. Naast deze vergrijzing vindt er ook ontgroening plaats wat ervoor zorgt dat er steeds meer ouderen op de arbeidsmarkt zijn en steeds minder jongeren. Daarnaast zijn ook allerlei sociaaleconomische ontwikkelingen zoals toenemende globalisering, economische crises, veranderingen in wetgeving en technologische ontwikkelingen van invloed op de ontwikkeling van de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen maken het voor arbeidsorganisaties noodzakelijk om voldoende flexibel te zijn. Om te kunnen blijven voortbestaan moeten zij zich snel genoeg kunnen aanpassen aan de dynamische omgeving waarin zij opereren. De noodzaak om als flexibele organisaties te kunnen opereren betekent voor veel organisaties ook dat een mobiel en blijvend inzetbaar personeelsbestand steeds belangrijker wordt (SER, 2011; Josten, Vlasblom & de Voogd-Hamelink, 2012). Zo zorgt mobiliteit ervoor dat medewerkers vanuit een functie die gaat vervallen of hen niet goed past terecht kunnen komen op een andere (betere) werkplek. Bovendien kan mobiliteit worden gezien als een middel om medewerkers over hun gehele loopbaan inzetbaar te houden (idem.). Een zekere mate van arbeidsmobiliteit onder medewerkers van organisaties is dus gewenst en voor het goed functioneren van de arbeidsmarkt zelfs noodzakelijk. Een te hoge mate van mobiliteit is echter niet wenselijk omdat dit binnen organisaties kan leiden tot personeelstekorten en kennisverlies.

Onderzoeksorganisatie SURFnet

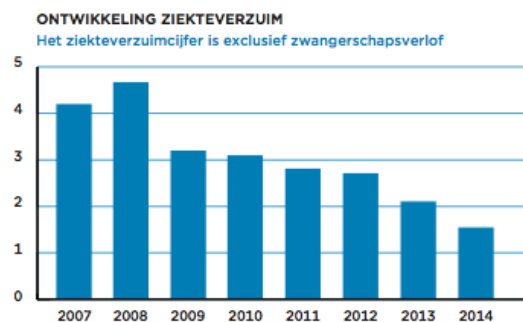
Ook de onderzoeksorganisatie SURFnet staat midden in haar maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en ervaart de gevolgen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Net zoals veel andere arbeidsorganisaties probeert ook SURFnet hier zo goed mogelijk mee om te gaan en op in te spelen. Vanuit SHRM -en Bestuurs -en Organisatiewetenschappenperspectief is het interessant te belichten hoe SURFnet met de ontwikkelingen vanuit haar omgeving omgaat. Binnen SURFnet zijn vooral de effecten van de vergrijzings- en ontgroeningstrend duidelijk waarneembaar. Zoals in figuur 1 te zien is, is een aanzienlijk deel van het personeelsbestand van SURFnet ouder dan 45 jaar. Bovendien vindt er onder de medewerkers van SURFnet weinig door- en uitstroom plaats. Hierdoor is er ook weinig instroom van nieuwe medewerkers als gevolg van functies die vrij komen. Instroom van nieuwe medewerkers vindt voornamelijk plaats wanneer er nieuwe banen/functies ontstaan. Het gebrek aan doorstroom en uitstroom ziet SURFnet als een uitdaging. Niet zozeer omdat de organisatie graag wil dat medewerkers de organisatie verlaten maar vooral omdat de organisatie het belangrijk vindt dat medewerkers op de juiste plek zitten, dat wil zeggen daar waar zij zich prettig voelen en waar zij goed functioneren. De organisatie vindt het belangrijk haar (ouder wordende) personeelsbestand blijvend inzetbaar te houden en is van mening dat een zekere mate van arbeidsmobiliteit hieraan kan bijdragen. De HR-afdeling vindt belangrijk om de uitdagingen waar zij voor staat het hoofd te bieden maar wil dus niet dat dit ten koste gaat van (de tevredenheid van) de medewerkers. In het HR-beleid van de organisatie staat de medewerker centraal. Dat dit positieve effecten heeft blijkt uit allerlei dingen. Zo wordt er op medewerkerstevredenheid onderzoek (MTO) altijd goed gescoord, is het ziekteverzuim erg laag (zie figuur 2) en zijn de arbeidsvoorwaarden goed. De genoemde praktische uitdagingen hebben ertoe geleid dat ik ga onderzoeken hoe en in welke mate verschillende factoren een rol spelen bij de intentie van de medewerkers van SURFnet om te blijven (in hun eigen functie en bij de organisatie). Daarbij wil ik onderzoeken welke HR-praktijken SURFnet in kan zetten om de mobiliteit bij haar medewerkers te bevorderen zonder dat dit ten kosten gaat van hun tevredenheid met het werk en de organisatie.

Figuur 1: Leeftijdsofbouw medewerkers



Bron: Jaarverslag SURFnet 2014.

Figuur 2: Cijfers ziekteverzuim (%)



Bron: Jaarverslag SURFnet 2014.

Opbouw paper

Zoals hierboven beschreven staat de onderzoeksorganisatie SURFnet midden in haar maatschappelijke en bestuurlijk omgeving en oefent deze omgeving invloed uit op de keuzes die op de HR-afdeling genomen worden. Paauwe (2004) beschrijft dit ook in zijn boek *HRM and Performance. Achieving long term viability* door te beargumenteren dat keuzes voor HR-beleid een samenhang van keuzes is waarbij zowel externe als interne factoren een rol spelen. In deze paper zal uiteengezet worden wat de publieke dimensie is van de onderzoeksorganisatie SURFnet en van het HR-vraagstuk dat onderzocht zal worden, te weten arbeidsmobiliteit. Een tweetal vragen zal in deze paper centraal staan. Ten eerste de vraag *“Wat is er publiek aan SURFnet?”* Deze vraag zal worden beantwoord door de formele kenmerken van organisaties, zoals Rainey (2003) die beschrijft, te analyseren. Daarbij wordt met behulp van de theorie van Noordegraaf en Teeuw (2003) de publieke identiteit van SURFnet geanalyseerd. De tweede vraag luidt: *“In hoeverre is sociale legitimiteit een doelstelling binnen het HR-beleid ten aanzien van het te onderzoeken HR vraagstuk?”* Tot slot zal een eigen oordeel gegeven worden over de publieke dimensie van SURFnet en het te onderzoeken vraagstuk.

PUBLIEK OF PRIVAAT?

In deze paragraaf worden de publieke dimensie en de organisatorische positie van SURFnet uiteengezet. Dit zal worden gedaan aan de hand van de artikelen van Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003).

Publieke dimensie

In zijn boek *Understanding and Managing Public Organizations* stelt Rainey (2003) dat er geen strikte scheiding bestaat tussen enerzijds publieke en anderzijds private organisaties. Gebruik makende van de formele kenmerken van een organisatie kan worden beargumenteerd dat er een grote variëteit bestaat binnen de categorie publieke en private organisaties. De formele kenmerken van een organisatie die Rainey (2003) beschrijft zijn het eigendom, de bron van inkomsten/financiering en zeggenschap. Iedere organisatie (publiek of privaat) kan in meer of mindere mate publieke dimensies dan wel private dimensies kennen. Een organisatie waarvan de overheid de eigenaar is wordt gewoonlijk als een publieke organisatie gezien. Een organisatie waarvan een particulier of meerdere particulieren eigenaar zijn wordt gewoonlijk als een private organisatie gezien. Een, op het gebied van eigendom, private organisatie kan qua financiering echter van de overheid afhankelijk zijn (bijvoorbeeld in de vorm van subsidies) en daardoor ook in zekere mate een publieke dimensie hebben. In tabel 1 is de publieke dimensie van SURFnet samengevat. Hieronder zal met behulp van de formele kenmerken die Rainey (2003) benoemd de publieke dimensie van SURFnet uiteengezet worden.

Eigendom

SURFnet is een van die drie werkmaatschappijen van moederonderneming SURF. SURF is de ICT-samenwerkingsorganisatie van het Nederlandse hoger onderwijs en onderzoek. Dankzij SURF beschikken wetenschappers, docenten en studenten in Nederland over de beste internet -en ICT-voorzieningen (SURF, 2015c). De SURF holding houdt zich bezig met bestuurlijke afstemming en het aanjagen van ICT-vernieuwingen in het hoger onderwijs en onderzoek. De dienstverlening vindt plaats binnen de drie werkmaatschappijen van SURF, SURFmarket, SURFsara en SURFnet. SURFmarket is de ICT marktplaats voor het hoger onderwijs en onderzoek en faciliteert het gebruik van ICT. SURFsara is het nationale supercomputercentrum en faciliteert hoogwaardige rekenfaciliteiten voor wetenschappelijk onderzoek en onderwijs in Nederland. Daarnaast onderneemt zij initiatieven op het gebied van *technology transfer* naar het bedrijfsleven. SURFnet zorgt dat studenten, docenten en onderzoekers eenvoudig samen kunnen werken met behulp van ICT. Om ICT optimaal te kunnen benutten stimuleert, ontwikkelt en exploiteert SURFnet een vertrouwde en verbindende ICT infrastructuur (SURF, 2015a). Tot voor kort was SURF een stichting. Sinds 18 januari jl. is de Stichting SURF officieel omgezet in Coöperatie SURF U.A. (SURF, 2015b). Met deze verandering van stichting naar coöperatie zijn ook een aantal structuurwijzigingen in werking getreden. Zo is de Raad van Afgevaardigden omgezet in een Ledenraad. Het bestuur van de nieuwe Coöperatie SURF U.A. is gelegd bij de Directieraad waarin de algemeen directeur van SURF en de werkmaatschappijen SURFnet, SURFmarket en SURFsara zitten en er is een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op de gehele coöperatie. Met betrekking tot de aangesloten instellingen (voornamelijk hogescholen en universiteiten, universitair medisch centra en andere onderzoeksinstellingen) wordt de samenwerkingsovereenkomst met Stichting SURF afgeschaft. In plaats daarvan worden de aangesloten instellingen lid en daarmee mede-eigenaar van de Coöperatie SURF U.A. (SURF, 2015b). Wat betreft eigendom kan beargumenteerd worden dat SURF, als ook de drie werkmaatschappijen, deels privaat is en deels publiek. Zowel een stichting als een coöperatie is op het gebied van eigendom in principe privaat. Voor SURFnet geldt echter dat de aangesloten instellingen mede-eigenaar zijn. Deze aangesloten instellingen zijn voornamelijk publieke organisaties zoals universiteiten, hogescholen, zorginstellingen, mbo-instellingen en bibliotheken. Echter zijn er ook een aantal onderzoeksafdelingen van bedrijven en andere onderzoeksinstellingen als TNO, Trimbos Instituut en Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid lid en mede-eigenaar. Kortom een mix van instellingen die lid en mede-eigenaar zijn en die soms privaat zijn maar veelal publiek van aard. Wat betreft het eigendom van SURFnet kan dus niet eenduidig geconcludeerd worden of dit in private of publieke handen is. Het is een mix van beide.

Financiering/inkomsten

Ook als we kijken naar de inkomstenbronnen van SURFnet is er geen eenduidigheid over de vraag of de inkomsten vanuit private of publieke bronnen komen. SURFnet verkrijgt haar inkomsten deels vanuit de aangesloten leden die de producten van SURFnet afnemen en deels vanuit projectsubsidies (voornamelijk vanuit de Europese Unie) (Riksen, 2013). Wat betreft de projectsubsidies is het duidelijk dat dit inkomsten zijn vanuit publieke bronnen. Wat betreft de inkomsten die SURFnet verkrijgt vanuit de aangesloten leden is het net zoals bij het eigendom niet eenduidig of dit private of publieke bronnen zijn. De aangesloten leden variëren namelijk ook op het spectrum publiek – privaat. Het grootste gedeelte van de aangesloten leden van SURFnet zijn echter publiek van aard. Vandaar dat in tabel 1 bij het formele kenmerk inkomsten voor publiek gekozen is.

Zeggenschap

Met betrekking tot zeggenschap maakt Rainey (2003, p. 69) onderscheid tussen politieke en economische autoriteit. Economische autoriteit neemt toe als de eigenaren en managers van organisaties meer controle krijgen over het gebruik van de middelen en inkomsten, maar neemt af wanneer de overheid meer controle krijgt over de financiën van organisaties. Politieke autoriteit heeft te maken met de mate waarin organisaties beslissingen kunnen maken die bindend zijn voor de maatschappij. Gewoonlijk hebben private organisaties weinig politieke autoriteit. Kijkend naar dit onderscheid kan beargumenteerd worden dat er bij SURFnet sprake is van weinig tot geen politieke autoriteit omdat de organisatie geen beslissingen maakt die bindend zijn voor de maatschappij. De economische autoriteit van SURFnet is hoog omdat de eigenaren en het management van de organisatie grotendeels bepalen wat er gebeurt en niet de overheid. Natuurlijk oefenen de Nederlandse overheid en bijvoorbeeld de Europese Unie via allerlei algemene wet- en regelgeving invloed uit op SURFnet. Dergelijke wetten en regels gelden echter voor iedere organisatie en maken daardoor relatief niet meer verschil in de mate waarin de zeggenschap bij SURFnet publiek of privaat is.

Publieke identiteit

Ook Noordegraaf en Teeuw (2003) zijn van mening dat er geen strikt onderscheid bestaat tussen publieke en private organisaties. Echter gebruiken zij niet de formele kenmerken om te beargumenteren dat er een grote variëteit bestaat binnen de categorieën publieke versus private organisaties maar kijken zij naar de zogenoemde publieke identiteit. Hierbij bestaan er verschillen op het gebied van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Op het gebied van doelgerichtheid maken Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheid tussen een ateleologische en een teleologische opvattingen. De ateleologische opvatting wordt gezien als de private opvatting en die wordt gekenmerkt door de afwezigheid van een hoger doel dat richtinggevend is voor de organisatie. Er is wel sprake van doelstellingen maar dit zijn

voornamelijk kortetermijndoelstellingen die relatief stabiel zijn. De teleologische opvatting wordt gezien als de publieke opvatting en die wordt gekenmerkt door het verwezenlijken van een hoger doel. Op het gebied van oorzakelijkheid maken Noordegraaf en Teeuw (2003) onderscheid tussen een atomistische opvatting en een holistische opvatting. De atomistische opvatting wordt gezien als de private

Tabel 2: Publieke identiteit SURFnet

	Publieke identiteit	Private identiteit
Doelgerichtheid (teleologisch – <u>ateologisch</u>)		X
Oorzakelijkheid (holistisch – atomistisch)	X	
Tijd (dynamisch – statisch)	X	X
Rangschikking (horizontaal – verticaal)	X	

opvatting van oorzakelijkheid en houdt in dat de relatie tussen oorzaak en gevolg en doelen en middelen eenduidig is. Dit betekent dat er alleen wordt gekeken naar de directe effecten van het handelen. De holistische opvatting wordt gezien als de publieke opvatting van oorzakelijkheid en wordt gezien als complex systeem van

onderlinge afhankelijkheid waarbij handelingen en beslissingen elkaar beïnvloeden. Wat betreft tijd wordt er onderscheid gemaakt tussen statisch en dynamisch. De statische opvatting wordt gezien als de private opvatting van tijd en houdt in dat verleden en toekomst geen rol spelen in overwegingen. Daartegenover staat de dynamische opvatting die gezien wordt als de publieke opvatting van tijd. Hierbij spelen de belangen van toekomstige generaties en de toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied een belangrijke rol in overwegingen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Tot slot het idee van orde. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen verticaal en horizontaal. Verticaal wordt gezien als de private opvatting van orde en houdt in dat relaties worden aangeduid in termen van superieur en ondergeschikt. Hiertussen bestaat een duidelijke bevelsrelatie. Horizontaal wordt gezien als de publieke opvatting van orde en houdt in dat relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). In tabel 2 is de publieke identiteit van SURFnet op de verschillende onderdelen samengevat. Hieronder zal met behulp van de theorie van Noordegraaf en Teeuw (2003) de publieke identiteit van SURFnet uiteengezet worden.

Doelgerichtheid

Iedere 3 jaar stelt SURF in samenwerking met de bij SURF aangesloten instellingen en andere stakeholders in het hoger onderwijs en onderzoek een meerjarenplan op. In het meest recente meerjarenplan stelt SURF zich het doel ook in de perioden 2015-2018 een voortrekkersrol te vervullen door het bieden van innovatieve diensten voor hoger onderwijs en onderzoek en door het innovatief gebruik van ICT aan te jagen (SURF & Riksen, 2014). Dit doel komt voort uit de ambitie om Nederland tot de top van kenniseconomieën te blijven laten horen. Volgens SURF is dit een noodzakelijke voorwaarde voor economische groei en het behoud van het huidige welvaartsniveau van de Nederlandse samenleving. SURF is van

mening dat onderwijs en onderzoek hierin belangrijke pijlers zijn. Wil Nederland baanbrekend onderzoek blijven verrichten en investeren in talentontwikkeling dan moeten onderwijs en onderzoek gebruik kunnen maken van geavanceerde ICT voorzieningen. Het is de taak van SURF en haar werkmaatschappijen om een impuls te geven aan de ontwikkeling en implementatie van nieuwe technologieën en de innovatieve toepassing daarvan in onderwijs en onderzoek (idem.). Deze beschrijving uit het meerjarenplan van SURF beargumenteerd worden dat SURF en hoger doel nastreeft, namelijk eraan bijdragen dat Nederland bij de top van de kenniseconomieën kan blijven horen. Toch denk ik dat dit hogere doel in de dagelijkse gang van zaken en in de aard van het werk geen of in beperkte mate een rol heeft. Bij SURFnet wordt er veel op projectmatige manier gewerkt. Ik denk dat hierbij het halen van de deadlines de eerste prioriteit is en dat het hogere doel om Nederland tot de top van de kenniseconomieën te laten blijven behoren van ondergeschikt belang is. Het is om deze reden dat ik SURFnet wat betreft doelgerichtheid een private identiteit toeken.

Oorzakelijkheid

Bij SURF en haar werkmaatschappijen staat samenwerking hoog in het vaandel. Zoals eerder al beschreven werkt SURF nauw samen met de aangesloten instellingen. De innovaties binnen SURF zijn daardoor per definitie geïnspireerd op vragen vanuit de onderwijs- en onderzoekspraktijk en deze leiden tot concrete diensten die voor alle instellingen beschikbaar zijn (idem.). Ook het feit dat de aangesloten leden mede-eigenaar zijn van SURF bewijst dat er binnen SURF een complex systeem van onderlinge afhankelijkheid bestaat waarbij handelingen en beslissingen elkaar beïnvloeden. Op basis van deze kenmerken kan worden beargumenteerd dat SURFnet wat betreft oorzakelijkheid een publieke identiteit heeft.

Tijd

Met het oog op toekomstige generaties stellen overheden steeds hogere eisen op het gebied van energiebesparing en vermindering van de CO2 uitstoot. Instellingen voor onderwijs en onderzoek voelen daarnaast ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid om schaarse middelen duurzaam in te zetten en te opereren zonder nadelige effecten voor het klimaat. Duurzaamheid wordt steeds meer gezien als een onderdeel van de bedrijfsvoering en SURF ondersteunt instellingen in het realiseren van efficiënte en duurzame bedrijfsprocessen en dan in het bijzonder de rol die ICT daarbij kan vervullen (idem.). Uit dit stuk uit het meerjarenplan blijkt dat SURF rekening houdt met toekomstige veranderingen maar dat zij dit vooral doet voor haar aangesloten instellingen. Over duurzame bedrijfsvoering binnen SURF en haar werkmaatschappijen zelf is weinig bekend. Om deze reden plaats ik SURFnet wat betreft tijd onder zowel publieke als private identiteit.

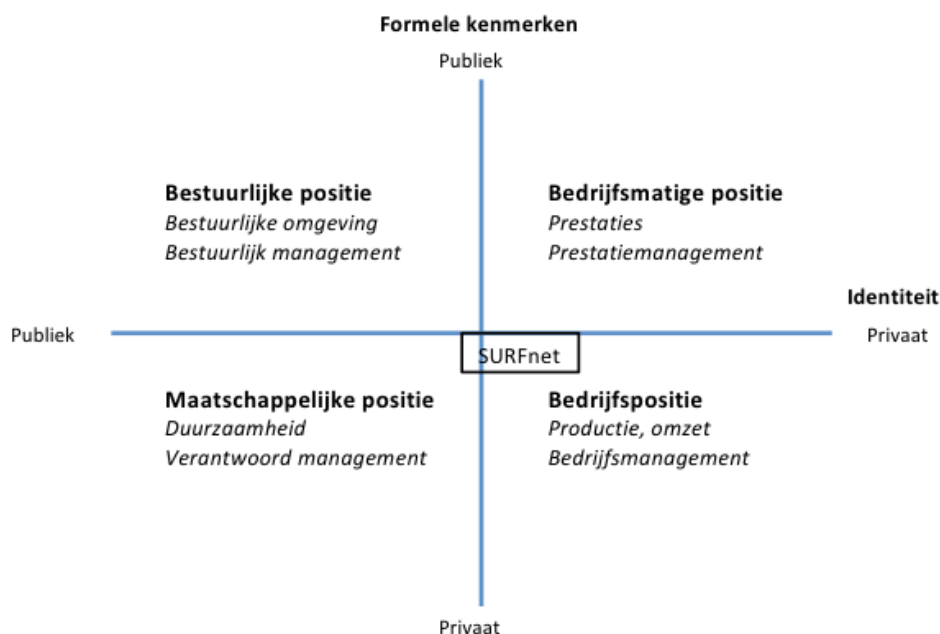
Orde

Zoals eerder al beschreven staat onderlinge samenwerking tussen de werkmaatschappijen en de samenwerking tussen de coöperatie SURF en de aangesloten instellingen bij de organisatie hoog in het vaandel. Dit impliceert dat de onderlinge relaties niet worden aangeduid in termen van superieur en ondergeschikt maar in termen van wederzijdse afhankelijkheid. Ook bestaat er binnen de organisatie van SURFnet weinig hiërarchie. Het is een vrij platte organisatie met weinig verschillende lagen.

Organisatorische positie

In figuur 3 worden de theorieën van Rainey (2003) en Noordergraaf en Teeuw (2003) gecombineerd weergegeven als de organisatorische positie van SURFnet. Zowel op de formele kenmerken als op de identiteit vertoont SURFnet zowel publieke als private kenmerken. De organisatorische positie van SURFnet is dan ook te vinden in het midden van de twee assen.

Figuur 3: Organisatorische positie SURFnet



SOCIALE LEGITIMITEIT

Zoals eerder al beschreven staat SURFnet midden in haar maatschappelijke en bestuurlijke omgeving en dient de organisatie hier zo goed mogelijk mee om te gaan. Ook in de vormgeving het HR-beleid dient SURFnet rekening te houden met de context waarin zij opereert. In zijn boek *HRM and Performance. Achieving long term viability* presenteert Paaue (2004) de *Contextually Based Human Resource Theory* (CBHRT) waarin HRM in verband wordt gebracht met verschillende context dimensies. In het CBHRT model van

Paauwe worden grofweg twee context dimensies onderscheiden die de vormgeving van HR-beleid bepalen. Zo wordt de vormgeving van HR-beleid in zekere mate bepaald door eisen vanuit de markt, product en technologie (PMT-dimensie). Deze eisen worden veelal uitgedrukt in termen van efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit en innovativiteit. Deze dimensie representeert de economische rationaliteit. Daarnaast wordt benadrukt dat de vrije markt ingebed is in een sociaal-politieke, culturele en legale context (SCL dimensie). De vormgeving van HR-beleid wordt ook bepaald door gedeelde waarden zoals rechtvaardigheid. Deze dimensie representeert de relationele rationaliteit waarbij het onderhouden van duurzame en vertrouwelijke relaties met zowel interne als externe stakeholders centraal staat (Paauwe, 2004, p. 90-91).

In deze paragraaf wordt ingegaan op de SCL dimensie van Paauwe (2004) door te beschrijven in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het HR-beleid van SURFnet.

Zoals eerder uiteengezet staat het belang van de medewerkers in het HR-beleid van SURFnet centraal. De organisatie vindt het belangrijk goed voor haar mensen te zorgen omdat deze de kracht van de organisatie zijn. Onder andere door het zijn van een platte en transparante organisatie en door de medewerkers veel vrijheden te geven poogt de organisatie aan de behoeften van haar medewerkers tegemoet te komen. Daarnaast garanderen ook een goed salaris, veel vakantiedagen (maar liefst 36 per jaar) en de mogelijkheid om thuis en parttime te werken de betrokkenheid met het welzijn van de medewerkers. Vanuit de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen die vereisen dat mensen langer doorwerken wil de organisatie nu ook aandacht schenken aan de employability van haar medewerkers en hun brede inzetbaarheid en flexibiliteit bevorderen. SURFnet wil haar medewerkers de kans geven zich te blijven ontwikkelen en inhoud te kunnen geven aan hun eigen loopbaan maar zijn nog zoekende hoe zij dit precies vorm willen geven. Het is dan ook de bedoeling dat mijn onderzoek hieraan een stukje gaat bijdragen.

Naast betrokkenheid met het welzijn van medewerkers zijn het doen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en het zorgen voor een divers personeelsbestand twee bekende voorbeelden van hoe organisaties sociale legitimiteit proberen te verkrijgen. Deze twee onderwerpen spelen in het HR-beleid van SURFnet echter geen grote rol. In het jaarverslag van 2013 wordt wel aandacht besteed aan duurzaamheid. Zo is er in 2013 een symposium Groene ICT en Duurzame Ontwikkeling georganiseerd, is er een software systeem in gebruik genomen om het energieverbruik van het netwerk te monitoren en is samen met de andere werkmaatschappijen een *shared environmental policy template* ontwikkeld waarmee duidelijk gemaakt kan worden wat er op het gebied van duurzaamheid belangrijk wordt gevonden. Ook wordt vanuit de organisatie de inzet van medewerkers op de landelijke vrijwilligersdag ondersteund en werd de opbrengst van de kerstveiling

overgedragen aan de Stichting Onderwijs voor Weeskinderen in Malawi (Riksen, 2013). Door de invoer van de Participatiewet die sinds 1 januari 2015 van kracht is, is SURFnet genoodzaakt actie te ondernemen met betrekking tot mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tot op heden is er hiervoor binnen de organisatie geen specifiek beleid, maar met het oog op de Quotumwet wil de organisatie nu wel gaan concretiseren hoe zij op de Participatiewet willen inspelen.

EIGEN OORDEEL EN CONCLUSIES

Zoals eerder beschreven is er geen eenduidig onderscheid te maken tussen publieke en private organisaties. Ook voor SURFnet geldt dat het lastig te bepalen is of dit een publieke of een private organisatie is. Wanneer je bijvoorbeeld kijkt naar het formele eigendom dan zie je dat dit een combinatie van publiek en privaat is omdat de aangesloten leden mede-eigenaar zijn. Als je kijkt hoe SURFnet haar geld verdient dan zou je kunnen beargumenteren dat het een publieke organisatie betreft, maar als je dank kijkt naar hoe en door wie de beslissingen gemaakt worden kan beargumenteerd worden dat het om een private organisatie gaat. Ook de identiteit van SURFnet is niet eenduidig publiek of privaat. Door aan de hand van de formele kenmerken en de identiteit de organisatorische positie van SURFnet te bepalen houdt dan ook in dat de positie van SURFnet zich in het midden van publiek en privaat houdt.

Wat betreft sociale legitimiteit kan geconcludeerd worden dat dit geen centrale doelstelling is van het HR-beleid van SURFnet. Ik denk dat dit te verklaren is door het feit dat het werk dat de organisatie doet in principe al een belangrijke maatschappelijke functie heeft en daarmee al een soort van sociale legitimiteit verkrijgt. Het is belangrijk voor SURFnet de dienstverlening naar haar leden goed op orde te hebben maar verder is SURFnet niet een belangrijk of bekend gezicht naar de maatschappij in de zin dat iedere burger in Nederland SURFnet kent en iets van de organisatie vindt (zoals bijvoorbeeld wel het geval is bij een bank als ABN AMRO). Het hebben van sociale legitimiteit zal om deze reden voor SURFnet minder belangrijk zijn om te kunnen voortbestaan.

BRONNEN

Literatuur

- Josten, E., J.D. Vlasblom & M. de Voogd-Hamelink (2012). *Vraag naar arbeid 2011*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003). Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12(1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Rainey, H.G. (2003). What makes public organizations distinctive. In: *Understanding and Managing Public Organizations* (pp. 55-78). San Francisco: Jossey-Bass.

SER (2011). *Werk maken van baan-mobiliteit*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

Overige bronnen

Riksen, D. & SURFnet (2013). *Jaarverslag 2013. Wat SURFnet realiseerde in 2013*. Utrecht: SURFnet.

Riksen, D. & SURFnet (2014). *Jaarverslag 2014. Wat SURFnet realiseerde in 2014*. Utrecht: SURFnet.

SURF & Riksen, D. (2014). *SURF Meerjarenplan 2015-2018*. Utrecht: SURF.

SURF (2015a, 3 februari). *Organisatie en Bestuur*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/over-surf/organisatie-en-bestuur/index.html> (09-03-2015).

SURF (2015b, 28 januari). *Stichting SURF officieel omgezet in Coöperatie SURF*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/nieuws/2015/01/stichting-surf-officieel-omgezet-in-cooperatie-surf.html> (09-03-2015).

SURF (2015c, 26 januari). *Over SURF*. Geraadpleegd via <https://www.surf.nl/over-surf/over-surf/index.html> (07-03-2015).