



Interne mobiliteit:

Welke factoren beïnvloeden de keuze van
leidinggevenden om interne kandidaten al dan niet
te benoemen?

Michiel Reimerink

Studentnummer: 3148580

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseriwetenschap (USBO)

Universiteit Utrecht

Eerste beoordelaar: drs. E. M. Walter

Tweede beoordelaar: dr. E. van Wijk

Onderzoek en scriptie uitgevoerd bij:

Gemeente Utrecht

Begeleid door Martin Stevens, senior HR-adviseur

Voorwoord

Bij het neerleggen van een scriptie is het meer dan gepast om die personen te danken die door hun advies, hulp, enthousiasme en ondersteuning ertoe hebben bijgedragen deze onderzoeksstage tot een goed einde te brengen. Mijn dank gaat uit naar Martin Stevens, die mijn begeleider is geweest op mijn stageplek. Door zijn vertrouwen, netwerk en praktische feedback kreeg ik na elk contact weer extra energie om met goede moed de scriptie af te ronden. Drs, E. M. Walter voor de facultaire begeleiding en kritische inhoudelijke feedback waardoor het wetenschappelijk gehalte werd gewaarborgd. De gemeentelijke organisatie van de gemeente Utrecht voor de mogelijkheid om mijn onderzoek uit te voeren. Professor dr. P. Leisink voor zijn keuze om mij aan de master Strategisch Human Resource Management te laten deelnemen, zijn lessen over het hele studiejaar en zijn extra tijd om mij voor te bereiden op het gesprek met de gemeente Utrecht.

Zonder mijn familie en vrienden zou het niet mogelijk zijn geweest om deze studie überhaupt te volgen, laat staan afronden. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn vriendin voor haar geloof in mij en haar taalkennis die ervoor hebben gezorgd dat de scriptie een stuk fijner is om te lezen, mijn ouders en zus voor hun onvoorwaardelijke steun en mijn oma voor haar extra steun die het starten met deze master aanzienlijk heeft versimpeld.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Engelse samenvatting (abstract)	6
Inleiding	7
1 Interne mobiliteit	9
1.1 <i>Voordelen voor de organisatie</i>	9
1.2 <i>Nadelen voor de organisatie</i>	10
1.3 <i>Voordelen voor de medewerker</i>	10
1.4 <i>Nadelen voor de medewerker</i>	11
2 Het maken van een keuze	12
2.1 <i>Heuristiek</i>	14
2.2 <i>Beeldtheorie</i>	15
2.3 <i>Gebrek aan geschiktheid</i>	16
2.4 <i>Persoon – Omgeving geschiktheid</i>	17
3 Factoren	18
3.1 <i>Ideaalbeeld geschikte kandidaat</i>	18
3.2 <i>Stereotypen interne en externe kandidaten</i>	20
3.3 <i>Attitude leidinggevenden ten opzichte van interne mobiliteit</i>	21
3.4 <i>Wervings- en selectieprocedure</i>	21
3.5 <i>Conceptueel model</i>	23
4 Methode	23
4.1 <i>Organisatie en respondenten</i>	23
4.2 <i>Meetinstrumenten</i>	24
4.2.1. <i>Enquête</i>	24
4.2.2. <i>Interviews</i>	25
4.2.3. <i>De factoren van de enquête</i>	25
4.2.4. <i>Controlerende factoren: ervaring en gedrag</i>	27
4.2.5. <i>Data analyse</i>	28
5 Resultaten	28
5.1 <i>Factoranalyse</i>	28
5.2 <i>Correlaties OCP kenmerken</i>	29
5.3 <i>Ideaalbeeld</i>	32
5.4 <i>Stereotypen interne kandidaten</i>	33
5.5 <i>Ideaalbeeld versus stereotypen</i>	34

5.6 <i>Attitude interne mobiliteit</i>	35
5.7 <i>Wervings- en selectieprocedure</i>	39
5.8 <i>Ervaring en gedrag</i>	41
5.9 <i>Percentage vacatures intern vervuld per dienst</i>	42
6 Discussie	43
6.1 <i>Beantwoording van de deelvragen</i>	43
6.2 <i>Studiebeperkingen</i>	46
7 Conclusie	48
8 Aanbevelingen	49
Referenties	52

Bijlagen:

- I:** Schatting interne mobiliteit
- II:** Enquête
- III:** Interview ‘guide’
- IV:** Factoranalyse
- V:** Interviews (alleen op CD-ROM te verkrijgen)
- VI:** Sociale legitimiteit en de publieke dimensie van interne mobiliteit

Samenvatting

De ontwikkeling van projectmatig werken en steeds flexibelere organisaties en technologieën creëren de behoefte dat medewerkers meer wisselen van banen en zelfs vaak van carrière. Hierdoor zijn organisaties zich er steeds meer van bewust dat interne mobiliteit, gedefinieerd als het wisselen van functies en werkzaamheden door medewerkers binnen de organisatie, steeds belangrijker wordt. Om deze reden is het voor organisaties van belang om te begrijpen welke factoren de interne mobiliteit beïnvloeden. Aangezien leidinggevenden steeds meer de rol wordt toebedeeld van human resource manager en daarmee vaak de beslissingsbevoegdheid hebben, is in deze studie onderzocht welke factoren de keuze van leidinggevenden voor interne kandidaten beïnvloeden. Vanuit de literatuur zijn vier factoren bepaald waarvan werd gedacht invloed te hebben op deze keuze. Deze vier waren het ideaalbeeld, stereotypen, attitude interne mobiliteit en de wervings- en selectieprocedure. De onderzoeksmethode bestond uit het houden van interviews met tien leidinggevenden en een elektronische enquête die naar alle leidinggevenden was verzonden (127 respondenten). Uit de resultaten bleek dat de vier factoren geen samenhang vertoonden met het totaal aantal keuzes voor interne kandidaten over de laatste vijf jaar. Dit suggereert dat de vier factoren geen invloed hebben op de keuze van een leidinggevende voor een interne kandidaat. Echter, bepaalde resultaten zijn interessant te noemen. Naast de positieve attitude ten opzichte van interne mobiliteit en het in kaart brengen van de ideale kandidaat met betrekking tot Persoon – Organisatie geschiktheid, bleek uit de resultaten dat de leidinggevenden interne kandidaten negatief beoordelen in vergelijking met externe kandidaten. Dit suggereert dat leidinggevenden een voorkeur hebben voor externe kandidaten.

Sleutelwoorden: interne mobiliteit; keuze; leidinggevende; ideaalbeeld; stereotypen; Persoon – Organisatie geschiktheid.

Abstract

The development of thematic work and more flexible organizations and technologies enhance the need of employees more frequently changing their job or even their career. Because of this organizations are more and more conscious of the importance of internal mobility, which is defined as switching between jobs and tasks by employees in one organization. For this reason it is important for organizations to understand which factors influence internal mobility. Since supervisors are more and more given the role of human resource manager and with that role the decision-making power, the choice was made to examine it which factors influence the decisions of supervisors in choosing internal candidates. After studying literature and research four factors were chosen which are thought to have influence on this choice. These were the ideal image, stereotypes, attitude internal mobility and the recruitment and selection procedure. The research method existed of interviews with ten supervisors and an electronic questionnaire which had been sent to all supervisors (127 respondents). The results showed that the four factors did not correlate with the total number of choices for internal candidates over the last five years. This suggests that the four factors have no influence on the decision of a supervisor in choosing an internal candidate. However, certain results are interesting. Besides the positive attitude with respect to internal mobility and mapping the ideal candidate concerning Person – Organization fit, the results showed clearly that the supervisors judge internal candidates negatively in comparison with external candidates. This suggests that supervisors have a preference for external candidates.

Keywords: internal mobility, choice, supervisor, ideal image, stereotypes, Person – Organization fit.

Inleiding

Door steeds flexibelere technologieën en organisaties vindt er een afname plaats van de interne arbeidsmarkt. De kenmerken van de traditionele interne arbeidsmarkt, zoals gestage loonsverhoging binnen de organisatie, verminderde vrijwillige inter-organisatie mobiliteit en significant gemiddeld loonsverlies voor degene die onvrijwillig verandert van werkgever, zijn steeds minder van toepassing in de nieuwe situatie (Camuffo, 2002). De tijd dat werkgevers de zekerheid boden van een vaste betrekking en de medewerkers hun loyaliteit daar tegenover stelden is voorbij.

Een ander kenmerk van deze nieuwe situatie is dat het werk vaak projectmatig is georganiseerd. Deze projecten vereisen veelal een mix van verschillende beroepsvaardigheden en vereisen vaak verschillende beroepen die nauw moeten samenwerken in een team. Dit betekent dat de teamleden niet alleen algemene beroepsvaardigheden dienen te bezitten, maar ook dienen zij in staat te zijn om zulke teams te vormen, met elkaar te kunnen communiceren en moeten zij werken over de beroepsgrenzen heen. Volgens Piore (2002) is de slaagkans van een teamlid afhankelijk van iemands ervaring niet enkel en alleen in zijn beroepsspecialiteit, maar ook in het specifieke domein waarin de beroepsvaardigheden worden toegepast. Bijvoorbeeld, een software programmeur dient ook kennis en vaardigheden te bezitten van economie of telecommunicatie. Door ervaring op te doen buiten de eigen beroepsgrenzen wordt het voor een medewerker mogelijk zich bepaalde kennis en vaardigheden eigen te maken.

Deze ontwikkeling van projectmatig werken en meer flexibiliteit van organisaties zorgen voor de behoefte dat medewerkers meer wisselen van banen en zelfs vaak van carrière (Hall, 1996). Hierdoor zijn organisaties zich er steeds meer van bewust dat interne mobiliteit, zoals laterale transfer, veranderingen van discipline of carrièrefocus, promoties en overplaatsing naar andere geografische gebieden, steeds belangrijker wordt (Eby & Russel, 2000). Door middel van interne mobiliteit wordt er voor de medewerker een context verstrekt waarin vaardigheden kunnen worden verworven, carrièrevoortgang plaatsvindt en hogere lonen kunnen worden verdiend (Ostroff & Clark, 2001). Door de toename in vaardigheden neemt de flexibiliteit van een organisatie toe en door carrièrevoortgang en hogere lonen neemt de motivatie van de medewerker toe met als gevolg een hogere productie. Extra voordelen van interne mobiliteit van medewerkers voor de organisatie zijn efficiënter kunnen werken en het maximaliseren van de winst (Ostroff & Clark, 2001).

Ervan uitgaande dat er wederzijdse voordelen zijn, is het van groot belang om te begrijpen welke factoren invloed hebben op de interne mobiliteit. Met name heeft het

onderzoek naar dit onderwerp zich gericht op bepaalde categorieën van factoren die de bereidheid van de medewerker om baanbewegingen te maken beïnvloeden, zoals demografische kenmerken, familie omstandigheden en gemeenschap issues, baangerelateerde attitude en carrière factoren (Ostroff en Clark, 2001).

In deze studie wordt de interne mobiliteit van een andere kant bekeken. Het is tegenwoordig de leidinggevende die de rol wordt toebedeeld van human resource manager (Larsen & Brewster, 2003) met als gevolg dat de leidinggevende over het algemeen de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft. De leidinggevende kan hierdoor de factor zijn die de interne mobiliteit het meest beïnvloedt. Een organisatie kan ervoor kiezen om verschillende Human Resource praktijken formeel vast te leggen in hun beleid om de interne mobiliteit te bevorderen. Voorbeelden van zulke HR-praktijken die de interne mobiliteit direct beïnvloeden, zijn baanroulatie-programma's en de wervings- en selectieprocedure. Indirecte voorbeelden zijn ontwikkeling/training programma's en jaargesprekken waarbij er ook aandacht wordt besteed aan loopbaanontwikkeling (Kluytmans, 2001). Maar de deelname aan de baanroulatie-programma's en de wervings- en selectieprocedure zal toch worden bepaald door de leidinggevende. Ook de invulling van de ontwikkeling/training programma's en jaargesprekken zal grotendeels worden bepaald door de leidinggevende.

Derhalve is ervoor gekozen om in deze studie te onderzoeken welke factoren de leidinggevendens beïnvloeden om te kiezen voor een interne kandidaat. Om dit goed in kaart te kunnen brengen zal er literatuur worden besproken met betrekking tot het maken van een keuze voor de meest geschikte kandidaat. Ook zal er worden bekeken of er nog andere factoren van invloed zijn op de keuze van leidinggevendens voor de meest geschikt kandidaat. De overkoepelende vraag die hieruit voortvloeit is:

Welke factoren beïnvloeden de keuze van leidinggevendens om interne kandidaten al dan niet te benoemen?

Begonnen zal worden met de definiëring van interne mobiliteit en welke voor- en nadelen interne mobiliteit met zich meebrengt. Vervolgens zullen enkele theorieën over het maken van keuzes die hier op van toepassing zijn worden besproken. In dit hoofdstuk wordt ten eerste het sociale informatieverwerkingsproces besproken om vervolgens meer specifieke theorieën te bespreken die het selectieproces van de meest geschikte kandidaat proberen te verklaren. Vanuit deze literatuurstudie zullen verschillende factoren worden bepaald waarvan wordt gedacht dat deze invloed uitoefenen op het maken van de keuze voor een kandidaat. In het vierde hoofdstuk zal de methode van dit onderzoek worden beschreven. In het vijfde

hoofdstuk komen de resultaten aan bod. In het zesde hoofdstuk zullen de resultaten worden bediscussieerd gevolgd door een conclusie. In het laatste hoofdstuk volgen nog enkele aanbevelingen voor de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

1 Interne mobiliteit

Interne mobiliteit wordt in deze studie gedefinieerd als het wisselen van functies en werkzaamheden door medewerkers binnen de organisatie. Deze wisseling van functies en werkzaamheden kunnen in drie verschillende richtingen plaatsvinden. De eerste richting waaraan in eerste instantie bij interne mobiliteit wordt gedacht is omhoog, oftewel promotie. Dit wil zeggen een overstap naar een hogere functie met daarbinnen meer verantwoordelijkheden. De tweede richting is horizontaal waarbij er een overstap plaatsvindt naar een andere functie op een zelfde niveau. Het kan gaan om een volledig andere functie met andere taken en werkzaamheden, maar ook om een zelfde soort functie maar dan bij een ander organisatieonderdeel of afdeling. De derde, tevens laatste richting, is omlaag oftewel demotie. Bij demotie gaat het om een overplaatsing naar een lagere, minder belastende functie met doorgaans minder verantwoordelijkheden en lagere beloning (Kluytmans, 2001).

1.1 Voordelen voor de organisatie

Zoals in de inleiding al kort is geschetst, heeft interne mobiliteit voordelen voor zowel de medewerker als de organisatie. Organisaties kunnen door middel van interne mobiliteit ervoor zorgen dat de effectiviteit wordt vergroot en de winst gemaximeerd (Ostroff & Clark, 2001). Concreter gesteld, interne mobiliteit verlaagt de kosten van het wervingsproces, omdat er geen kosten hoeven te worden gemaakt om externe kandidaten aan te trekken. De kosten gaan ook omlaag wegens het sneller kunnen afhandelen van de wervings- en plaatsingsprocedure, omdat er minder administratieve en juridische implicaties zijn. Een ander groot voordeel van het vervullen van vacatures door interne kandidaten is de grote mate van bekendheid van deze kandidaten. Door deze bekendheid is de organisatie beter in staat om te beoordelen over welke kwaliteiten de interne kandidaat beschikt in vergelijking met die van de externe kandidaat. Bekendheid en vertrouwdheid met de cultuur van de organisatie zorgen voor een snellere afstemming en aanpassing aan de nieuwe werkplek met als gevolg dat er minder kosten aan verbonden zijn. Het laatste voordeel van interne mobiliteit voor de organisatie is dat mobiliteitskansen motiverend kunnen werken en de binding met de organisatie versterkt wordt (Kluytmans, 2001; Allen e. a. 2003).

1.2 Nadelen voor de organisatie

Nadelen bestaan er echter ook. Door een vacature intern te vervullen ontstaat er doorgaans een nieuwe vacature die moet worden vervuld met als gevolg dat er een kettingreactie kan ontstaan. Ook kunnen er nadelige gevolgen zijn voor de motivatie van de werknemer. Frustraties kunnen ontstaan wanneer een medewerker wil doorstromen naar een andere functie, maar niet de mogelijkheden krijgt of heeft, terwijl er wellicht collega's zijn die wel doorstromen. Hiermee samenhangend, is het mogelijk dat er ongezonde competitiedrang tussen de medewerkers ontstaat, omdat de concurrerende medewerkers dezelfde vacatures willen vervullen.

Op de lange termijn kan het intern vervullen van vacatures tot problemen leiden. Zo bestaat er het risico van inteelt en bedrijfsblindheid, doordat uitsluiting van nieuwe medewerkers met zich mee kan brengen dat nieuwe inzichten worden uitgesloten. Een ander probleem dat zich voor kan doen wordt het 'Peter-principle' genoemd. Dit wil zeggen dat boven een bepaald kritiek hiërarchisch niveau de prestaties langzaam maar regelmatig zullen dalen met elk daaropvolgend hoger niveau (Kane, 1970). Oftewel, medewerkers groeien door tot een bepaalde functie met bijbehorend niveau dat deze medewerkers eigenlijk niet aan kunnen.

1.3 Voordelen voor de medewerker

Een interne arbeidsmarkt verstrekt voor een medewerker een context waarin vaardigheden kunnen worden verworven, mobiliteit en carrièrevoortgang plaatsvindt en hogere lonen kunnen worden verdiend (Ostroff & Clark, 2001). In een studie gedaan door Ostroff en Clark (2001) is de mate van bereidheid van medewerkers onderzocht om bepaalde baanbewegingen te maken, zoals promoties, horizontale baanbewegingen of carrière/discipline verandering. De resultaten lieten zien dat medewerkers het meest bereid zijn promoties te accepteren. Medewerkers zijn het minst bereid horizontale baanveranderingen te accepteren. Dit resultaat is niet verwonderlijk gezien de voordelen van een promotie, zoals een verhoging van prestige, status, verantwoordelijkheid en beloning. Een horizontale verandering heeft deze voordelen niet. De voordelen die bestaan bij een laterale baanverandering zijn het kunnen verlaten van een onbevredigende werksituatie, leren van nieuwe vaardigheden en inzetbaarheid verbreding (Ostroff & Clark, 2001; Kluytmans, 2001). Dohmen, Kriechel en Pfann (2004) hebben met hun studie laten zien dat naast opwaartse baanveranderingen horizontale baanbewegingen een veel voorkomende route van carrièreontwikkeling is.

In de inleiding werd al gesteld dat er een toename is van de flexibilisering van organisaties. Volgens Kluytmans (2001) is het accent van de flexibilisering verschoven van

externe flexibilisering naar interne flexibilisering. Dit wordt aangetoond doordat organisaties steeds meer koersen op brede en blijvende inzetbaarheid oftewel 'employability' van werknemers. Met employability wordt bedoeld dat medewerkers over die kwaliteiten beschikken om een diversiteit aan taken en functies adequaat te vervullen en zich kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving, niet alleen op dit moment, maar ook in de toekomst (Kluytmans, 2001, pag. 172). Voor medewerkers is employability belangrijk om in de toekomst zeker te zijn van werk. Door het ontwikkelen van vaardigheden en kennis kan gedurende het hele arbeidsbestaan betaald werk worden verricht. Interne mobiliteit kan hieraan bijdragen. Verschillende instrumenten die zijn gerelateerd aan de doorstroom zijn deelname aan projecten, volgen van stages, taak- en functieroulatie, verticale mobiliteit en taakverbreding/verrijking. Door het verrichten van andere werkzaamheden worden nieuwe vaardigheden verworven.

Dat interne mobiliteit voor hogere lonen kan zorgen, wordt aangetoond door een studie verricht door Dohmen, Kriechel en Phann (2004). Uit de resultaten bleek dat gepromoveerde medewerkers maar kleine directe loonsverhogingen krijgen, maar dat zij vooruit kunnen kijken naar een periode van blijvende loonsverhoging door gestaag op te klimmen in de loonniveaus van hun nieuwe baan. Ook bleek uit dit onderzoek dat medewerkers die een horizontale baanverandering hadden ondernomen binnen de organisatie een waardevolle manier is om je te verzekeren van loonsverhoging. Aan de ene kant bleek dat een horizontale baanverandering de kans op toekomstige promoties deed toenemen met loonsverhogingen als gevolg. Aan de andere kant bleek een horizontale baanverandering te leiden tot een directe loonsverhoging.

1.4 Nadeel voor de medewerker

Voor de organisatie is het in sommige gevallen noodzakelijk om naast verticale en horizontale baanbewegingen, demotie te bevorderen. Door reorganisaties of ziekte bij medewerkers kan het zo zijn dat bepaalde functies verdwijnen of niet meer kunnen worden uitgevoerd terwijl er wellicht andere lagere functies zijn die wel uitgevoerd kunnen/moeten worden. Een studie naar demotie door Josten en Schalk (2005) heeft aangetoond dat medewerkers die in een lagere functie terecht zijn gekomen minder tevreden zijn over hun baan. Verschillende factoren zouden hiermee te maken kunnen hebben. Zo blijkt uit hetzelfde onderzoek van Josten en Schalk (2005) dat de aansluiting tussen kennis en vaardigheden op het werk minder wordt door een demotie. Ook wordt er gesteld dat een functie op een lager niveau vaak een vermindering van het aanzien van een medewerker met zich meebrengt. Daar komt nog bij dat inhoudelijk de nieuwe functie vaak minder aantrekkelijk, saaier en minder uitdagend

wordt beschouwd. Het gevolg van de toename van deze ontevredenheid kan zijn dat medewerkers die demotie hebben ondervonden vaak niet langer actief willen blijven op de arbeidsmarkt (Kluytmans, 2001).

Samenvattend, de interne mobiliteit kan in meerdere richtingen plaatsvinden met de daarbij horende implicaties voor de tevredenheid van medewerkers. Interne mobiliteit heeft voor de organisatie en de medewerker veel voordelen. De voordelen voor de medewerker kunnen ook als voordelen voor de organisatie worden beschouwd. Bijvoorbeeld, door een toename van de employability worden niet alleen de kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt vergroot, maar ook de flexibiliteit van de organisatie waardoor er beter gereageerd kan worden op veranderingen in de samenleving.

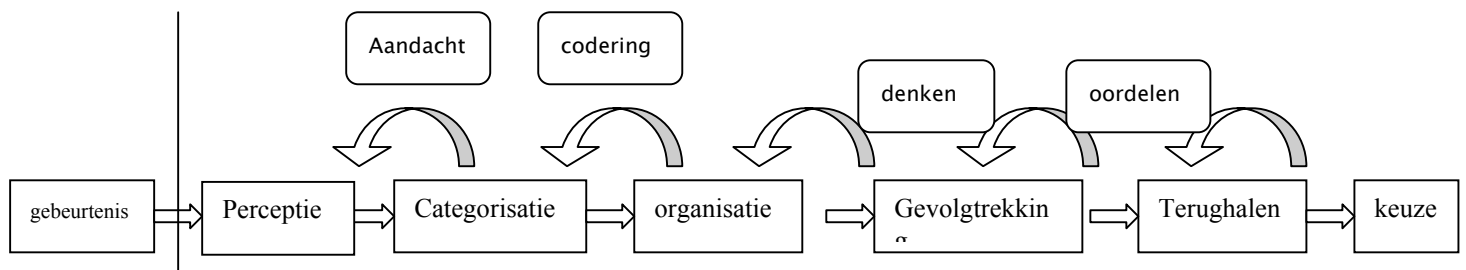
Nu is aangetoond dat een interne arbeidsmarkt voor vele voordelen zorgt, kan men stellen dat het van belang is om te begrijpen welke factoren van invloed zijn op de interne mobiliteit. Gezien het feit dat leidinggevende vaak de doorslaggevende beslissingsbevoegdheid heeft, ligt om die reden de focus van deze studie op het maken van een keuze door leidinggevendenden voor een kandidaat. Hieronder zal worden beschreven hoe die keuze tot stand komt.

2 Het maken van een keuze

Het maken van een keuze is een complex proces. Op een fundamenteel niveau kan een selectieprocedure worden beschouwd als een sociale interactie tussen de keuzemaker en de sollicitant. De cognitieve psychologie heeft het maken van een keuze ontleed in verschillende fasen (fig. 1) die bij elkaar opgeteld het sociale informatieverwerkingssysteem worden genoemd. De opeenvolgende fasen van perceptie tot het maken van een keuze, zijn hoogst afhankelijk van elkaar. Dit wordt duidelijk weergegeven door de terugkoppelinglijnen. De logica achter de volgorde van de verschillende fasen en de terugkoppelinglijnen is dat de latere fasen pas kunnen plaatsvinden als de eerdere fasen zijn doorlopen, terwijl de omgekeerde invloed niet noodzakelijk is (Hewstone, Stroebe & Stephenson, 1999). Bijvoorbeeld, een gezicht categoriseren in een bepaalde etnische groep kan niet zonder het gezicht waar te hebben genomen, maar we kunnen wel gezichtskenmerken waarnemen zonder deze te categoriseren.

Hetzelfde geldt voor de organisatie van bijvoorbeeld het geheugen. Het organiseren van het geheugen veronderstelt de categorische codering van de stimulus input. Een gezicht dient eerst te worden gecategoriseerd, voordat het kan worden vastgelegd in het geheugen aan de hand van etnische gelijkenissen. Organisatie is vereist om gevolgtrekkingen te kunnen maken,

gevolgtrekkingen zijn input om informatie terug te kunnen halen en de beslissing komt tot stand door de producten van het terughalen. De terugkoppellingslijnen laten echter ook zien dat eerdere fasen worden beïnvloed door achterwaartse of ‘topdown’ invloeden van latere fasen.



Figuur 1. Sociaal informatieverwerkingsproces. Bron: Hewstone, Stroebe & Stephenson, pag. 139

(1999).

In deze studie ligt de nadruk op de keuze en daarom zal deze fase als uitgangspunt gelden en worden beschreven hoe de andere fasen invloed hebben op het maken van een keuze. Om te beginnen zijn er twee basisbenaderingen die kunnen worden gebruikt in situaties waarbij redenering en het maken van een keuze is vereist. De eerste benadering is dat de keuze tot stand komt door middel van een algoritme. Een algoritme is een regel of procedure die door een correcte uitvoering de juiste keuze als gevolg heeft (Ashcraft, 1998). Echter in het geval van een interviewer die een keuze moet maken uit verschillende sollicitanten kan zich niet laten leiden door een algoritme waarin alle factoren worden meegenomen om tot de beste sollicitant te komen. Daar is de situatie te complex voor. Dit brengt ons tot de tweede benadering om tot een keuze te komen, via een heuristiek. Dit betekent dat een keuze wordt gemaakt op basis van een informele strategie die onder bepaalde omstandigheden tot de juiste keuze leidt, maar de juiste keuze wordt niet gegarandeerd (Ashcraft, 1998). Bij het beoordelen of een sollicitant de juiste persoon is voor de baan moet men altijd een schatting maken of deze persoon de benodigde vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken bezit om de taken uit te voeren. Het is niet haalbaar om alle informatie die van invloed zou kunnen zijn mee te nemen in die beslissing. Dit zou niet alleen te veel tijd en geld kosten, maar wordt volgens Simon (Rainey, 2003) ook niet mogelijk geacht door de tekortkomingen van de cognitieve capaciteit van de beslissingmaker.

2.1 Heuristiek

Gebruik maken van een heuristiek kan nuttig zijn in veel situaties wanneer er geen precies (absoluut) antwoord nodig is en de heuristiek gebruik maakt van betrouwbare, onbevooroordeelde informatie vanuit het geheugen. Ashcraft (1998) beschrijft de drie

belangrijkste heuristieken die door mensen worden gebruikt om te komen tot een keuze of veroordeling.

1. *Beschikbaarheidsheuristiek*: De beschikbaarheidsheuristiek refereert aan het maken van een keuze op basis van het gemak van het ophalen van informatie uit het geheugen. Wanneer men een schatting probeert te maken van de waarschijnlijkheid of frequentie van een gebeurtenis, wordt die schatting beïnvloed door het gemak waarmee relevante voorbeelden of informatie kan worden herinnerd (Ashcraft, 1998). Het gebruik van deze beschikbaarheidsheuristiek kan tot vele bronnen van bevoordeling leiden met betrekking tot bijvoorbeeld frequentie, vertrouwdheid, opvallendheid en levendigheid.
2. *Representativiteitsheuristiek*: Deze heuristiek gebruikt men om schattingen te maken die worden gebaseerd op de gelijkheid van een gebeurtenis met zijn populatie (Ashcraft, 1998). Stereotypen zijn een goed voorbeeld om dit verduidelijken. Stereotypering is het veroordelen van mensen aan de hand van aannames van een groep waartoe zij behoren (Beardwell et al., 2004) en dit is gebaseerd op het geloof dat mensen van een bepaalde groep dezelfde eigenschappen delen en op een zelfde wijze gedragen.
3. *Simulatieheuristiek*: De derde heuristiek wordt gebruikt wanneer er een voorspelling moet worden gedaan van een toekomstige gebeurtenis of wanneer er een voorspelling moet worden gedaan van een andere uitkomst van een gebeurtenis (Ashcraft, 1998). Deze voorspellingen zijn gebaseerd op informele mentale modellen. Onvolledigheid en misvattingen in het mentale model leiden tot fouten in de redenering.

Het gebruik van een heuristiek kan klaarblijkelijk snel leiden tot keuzes die worden gebaseerd op onjuiste informatie. Stereotypen en veroordelen zijn een belangrijke bron van verstoring van het sociale informatieverwerkingsproces en kunnen het gebruik van elk van de drie heuristieken om tot een keuze te komen, beïnvloeden. Fiedler (Hewstone, Stroebe & Stephenson, 1999) stelt zelfs dat stereotypen vrijwel alle fasen van het sociale informatieverwerkingsproces beïnvloeden. Stel een interviewer bezit het stereotype beeld van vrouwen dat zij minder vaardigheden bezitten met betrekking tot logisch redeneren. Dit

oordeel wordt beïnvloed door het makkelijker terughalen van bevestigende informatie vanuit zijn geheugen (beschikbaarheidsheuristiek). Bovendien is het mogelijk dat de interviewer bevestigend bewijs efficiënter codeert en integreert in zijn globale geheugenorganisatie. Het zou zelfs zo kunnen zijn dat deze stereotype zijn aandacht en perceptie beïnvloedt, zodat hij een voltooiing van een opdracht die logisch redeneren vereist door een man hoger waardeert dan als een vrouw dezelfde opdracht zou hebben volbracht (representativiteitsheuristiek). Ook is denkbaar dat in de situatie van een selectieprocedure de leidinggevende een voorspelling probeert te doen van het functioneren van een beschikbare kandidaat in toekomstige werksituaties. Door het hebben van stereotypen en daarmee onjuiste mentale modellen zullen aan de hand van de simulatieheuristiek foute voorspellingen worden gemaakt.

Dit proces van sociale informatieverwerking is een proces dat bij elke keuze die een persoon moet maken van toepassing is. In deze studie is er sprake van een specifieke context waarin een keuze wordt gemaakt; namelijk de keuze van een leidinggevende voor een naar zijn eigen inzicht meest geschikte kandidaat. Verschillende theorieën vanuit de organisatiewetenschappen met betrekking tot het selectieproces zullen hieronder worden besproken.

2.2 Beeld theorie

Volgens de beeldtheorie (Beach, 1990) wordt een keuze gemaakt op basis van of de keuzemaker het gevoel heeft dat de keuze past bij zijn persoonlijke *waarden, doelen* en *strategieën*. Deze cognitieve structuren worden gezamenlijk beelden genoemd. Volgens deze theorie zijn er twee soorten keuzes die plaatsvinden. De eerste soort en ook de meest voorkomende soort zijn keuzes om iets niet te doen (afwijzingen). De tweede soort keuze is goedkeuring. Tijdens de onderzoeksfase komt een optie door de selectie en wordt deze optie getest aan de hand van de passendheid met de *waarden, doelen* en *strategieën* van de keuzemaker. Mocht de optie inderdaad overeenkomen en de optie past, dan zal de keuze worden goedgekeurd (Morell, 2004).

Deze beelden komen volgens Perry, Davis-Blake & Kulik (1994) op drie manieren tot stand. Allereerst ontstaan beelden door herhaalde observaties van gelijke gebeurtenissen. Bijvoorbeeld, een leidinggevende observeert meerdere malen dat typisten zorgvuldig, snel en zittend hun werk doen. Op den duur kan het zo zijn dat deze leidinggevende een beeld creëert waarin specifieke gedragingen, zoals gebruik van een computer, en persoonlijke karakteristieken (bijv. zorgvuldig) worden opgeslagen. Een tweede manier waarop deze beelden ontstaan is door de aanpassing van bestaande beelden door afwijkende gebeurtenissen die niet passen binnen het bestaande model. Deze aanpassingen kunnen zover gaan dat

nieuwe subbeelden ontstaan. Als derde ontstaan beelden door socialisatie. Dit wil zeggen dat de beelden worden gecreëerd doordat zij geleerd zijn via taal.

Perry, Davis-Blake en Kulik (1994) hebben met hun studie laten zien dat voor zowel externe en interne selectiebeslissingen de beslissingmakers hun keuze lijken te baseren op de passendheid van de eigenschappen van de sollicitant bij de perceptie die de keuzemakers hebben van de typische baanhouders. Een studie verricht door King et al. (2006) laat een zelfde beeld zien. Zij hebben onderzoek gedaan naar beroepstereotypes die keuzemakers bezitten met betrekking tot raciale groepen. Uit de resultaten bleek dat beoordelaars van curriculum vitae's van donkere mensen en Iberiërs lager beoordelen dan blanken en Aziaten. Deze resultaten passen goed binnen de beeldtheorie, omdat deze ervan uit gaat dat een beslissing wordt genomen op basis van de passendheid bij het beeld dat een keuzemaker heeft. De studies tonen aan dat er veronderstellingen worden gemaakt aan de hand van typische baanhouders en stereotypen over ras. Percepties van typische baanhouders of stereotypen kunnen worden gezien als beelden van de werkelijkheid die als mentale modellen in het geheugen van de beslissingmaker zitten opgeslagen.

2.3 Gebrek aan geschiktheid

De theorie van Heilman (2001) is van een soortgelijke strekking. Haar 'gebrek aan geschiktheid' model (Lack of Fit model) is gebaseerd op het idee dat verwachtingen van hoe succesvol of niet succesvol een persoon zal zijn in de uitvoering van een bepaalde baan een drijvende kracht is die ten grondslag ligt aan personeelsbeslissingen. Het model specificeert verder dat de waargenomen passendheid tussen de eigenschappen van het individu en de vereisten van de baan in termen van vaardigheden en mogelijkheden deze prestatieverwachtingen bepalen. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer de waargenomen passendheid goed is succes wordt verwacht, en wanneer de passendheid slecht is mislukking zal volgen. Deze prestatieverwachtingen die zijn afgeleid van de passendheid, zowel positieve als negatieve, beïnvloeden nadrukkelijk evaluatieprocessen. Een selectieprocedure kan men ook beschouwen als een evaluatieproces, waarbij een leidinggevende probeert aan de hand van de eigenschappen van de sollicitant te voorspellen of deze sollicitant geschikt is voor de openstaande functie.

Heilman (2001) probeert aan de hand van dit model te verklaren waarom vrouwen minder gelijke kansen hebben op de arbeidsmarkt dan mannen. Uit vele studies (b.v. Heilman, 2001; Perry et al, 1994) blijkt dat er stereotypen bestaan over hoe vrouwen verschillen van mannen in de werkomgeving. Mannen en vrouwen zouden verschillen in termen van carrièregerichte eigenschappen en in termen van sociale en dienstverlenende eigenschappen.

Dit uit zich doordat mannen worden gekarakteriseerd als agressief, krachtig, onafhankelijk en beslissend terwijl vrouwen worden gekarakteriseerd als aardig, behulpzaam, sympathiek en betrokken bij anderen. Daar komt nog eens bij dat de opvattingen van mannen en vrouwen niet alleen verschillen, maar dat ze ook nog tegengesteld zijn. Dus wat bij het ene geslacht ontbreekt wordt over het algemeen gedacht dat het bij het andere geslacht het meest overwegend aanwezig zal zijn.

2.4 Persoon – Omgeving geschiktheid

Weer andere theorieën die ervan uit gaan dat geschiktheid een belangrijke invloed heeft op het maken van selectiebeslissingen hebben te maken met Persoon – Omgeving geschiktheid. Persoon - Omgeving geschiktheid is gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen een individu en een werkomgeving die plaatsvindt wanneer hun karakteristieken goed bij elkaar passen (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Door deze brede en simpele definitie is er veel aandacht geweest voor verschillende types van geschiktheid. Uit een meta-analyse van Kristoff-Brown et al. (2005) worden vier verschillende types van Persoon - Omgeving geschiktheid onderscheiden:

1. Persoon – Baan geschiktheid wordt gedefinieerd als de relatie tussen de karakteristieken van de persoon in kwestie en die van de baan of taak die wordt uitgevoerd op het werk.
2. Persoon – Organisatie geschiktheid is de verenigbaarheid van het individu en de gehele organisatie. De verenigbaarheid is op basis van waarde overeenstemming geoperationaliseerd (Verquer e. a., 2003; Westerman & Cyr, 2004). Waarden kunnen worden gedefinieerd als wenselijke, situatie overstijgende doelen, variërend in belangrijkheid, die dienen als leidende principes in het leven van mensen.
3. Persoon – Groep geschiktheid: hiermee wordt de interpersoonlijke verenigbaarheid tussen individuen en hun werkgroep bedoelt. Onderzoek naar dit type heeft zich gericht op demografische gelijkheid, psychologische verenigbaarheid, doelen en waarden verenigbaarheid en persoonlijkheidskenmerken.
4. Persoon – Leidinggevende geschiktheid: ook hier komt het op hetzelfde neer in zoverre dat er gekeken wordt naar de verenigbaarheid tussen een leidinggevende en ondergeschikte.

Uit de meta-analyse (Kristof-Brown e. a., 2005) blijkt dat geschiktheid ertoe doet. Meninge en beslissingen worden sterk beïnvloed door diverse typen van geschiktheid. Zo blijkt dat

baantevredenheid wordt beïnvloed door Persoon – Baan geschiktheid, organisatiebetrokkenheid door Persoon – Organisatie geschiktheid, tevredenheid met collega's door Persoon – Groep geschiktheid en tevredenheid met de leidinggevende door Persoon – Leidinggevende geschiktheid. Cable & Judge (1997) hebben aangetoond dat Persoon – Organisatie geschiktheid een significant effect heeft op de interviewers keuze om iemand aan te nemen. Interessant aan deze studie is het resultaat dat de persoon – organisatie geschiktheid waargenomen door de interviewers niet gelijk was aan de feitelijke geschiktheid. Hieruit zou men kunnen veronderstellen dat er foute inschattingen worden gemaakt die wellicht ontstaan door bepaalde stereotypen die interviewers hebben over de geïnterviewden. Aan de hand van de hierboven beschreven theorie en onderzoek kunnen bepaalde factoren worden bepaald die de keuze van een leidinggevende beïnvloeden.

3 Factoren

3.1 Ideaalbeeld geschikte kandidaat

Naar aanleiding van de geschiktheidstheorieën (beeldtheorie, gebrek aan geschiktheid en Persoon – Organisatie geschiktheid) en het daarbij horend besproken studies is het denkbaar dat de keuze uiteindelijk wordt gemaakt op basis van de geschiktheid van de kandidaat bij het beeld dat een leidinggevende heeft van de ideale kandidaat. Daarom is het van belang om te weten wat dit ideale beeld is waarmee leidinggevend kandidaten vergelijken.

Zoals al bleek uit de verschillende soorten Persoon – Omgeving geschiktheid zijn er ook verschillende niveaus van de ideale medewerker. Omdat er in deze studie geen onderscheid wordt gemaakt naar functie wordt Persoon – Baan geschiktheid buiten beschouwing gelaten. Ook Persoon - Leidinggevende en Persoon - Groep geschiktheid zullen niet worden onderzocht, omdat deze voor zover bekend bij de onderzoeker nog niet zijn onderzocht in relatie tot het selectieproces (Kristof-Brown e. a., 2005). Deze studie heeft zich alleen gericht op Persoon - Organisatie geschiktheid, omdat dit begrip beter past bij het feit dat deze studie organisatiebreed heeft plaatsgevonden. Persoon – Organisatie geschiktheid wordt in deze studie bepaald aan de hand van zeven kenmerken. Deze zijn: *concurrentievermogen, sociale verantwoordelijkheid, ondersteunend, vernieuwend, nadruk op beloning, prestatiegericht en stabiliteit*. In tabel 1 wordt per kenmerk de dimensies weergegeven waaruit elk kenmerk bestaat. Deze zeven kenmerken zijn bepaald, omdat uit een studie van Sarros et al. (2005) is gebleken dat met behulp van deze zeven kenmerken elke organisatie goed kan worden beschreven. De eerste deelvraag waarop in deze studie een antwoord wordt gezocht is:

Welk ideaalbeeld van de ideale kandidaat met betrekking tot Persoon – Organisatie geschiktheid hebben leidinggevendenden?

Tabel 1: kenmerken plus dimensies Persoon – Organisatie geschiktheid

Kenmerk	Dimensies	Kenmerk	Dimensies
1. Concurrentievermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Prestatiegericht • Nadruk op kwaliteit • Onderscheidend zijn • Competitief zijn 	5. Nadruk op beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Verwacht eerlijke beloning • Verwacht professionele groei • Verwacht hoge beloning voor goede prestatie • Verwacht lof voor goede prestatie
2. Sociale verantwoordelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> • Reflecterend op eigen handelen • Integriteit • Collegialiteit • Principieel 	6. Prestatiegericht	<ul style="list-style-type: none"> • Hoge verwachtingen van eigen functioneren • Enthousiast voor de baan • Resultaatgericht • Zeer georganiseerd
3. Ondersteunend	<ul style="list-style-type: none"> • Teamgericht • Het delen van informatie • Mensgericht • Samenwerken 	7. Stabiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Verwacht stabiliteit • Verwacht rustige werkomgeving • Verwacht werkgelegenheid • Verwacht harmonieuze werkomgeving
4. Vernieuwend	<ul style="list-style-type: none"> • Vernieuwend zijn • Het zien en pakken van kansen • Risico nemen • Eigen verantwoordelijkheid nemen 		

3.2 Stereotypen interne en externe kandidaten

Uit de verschillende theorieën die zijn besproken in het vorige hoofdstuk bleek dat de keuze werd gebaseerd op de passendheid met een ideaalbeeld en dat stereotypen invloed kunnen uitoefenen op het maken van die keuze. Zo kwam naar voren dat stereotypen alle fasen van het sociale verwerkingssysteem kunnen beïnvloeden. Heilman (2001) heeft laten zien aan de hand van het ‘gebrek aan geschiktheid’ model dat stereotype evaluaties van leidinggevendenden beïnvloeden. Uit de Persoon - Organisatie geschiktheid onderzoeken (Cable & Judge, 1997) kwam naar voren dat de perceptie van leidinggevendenden met betrekking tot de geschiktheid van sollicitanten een belangrijke factor is bij het nemen van de beslissing om een sollicitant aan te nemen en dat deze perceptie vaak niet klopt met de werkelijke geschiktheid.

In het algemeen denkt men bij het hebben van stereotypen dat deze gericht zijn op geslacht (Heilman, 2001), etniciteit (Kmec, 2006), religie, handicap (Posthuma, Morgeson & Campion, 2002), leeftijd en seksuele voorkeur. Echter, een stereotype kan gericht zijn op elke eigenschap die een bepaalde groep kan bezitten, zoals accent, lengte, enz (Beardwell e. a., 2004). In feite is de lijst onuitputtelijk en is het om die reden denkbaar dat leidinggevendenden stereotype denkbeelden bezitten die specifiek zijn voor de medewerkers die al werkzaam zijn binnen de eigen organisatie. In het geval van deze studie wordt het onderzoek verricht bij een gemeentelijke organisatie van ongeveer 4500 werknemers. Over het algemeen laat de bevolking zich negatief uit over het functioneren van de overheid en de ambtenaren (Van der Walle, 2003). Ambtenaren zouden lui, traag, chagrijnig, risicovermijdend zijn en handelen in het eigen belang. Dit beeld dat onder de bevolking bestaat wordt op verschillende manieren in stand gehouden, zoals diffusie en interpersoonlijke beïnvloeding, beeldvorming in de media en als laatste en voor deze studie van belang de ambtenaren zelf. Uit een rapport van Van de Walle, Kampen en Maddens (2003) blijkt dat bevraagde ambtenaren het beeld dat bij de bevolking bestaat overdreven vinden maar toch terecht. Volgens deze ambtenaren ligt dit aan de oudere generatie ambtenaren. Ook het beeld dat ze zelf hebben van ambtenaren bleek weinig te verschillen van de bevolking in het algemeen. Volgens de schrijvers van het rapport zou het zo kunnen zijn dat het negatief uitlaten over ambtenaren door ambtenaren wordt veroorzaakt door te willen overeenstemmen met de heersende conventies. Uit het rapport blijkt ook dat de ambtenaren niet langer meer de moeite nemen om de verkeerde beelden te weerleggen. Door het negatieve beeld dat bestaat over ambtenaren, dat ook onder ambtenaren zelf bestaat, zou het kunnen zijn dat een interne kandidaat bij een overheidsinstelling misschien minder kans heeft om geselecteerd te worden.

Aan de andere kant bestaan er ook stereotypes met betrekking tot de private sector. De private sector wordt gezien als superieur aan de publieke sector en dat door privatisering alle problemen zullen worden opgelost. Uit het rapport van Van der Walle, Kampen en Maddens (2003) blijkt dat respondenten de private dienst beter beoordeelden dan de publieke dienst. Het positieve stereotype dat bestaat over de private sector zou ervoor kunnen zorgen dat externe kandidaten die vanuit de private sector komen, een voorsprong hebben op de interne kandidaten van een overheidsinstelling. Dus een negatief beeld van ambtenaren en een positief beeld van de private sector bij een leidinggevende kan grote gevolgen hebben voor de keuze van de geschikte kandidaat. Een leidinggevende die een kandidaat naast zijn ideaalbeeld legt om zodoende de passendheid te bepalen, kan tot de conclusie komen dat een kandidaat niet geschikt is omdat het feit of iemand intern of extern is bepaalde stereotypen oproept die niet passen bij het ideaalbeeld. Hieruit volgt de tweede deelvraag:

Bestaan er stereotypen met betrekking tot persoon – organisatie geschiktheid onder de leidinggevendens over interne en externe kandidaten?

3.3 Attitude interne mobiliteit

Uit het hoofdstuk interne mobiliteit blijkt dat er vele voordelen bestaan voor een organisatie als er sprake is van interne mobiliteit. Ook kwam naar voren dat er bepaalde nadelen bestaan. De waarde die een leidinggevende hecht aan elk van die voordelen en nadelen kan zijn keuze om een interne kandidaat te benoemen beïnvloeden. Zo kan men zich voorstellen dat als een leidinggevende een negatieve houding ten opzichte van interne mobiliteit, dat deze tijdens het selectieproces van een interne kandidaat bij het maken van de keuze wordt meegenomen met een negatief oordeel als gevolg. Aan de andere kant kan het wellicht ook zo zijn dat een positieve houding ten opzichte van interne mobiliteit er juist voor zorgt dat de kans dat de keuze valt op een interne kandidaat wordt vergroot. Uit deze redenering volgt de derde deelvraag:

Is er samenhang tussen een leidinggevende die meer waarde hecht aan de voordelen van een interne arbeidsmarkt en het kiezen voor een interne kandidaat?

3.4 Wervings- en selectieprocedure

De invloed van stereotypen op de selectiekeuze van de leidinggevendens kan worden beperkt door bepaalde regelgeving binnen een organisatie. De organisatie waar dit onderzoek plaatsvindt, wordt een wervings- en selectieprocedure gevolgd die de interne mobiliteit dient te bevorderen. Wanneer er een vacature is ontstaan die gevuld dient te worden, begint het proces met de mogelijkheid van een rechtstreekse benadering. De leidinggevende heeft de mogelijkheid om de beschikbare functie door een naar eigen inzicht geschikte interne kandidaat te laten vervullen. Mocht een rechtstreekse benadering geen geschikte kandidaat opleveren dan wordt de claimprocedure gestart. Voorafgaand aan de wervingsprocedure wordt onderzocht of er een geschikte herplaatsingskandidaat (gedeeltelijk arbeidsongeschikt) of overplaatsbare (gedragsproblemen/reorganisatie) kandidaat is voor de vacature. Wanneer er een geschikte kandidaat is gevonden wordt dit gemeld bij de dienst die verantwoordelijk is voor de kandidaat en adviseert de dienst de functie te claimen. Wanneer de verantwoordelijke dienst de functie heeft geclaimd, wordt de kandidaat opgeroepen door de vacaturehouder voor een gesprek, waarbij de kandidaat alleen gemotiveerd kan worden afgewezen. Mocht de claimprocedure niet tot een geschikte kandidaat leiden kan de wervingsprocedure worden

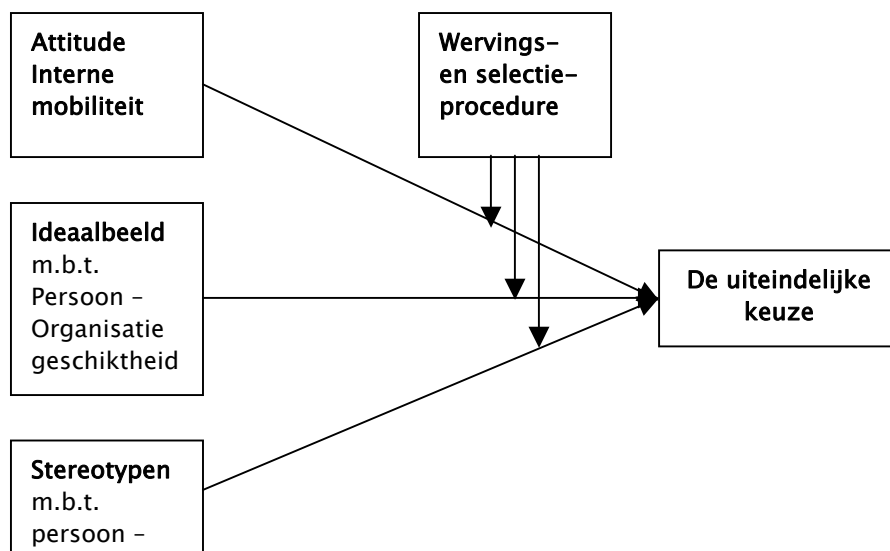
gestart. Allereerst dient er intern geworven te worden. Mocht dit niet tot een geschikte kandidaat leiden, dient er eerst een ontheffing worden aangevraagd bij de wethouder om extern te mogen werven. In de uitvoeringsregelingen Utrecht wordt gesteld dat bij gelijktijdige in- en externe werving bij gelijke geschiktheid interne kandidaten voorrang krijgen.

Gezien deze procedure kan men concluderen dat de gemeente interne kandidaten meer kans probeert te bieden op een beschikbare functie binnen de gemeente. Echter, leidinggevendenden kunnen de interne doorstroom van medewerkers bemoeilijken, omdat zij niet verplicht zijn om elke beschikbare vacature intern te vervullen en doordat zij de interne kandidaten gemotiveerd kunnen afwijzen. Vandaar deze vierde en tevens laatste deelvraag:

4. *Heeft de wervings- en selectieprocedure zoals gesteld door de organisatie invloed op de keuze van de leidinggevendenden voor de meest geschikte kandidaat?*

3.5 Conceptueel model

Door de theorie van het sociale informatieverwerkingsproces met de verschillende factoren in verband te brengen, geeft het volgende conceptueel model verduidelijking.



Het model begint met de drie factoren die de leidinggevende in zijn hoofd in de vorm van verschillende beelden heeft opgeslagen. Zo heeft de leidinggevende een ideaalbeeld met betrekking tot de Persoon – Organisatie geschiktheid in zijn of haar hoofd opgeslagen. Hetzelfde geldt voor stereotypen over interne en externe kandidaten. De attitude interne mobiliteit bestaat uit verschillende argumenten voor en tegen interne mobiliteit die ook zijn opgeslagen in het hoofd van de leidinggevende. De wervings- en selectieprocedure is zo vorm gegeven dat deze de interne mobiliteit dient te bevorderen en heeft hierdoor een modererende werking tussen de drie factoren die de voorkeur van de leidinggevendens bepalen en de uiteindelijke keuze.

4 Methode

4.1 Organisatie en respondenten

Dataverzameling is bij deze studie zowel kwantitatief en kwalitatief gebeurd. Kwantitatief onderzoek bestond uit het maken van een vragenlijst die elektronisch is verstrekt onder alle leidinggevendens (+/- 400) van de gemeente Utrecht. Een medewerker wordt als leidinggevende beschouwd als hij of zij als beoordelaar in een beoordelingsgesprek mag optreden. De namen van alle leidinggevendens zijn achterhaald via een uitdraai van de geautomatiseerde personeelsadministratie. Wellicht zijn er door foutieve invoer van persoonsgegevens of codering enkele leidinggevendens buiten de steekproef gevallen.

De respondenten zijn benaderd door middel van twee email verzendingen waarin de aanleiding en de link naar de enquête werden vermeld. De tweede email was bedoeld als herinnering om het aantal respondenten te verhogen. Niet-respondenten konden niet worden geïdentificeerd, omdat de enquête anoniem is ingevuld.

De meerderheid van de in totaal 127 respondenten (31.5 procent van totaal aantal leidinggevendens) waren man (77) met een gemiddelde leeftijd van 47.8 jaar. Één leidinggevende heeft via e-mail laten weten de enquête niet in te willen vullen, wegens de inhoud van de vragen. Twee respondenten hebben gevraagd naar de interpretatie van de vraag; hoeveel vacatures heeft u de laatste vijf jaar vervuld? Het probleem was dat voor deze twee respondenten het niet duidelijk was of het antwoord moest zijn hoeveel vacatures zij zelf

hadden vervuld of hoeveel zij er hebben vervuld met beschikbare kandidaten. De onderzoeker heeft hierop gereageerd door uitleg te verstrekken via e-mail in de hoop dat zij alsnog de enquête zouden invullen.

De kwalitatieve dataverzameling is gebeurd door middel van het houden van interviews met leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor het aannamebeleid van bepaalde diensten. Er is gebruik gemaakt van alle uitgaven van de interne nieuwsbrief (*'t Bureaublad*) van 2006 waarin alle vacatures in staan die in dat jaar intern werden aangeboden. Aan de hand van die vacatures zijn leidinggevenden benaderd om er zeker van te zijn dat zij binnen een nog niet al te lange tijd te maken hebben gehad met het vervullen van een vacature. Omdat de kwantitatieve dataverzameling gemeentebreed heeft plaatsgevonden, zijn de interviews ook zoveel mogelijk gemeentebreed gehouden. Om deze twee redenen is het niet gelukt om een representatieve steekproef te formeren op basis van geslacht. In totaal zijn tien interviews gehouden. De meerderheid van de respondenten waren man (8) en de gemiddelde leeftijd van de tien geïnterviewden was 47.9 jaar.

4.2 Meetinstrumenten

4.2.1 Enquête

Volgens de conceptuele vereisten van onderzoek naar interactie (Chatman, 1989), dient de beoordeling van het ideaalbeeld en het beeld van interne/externe kandidaten idiografisch te zijn. Hierdoor is de relevantie van specifieke waarden en de unieke patronen van waarden over het ideaalbeeld en interne en externe kandidaten gerepresenteerd en evenredig, zodat de verschillende beelden met elkaar vergeleken kunnen worden. Daar komt nog eens bij dat bepaalde werkwaarden sociaal wenselijk zijn waardoor het nodig is om respondenten te dwingen bepaalde keuzes te maken.

De Organizational Culture Profile (OCP) is ontwikkeld om Persoon – Organisatie geschiktheid te meten. Cable en Judge (1997) hebben aangetoond dat hun 40 item versie een test-hertest betrouwbaarheid heeft van 0.87. In deze studie zal er gebruik gemaakt worden van een herziene versie die ontwikkeld is door Sarros et al. (2005) (zie bijlage 2). Zij hebben een versie ontwikkeld van 28 items (Cronbach's alfa 0.75) die gemeten kunnen worden aan de hand van een vijfpunt Likert-type schaal, zodat de respondenten makkelijker de vragenlijst kunnen invullen en dat de onderzoeker niet volgens de Q-methodologie de studie hoeft te faciliteren (Sarros et al, 2005). Van de 28 items zijn door middel van statistische analyses zeven kenmerken gedestilleerd die te samen de Persoon – Organisatie geschiktheid bepalen (Zie tabel hoofdstuk 3.1).

4.2.2 Interviews

Voor het verzamelen van de interviewdata is gebruik gemaakt van de ‘interview guide’ methode (Patton, 1990)(zie bijlage 3). Aan de hand van vooropgestelde onderwerpen en thema’s werden vragen gesteld aan respondenten waarbij een vragenlijst als leidraad diende. De interviewer bepaalde de volgorde en bewoording van de vragen en het verloop van het interview. De 'interview guide' bood onderwerpen en vragen waarbinnen de interviewer vrij is op bepaalde onderwerpen dieper in te gaan, en andere onderwerpen juist niet zo uitgebreid te behandelen. Dit heeft als voordeel dat de vragen beter konden worden toegespitst op de functie en persoonlijke kenmerken van de respondent, dan bij een vragenlijst met een vast stramien.

4.2.3 De factoren van de enquête

Ideaalbeeld: in het onderzoek van Cable en Judge (1997) werden de percepties van interviewers over een sollicitant gemeten aan de hand van 40 items die werden gesorteerd in negen categorieën die zich uitstrekten van meest karakteristiek tot minst karakteristiek volgens de vraag: in welke mate is dit een kenmerk van de sollicitant die ik heb geïnterviewd? Omdat hier het ideale beeld is gemeten aan de hand van een vijfpunt Likert-type schaal is er gekozen om van elk kenmerk een stelling te maken. In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van de 40 item versie van Cable en Judge (1997), maar van de 28 item versie van Sarros et al. (2005) die gemeten kunnen worden aan de hand van een vijfpunt Likert-type schaal (1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens). Van elk afzonderlijk item is een stelling geformuleerd. Twee voorbeelden zijn:

De ideale kandidaat is prestatiegericht.

De ideale kandidaat legt de nadruk op kwaliteit.

De twee kenmerken *nadruk op beloning* en *stabiliteit* behoeven extra toelichting. Omdat deze twee kenmerken uit items bestaan waaruit naar voren komt dat een persoon deze kenmerken in een bepaalde mate verwacht van een toekomstige werkgever, hebben deze in totaal acht items een andere formulering gekregen. Twee voorbeelden zijn:

De ideale kandidaat verwacht hoge beloning voor goede prestatie (nadruk op beloning).

De ideale kandidaat verwacht een rustige werkomgeving (stabiliteit).

Stereotypen: de conceptualisering heeft plaatsgevonden aan de hand van dezelfde kenmerken die gekozen zijn bij het ideaalbeeld. Door dit te doen zijn de stereotypen beter te vergelijken met het ideaalbeeld. Er zal dus worden gevraagd naar de Persoon – Organisatie geschiktheid. Echter is er bij de waardering van elke van deze kenmerken gekeken of interne kandidaten hier beter op scoren door middel van deze stellingen:

Interne kandidaten zijn prestatiegerichter dan externe kandidaten.

Attitude interne mobiliteit: in het hoofdstuk ‘interne mobiliteit’ worden de voordelen en nadelen besproken van interne mobiliteit. Aan de hand van deze voor- en nadelen zijn stellingen geformuleerd waarin wordt gesteld in hoeverre de respondenten het eens zijn met deze voor- en nadelen. Met behulp van een Likert-type schaal zal de attitude worden gemeten met 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. Een representatief voorbeeld zoals deze in de vragenlijst voorkwam is:

Het selecteren van een interne kandidaat brengt minder kosten met zich mee dan een externe kandidaat.

Wervings- en selectieprocedure: zoals al in de bespreking van deze factor naar voren kwam is de wervings- en selectieprocedure zo vastgelegd dat deze de interne mobiliteit dient te bevorderen. Uit de cijfers blijkt echter dat het intern vervullen van vacatures nog niet het gewenste resultaat heeft gehad. Het zou zo kunnen zijn dat de wervings- en selectieprocedure niet het gewenste effect heeft. De wervings- en selectieprocedure dient te worden uitgevoerd volgens een vaste volgorde van tevoren gestelde stappen. Per stap zal er een stelling in de vragenlijst worden geïncorporeerd waarvan de mening net als bij de andere factoren met behulp van een vijfpunt Likert-type schaal worden gemeten. Een representatief voorbeeld is:

Door de mogelijkheid van de rechtstreekse benadering kies ik sneller voor een interne kandidaat dan een externe kandidaat.

4.2.4 Controlerende factoren: ervaring en gedrag

Ervaring: Om te kunnen bepalen of er daadwerkelijk sprake is van een stereotype met betrekking tot interne kandidaten is het van belang te vragen naar de ervaring die leidinggevend hebben gehad met de aanstelling van interne kandidaten. Mocht nu blijken dat er inderdaad sprake is van bepaalde stereotypen is het interessant om te weten of de

ervaringen die leidinggevendenden hebben gehad deze stereotypen bevestigen of juist tegenspreken. Drie stellingen zijn in de enquête meegenomen om de ervaring te meten. Ook deze stellingen zijn met een Likert-type schaal gemeten (1= zeer mee oneens en 5= zeer mee oneens). Een voorbeeldstelling is:

Over het algemeen ben ik tevreden met het functioneren van interne kandidaten die ik heb geselecteerd.

Gedrag: Het daadwerkelijke gedrag is ook van belang om naar te vragen. Hiermee wordt bedoeld wat de daadwerkelijke keuzes zijn geweest die de leidinggevendenden hebben gemaakt. Mochten er stereotypen bestaan over interne kandidaten en externe kandidaten is het volgens de theorie van het sociale informatieverwerkingsproces en de geschiktheidstheorieën dat deze stereotypen de keuze beïnvloeden. Zo zouden negatieve stereotypen over interne kandidaten ervoor zorgen dat zij minder snel geselecteerd worden, maar misschien is dit helemaal niet het geval. Om een compleet beeld te krijgen van de situatie is het van belang om hiernaar te vragen. Deze twee open vragen zijn gesteld:

Hoeveel vacatures heeft u de laatste vijf jaar vervuld?

Hoeveel van die vacatures zijn door interne kandidaten vervuld?

Het is binnen de grenzen van dit onderzoek niet mogelijk voor aantrekkelijkheid, aardig vinden en gelijkenis te controleren, omdat er niet daadwerkelijk wordt gekeken naar een selectieprocedure en het is daarom niet mogelijk om sollicitanten te vergelijken met leidinggevendenden.

4.2.5 Data analyse

Enquête: Factoranalyses zijn uitgevoerd om te kunnen bepalen of de zeven kenmerken van de Sarros et al. (2005) versie van de OCP replicerbaar is. Cronbach's alfa was berekend om de interne consistentie betrouwbaarheid voor elke factor te schatten. Correlaties zijn berekend voor de zeven kenmerken om de constructvaliditeit te bepalen en om te analyseren of bepaalde factoren een bepaalde samenhang hebben vertoond. Beschrijvende statistische analyses zijn per factor of per item uitgevoerd. Het significantieniveau dat in deze studie is gehanteerd is $p < 0.05$.

Interview: De verkregen data zullen worden gebruikt om citaten te destilleren die óf de verkregen resultaten van de enquête bevestigen óf juist tegenspreken. Ook zullen citaten

worden gebruikt om wellicht op het eerste gezicht vreemde resultaten te kunnen verduidelijken.

5 Resultaten

5.1 Factoranalyse

De verkennende factoranalyse van de 28 items die het ideaalbeeld maten en de 28 items die stereotypen van de interne en externe kandidaten maten, onthulde dat de zeven kenmerken van de Sarros et al. (2005) versie van de OCP niet replicerbaar was. Het resultaat van deze factoranalyse was voor het ideaalbeeld dat er vijf componenten door het statistische programma SPSS onderscheiden konden worden. Echter, gezien de initiële eigenvalues die meer dan 1 van elkaar verschilden konden er maar drie componenten worden onderscheiden. Voor de 28 items die de stereotypen bepaalden was het resultaat van de verkennende factoranalyse vier componenten, maar ook hier konden er, gezien de initiële eigenvalues, maar drie componenten worden onderscheiden. Bevestigende factoranalyse met drie componenten als theoretische structuur voor het ideaalbeeld en stereotypen gaf ook twee verschillende resultaten (zie bijlage 4). De factoranalyse van de OCP voor het ideaalbeeld had als resultaat dat *concurrentvermogen* (op één item na) en *vernieuwend* onder de tweede component vielen ($r > 0.51$). *Sociaal verantwoordelijk* (op één item na), *ondersteunend* en *prestatiegericht* (op twee items na) onder de eerste component vielen ($r > 0.47$) en *stabiliteit* onder de derde component viel ($r > 0.62$). *Nadruk op beloning* kon niet, wegens de spreiding van de verschillende items over de drie componenten onder één component worden onderverdeeld.

Voor de factor stereotypen zag de verdeling er anders uit. De organisatiekenmerken *concurrentievermogen*, *sociaal verantwoordelijk*, *ondersteunend*, *vernieuwend* en *prestatiegericht* (op één item na) vielen allen onder de eerste component ($r > 0.55$). De vier items van *nadruk op beloning* vielen in deze analyse wel eensgezind onder de derde component ($r > 0.68$) en dit betekent dat *nadruk op beloning* in deze analyse wel als een kenmerk kan worden beschouwd. *Stabiliteit* viel net als bij de factoranalyse van het ideaalbeeld onder één component (de tweede component in de tabel).

Gezien de gebruikelijke vereisten om een factoranalyse uit te mogen voeren (aantal benodigde respondenten is aantal items maal tien (Van der Velde, Jansen & Anderson (2004)) is het goed mogelijk dat de factoranalyse vervormde resultaten weergeeft. Dit zou kunnen verklaren waarom er geen zeven componenten worden onderscheiden en dat deze verschilt voor het ideaalbeeld als stereotypen. Om deze reden worden de zeven kenmerken van de OCP

volgens Sarros et al. (2005) in de verdere analyses in stand gehouden. Er zijn echter drie items die buitenbeschouwing worden gelaten. Het item ‘principiëleel’ van het kenmerk sociaal verantwoordelijk van het ideaalbeeld wordt uit de analyse gelaten voor de verdere berekeningen, omdat deze een hoge correlatie heeft ($r = 0.539$) met de derde component (Bijlage IV: Ideaalbeeld). De betekenis van ‘principiëleel’ is betrekking hebbend op de grondslag of op een stelling of overtuiging. Vanuit deze betekenis redenerend hoeft principiëleel zijn, niet te betekenen dat dit sociaal is. Het item ‘hoge verwachting van eigen functioneren’ van het kenmerk *prestatiegericht* wordt voor zowel het ideaalbeeld als de stereotypen buiten beschouwing gelaten omdat deze in beide factoranalyses niet binnen dezelfde component valt en wel een hoge correlatie ($r > 0.5$) heeft met een andere component. Het lijkt er sterk op dat dit item in dit onderzoek niet het kenmerk *prestatiegericht* heeft gemeten. Op deze wijze is geprobeerd om alleen die items te behouden die het kenmerk het beste hebben gemeten.

5.2 Correlaties OCP kenmerken

Tabel 2 presenteert de correlaties tussen de zeven kenmerken van het ideaalbeeld. Alle kenmerken correleerden significant met elkaar ($p < 0.01$), behalve *stabiliteit*. Dit kenmerk van het ideaalbeeld correleerde alleen maar significant met *nadruk op beloning* ($p < 0.01$) en *prestatiegericht* ($p < 0.05$). Dit resultaat betekent dat *stabiliteit* wellicht niet kan worden toegerekend aan de factor ideaalbeeld. De significante correlaties ($p < 0.01$) tussen de andere zes kenmerken geven aan dat deze kenmerken het ideaalbeeld voldoende valide hebben gemeten. De hoge correlaties tussen *sociaal verantwoordelijk* en *ondersteunend* (0.74) en *ondersteunend* en *prestatiegericht* (0.75) wijst erop dat deze kenmerken onder één overkoepelend kenmerk vallen. Uit de factoranalyse bleek dit ook het geval te zijn. *Sociaal verantwoordelijk* en *ondersteunend* kunnen beide gezien worden als mensen georiënteerd. Hoe *prestatiegericht* hier bij past is niet duidelijk. De aard van het werk van een gemeentelijke organisatie is dat de medewerkers werken voor de bevolking van de gemeente. Door *prestatiegericht* te werken betekent dit wellicht voor de leidinggevendenden dat dit de bevolking ten goede komt. Door deze redenering is *prestatiegericht* wellicht een onderdeel van mensen georiënteerd.

Tabel 2: ideaalbeeld persoon – organisatie geschiktheid

	Concurrentie- vermogen	Sociale verantwoorde- lijkheid	Onder- steunend	vernieuwen d	Nadruk op beloning	Prestatie gericht	Stabiliteit
Concurrentie- vermogen	1,00						
Sociale	,56**	1,00					

verantwoorde- lijkheid							
Ondersteunend	,47**	,74**	1,00				
Vernieuwend	,63**	,67**	,59**	1,00			
Nadruk op beloning	,54**	,48**	,59**	,55**	1,00		
Prestatie gericht	,62**	,71**	,75**	,65**	,59**	1,00	
Stabiliteit	,14	,05	,18	-,06	,40**	,24*	1,00

Pearson correlatie: ** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (2-tailed).

* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (2-tailed).

a N=98 (listwise).

Tabel 3 presenteert de correlaties tussen de zeven kenmerken van de stereotypen. Dit resultaat laat een iets ander beeld zien dan tabel 2. Voor de zeven kenmerken van de stereotypen zijn alle correlaties significant ($p < 0.01$ (correlatie *stabiliteit – concurrentie vermogen* ($p < 0.05$)). Opvallend is dat *stabiliteit* nu wel significant correleert met de andere kenmerken. Dit betekent dat *stabiliteit* in dit onderdeel van de enquête wel een deel van de Persoon – Organisatie geschiktheid van interne kandidaten in vergelijking met externe kandidaten heeft gemeten. De correlaties tussen de verschillende kenmerken zijn gemiddeld hoger dan die van het ideaalbeeld. Dezelfde hoge correlaties komen naar voren als in tabel 2 en zijn volgens dezelfde redenatie te verklaren. Wat opvalt is de hoge correlaties van *prestatiegericht* met *vernieuwend* (0.78) en *vernieuwend* met *ondersteunend* (0.80). Het lijkt erop dat de leidinggevendenden het kenmerk *vernieuwend* ook vinden vallen onder het overkoepelende construct mensen georiënteerd. Dit zou kunnen betekenen dat, gezien de aard van het werk, leidinggevendenden *vernieuwend* een belangrijk kenmerk achten om de bevolking een goede dienst te kunnen verlenen.

Tabel 3: stereotypen Persoon – Organisatie geschiktheid

	Concurrentie- vermogen	Sociale verantwoorde- lijkheid	Onder- steunend	vernieuwen d	Nadruk op beloning	Prestatie gericht	Stabiliteit
Concurrentie- vermogen	1,00						
Sociale verantwoorde- lijkheid	,73**	1,00					
Ondersteunend	,59**	,81**	1,00				
Vernieuwend	,69**	,74**	,81**	1,00			
Nadruk op beloning	,32**	,41**	,54**	,49**	1,00		
Prestatie gericht	,69**	,78**	,77**	,78**	,44**	1,00	
Stabiliteit	,21*	,46**	,49**	,36**	,60**	,44**	1,00

Pearson Correlatie: ** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (2-tailed).

* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (2-tailed).

a N=98 (listwise)

Correlatieanalyses voor de factoren attitude interne mobiliteit en wervings- en selectieprocedure worden hier niet beschreven, omdat deze factoren per item verderop in dit hoofdstuk besproken zullen worden.

Cronbach's alfa voor de 28 items van het ideaalbeeld was 0.92 (n = 113) en voor stereotypen 0.96 (n = 107). Deze cijfers geven aan dat de items van deze twee factoren betrouwbaar zijn. Omdat er drie items zijn verwijderd, wordt in tabel 4 per kenmerk de Cronbach's alfa weergegeven. Gezien de uitkomsten, kan men concluderen dat de interne consistentie voor elk kenmerk acceptabel is.

Tabel 4: Cronbach's Alfa

	Cronbach's alfa ideaalbeeld (N)	Cronbach's alfa stereotypen (N)
Concurrentievermogen	0.68 (121)	0.88 (124)
Sociaal verantwoordelijk	0.75 (123)	0.86 (122)
Ondersteunend	0.83 (121)	0.91 (120)
Vernieuwend	0.84 (122)	0.86 (121)
Nadruk op beloning	0.76 (121)	0.93 (119)
Prestatiegericht	0.71 (121)	0.89 (123)
Stabiliteit	0.82 (120)	0.90 (120)

5.3 Ideaalbeeld

In tabel 5 worden enkele beschrijvende waarden van de kenmerken, die het ideaalbeeld weergeven getoond. Zoals men ziet worden de kenmerken *sociaal verantwoordelijk*, *ondersteunend*, *vernieuwend* en *prestatiegericht* als passend geacht door de leidinggevenden bij de ideale kandidaat. De gemiddelden scores van respectievelijk 4.47, 4.29, 4.11 en 4.10 willen zeggen dat het overgrote merendeel van de leidinggevenden het mee eens tot geheel mee eens zijn dat de ideale kandidaat deze kenmerken bezit. De twee kenmerken *concurrentievermogen* en *nadruk op beloning* vindt het merendeel van de leidinggevenden wel belangrijk, maar met een gemiddelde van respectievelijk 3.67 en 3.66 worden deze kenmerken aanzienlijk minder belangrijk geacht dan de net genoemde vier. Het kenmerk *stabiliteit* is het enige kenmerk dat een gemiddelde score heeft dat neigt naar mee oneens. 54.2 procent van de leidinggevenden is het er mee oneens dat dit een kenmerk is van de ideale kandidaat. Dit zou kunnen wijzen op een negatieve houding tegenover het kenmerk *stabiliteit*.

Tabel 5: ideaalbeeld

	Min.	Max.	Gemiddelde n	Standaard	% ≥ 3.50 (mee eens)	2.50 > % < 3.50 (neutraal)	% ≤ 2.50 (mee oneens)

				deviaties			
Concurrentievermogen	1.75	5.00	3.67	0.61	58.9	35.3	5.8
Sociaal verantwoordelijk	1.33	5.00	4.47	0.615	92.6	4.4	3.0
Ondersteunend	1.00	5.00	4.29	0.61	91.7	5.5	2.8
Vernieuwend	1.00	5.00	4.11	0.65	83.6	13.9	2.5
Nadruk op beloning	1.75	5.00	3.66	0.64	55.4	39.6	5.0
Prestatiegericht	1.33	5.00	4.10	0.61	78.5	17.3	4.2
Stabiliteit	1.00	4.50	2.57	0.76	10.0	35.8	54.2

De hoofdvraag van deze studie was: welke factoren beïnvloeden de keuze van leidinggevende om al dan niet interne kandidaten te benoemen? Om te bepalen of het ideaalbeeld een samenhang vertoont voor interne kandidaten is een correlatieanalyse verricht tussen het percentage van het totaal aantal met de keuze vacatures dat intern is vervuld door een leidinggevende en de scores op de zeven kenmerken van het ideaalbeeld door een leidinggevende. Door deze analyse te verrichten wordt het mogelijk te bepalen of een leidinggevende die een hoger percentage van de vacatures intern vervult een ander ideaalbeeld heeft dan een leidinggevende die een laag percentage van de vacatures intern vervult. Uit de resultaten bleek dat alleen het percentage significant negatief correleerde met het kenmerk *stabiliteit* ($r = -0.20$, $p < 0.05$ (2-tailed)) en dat er geen significante correlaties zijn met de andere zes kenmerken. Dit betekent dat hoe hoger het percentage dat een leidinggevende van de vacatures intern heeft vervuld, hoe minder deze persoon het eens is met dat de ideale kandidaat een stabiele werkomgeving verwacht.

5.4 Stereotypen interne kandidaten

Tabel 6 toont enkele beschrijvende waarden van de kenmerken die de stereotypen weergeven. Zoals men ziet zijn leidinggevend en het er mee oneens dat interne kandidaten de zeven kenmerken meer bezitten dan externe kandidaten. Dit is vooral voor de kenmerken *concurrentievermogen*, *vernieuwend* en *prestatiegericht*. Ook de kenmerken *sociaal verantwoordelijk*, *ondersteunend* en *nadruk op beloning* hebben allen een gemiddelde onder de 2.50. Het kenmerk *stabiliteit* laat een ander patroon zien. Een aanzienlijk hoger percentage (21.7 %) in vergelijking met de andere kenmerken (gem. +/- 3 %) is het eens met de stelling dat interne kandidaten meer *stabiliteit* verwachten dan externe kandidaten. Het gemiddelde (2.85) ligt echter in het neutrale gebied. Toch zou men kunnen zeggen dat leidinggevend en het kenmerk *stabiliteit* aanzienlijk meer van toepassing vinden op interne kandidaten dan de

andere zes kenmerken. In zijn totaliteit zou men kunnen concluderen dat de leidinggevenden gemiddeld laag scoren op deze kenmerken en dat het erop lijkt dat leidinggevenden externe kandidaten positiever beoordelen dan interne kandidaten.

Tabel 6: stereotypen interne kandidaten

	Min.	Max.	Gemiddelde n	Standaard deviaties	% ≥ 3.50 (mee eens)	2.50 > % < 3.50 (neutraal)	% ≤ 2.50 (mee oneens)
Concurrentievermogen	1.00	3.50	2.11	0.73	0.0	28.2	71.8
Sociaal verantwoordelijk	1.00	3.75	2.19	0.82	1.6	38.6	59.8
Ondersteunend	1.00	4.50	2.29	0.87	3.3	40.0	56.7
Vernieuwend	1.00	4.25	2.04	0.77	0.8	27.3	71.9
Nadruk op beloning	1.00	5.00	2.35	0.96	6.7	34.2	57.1
Prestatiegericht	1.00	3.67	2.16	0.81	1.2	33.8	65.0
Stabiliteit	1.00	5.00	2.85	1.03	21.7	43.3	35.0

Ook deze factor is onderzocht op een samenhang met het percentage vacatures dat intern is vervuld door de leidinggevenden. Correlatie analyse had geen significante correlaties als gevolg. Dit resultaat wijst erop dat de zes kenmerken, ondanks de lage scores, geen invloed hebben op de keuze van interne kandidaten. Het ontbreken van elke samenhang is, ondanks dat dit een beschrijvend onderzoek is, onverwacht. Men zou verwachten dat hoe negatiever een leidinggevende is over interne kandidaten met betrekking tot Persoon –Organisatie geschiktheid, dat dit het totaal aantal vacatures dat intern wordt vervuld door die leidinggevende, beïnvloedt. Dit suggereert dat de organisatiekenmerken die met deze enquête zijn gemeten wellicht kenmerken zijn die door de leidinggevenden niet worden meegenomen bij het maken van de keuze of dat deze kenmerken niet belangrijk worden geacht voor het functioneren van een medewerker binnen de organisatie. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat een andere factor invloed uitoefent en deze schijnbare positieve beoordeling van externe kandidaten neutraliseert en hierdoor geen invloed meer uitoefent op het percentage intern vervulde vacatures.

5.5 Ideaalbeeld versus stereotypen

In tabel 7 worden de scores op het ideaalbeeld met die van de stereotypen met elkaar vergeleken om te bepalen of er een samenhang bestaat tussen deze twee factoren. De significante correlaties ($p < 0.05$) zijn allemaal negatief op één na en een negatieve correlatie

betekent dat hoe meer de leidinggevende het eens is met dat een ideale kandidaat een desbetreffend kenmerk bezit, hoe meer deze persoon het oneens is met dat een desbetreffend kenmerk meer past bij een interne kandidaat dan een externe kandidaat. In zijn totaliteit zijn er weinig significante correlaties gevonden. Echter, het is opvallend dat de significante correlaties die gevonden zijn bijna allemaal gevonden worden voor de stereotypen *vernieuwend* en *prestatiegericht*. Dit impliceert dat *vernieuwend* en *prestatiegericht* door een bepaalde van invloed zijnde groep leidinggevendenden deze kenmerken meer terug zien bij externe kandidaten. De interviews lijken hier een verklaring voor te geven.

Zeven van de tien geïnterviewde leidinggevendenden hebben aangegeven dat externe kandidaten meer *vernieuwend* of *prestatiegericht* of beide zijn dan interne kandidaten of dat interne kandidaten minder *prestatiegericht* of *vernieuwend* zijn dan externe kandidaten. De leidinggevendenden geven aan dat externe kandidaten zorgen voor een frisse blik, nieuw bloed of meer een hands-on mentaliteit bezitten. Een voorbeeldcitaat van een leidinggevende geeft dit duidelijk weer:

“In de functie waar ik nu zit heb ik bijna allemaal interne kandidaten aangenomen en ben ik van 80 procent heel tevreden en mijn vorige functie heb ik een paar keer een externe aangenomen en dat is anders. Wat zij meenemen. *En wat is dat dan?* Een frisse kijk, andere inzichten. Ik had mensen van een extern adviesbureau aangenomen en dat is leuk. *Is dat dan beter dan?* In hun functie wel, absoluut. Daar werkten we heel veel met projecten en programma’s. Heel weinig ambtelijk. Heel leuk. *Als u zegt weinig ambtelijk. Wat bedoelt u daarmee?* Men heeft toch de neiging tot, nee, hoe zeg je dat. Op een gegeven moment moet je gewoon doen. Een interne heeft toch de neiging om overal toestemming te vragen, kan ik dit wel maken, iedereen moet het eens zijn. Iemand van binnen de organisatie kent de gevoeligheden. Het kan heel verfrissend zijn om iemand die niet de ongeschreven regels kent en gewoon doet. Dat vond ik heel erg leuk.”

Een belangrijke zin die extra belicht dient te worden en die ook een verklaring biedt voor de significante correlaties is deze: “*in hun functie wel, absoluut.*” Wat betekent deze toevoeging nu? Wat deze leidinggevende bedoelt is dat *vernieuwend* en *prestatiegericht* vooral belangrijk is voor bepaalde functies. Deze leidinggevende wijst op projectmanagers en projectmedewerkers. Opvallend is dat vijf van de andere zes leidinggevendenden die externe kandidaten meer *vernieuwend* en *prestatiegericht* vinden dan interne kandidaten, allemaal vinden dat zij werken voor een afdeling of dienst die productie levert of waar projectmatig wordt gewerkt. De significante correlaties die gevonden zijn voor de stereotypen *vernieuwend* en *prestatiegericht* kunnen wellicht worden verklaard doordat er een groep leidinggevendenden bestaat die naar hun mening een product leveren of projectmatig werken en dat deze groep *vernieuwend* en *prestatiegericht* minder terug zien bij interne kandidaten dan bij externe kandidaten.

Tabel 7: ideaalbeeld * Stereotypen

Stereotypen	Concurrentie vermogen	Sociaal verantwoordelijk	Onder- steunend	Vernieuwen d	Nadruk op beloning	Prestatie gericht	stabiliteit
Ideaalbeeld							
Currentie- vermogen	-,114	-,061	-,151	-,212*	,059	-,238*	-,048
Sociaal verantwoordelijk	-,082	-,126	-,164	-,242*	,032	-,253*	-,084
Ondersteunend	-,073	-,124	-,144	-,115	,056	-,197	-,144
Vernieuwend	-,042	-,073	-,078	-,205*	,045	-,223*	-,102
Nadruk op beloning	-,077	-,028	-,036	-,035	,224*	-,036	,009
Prestatiegericht	-,098	-,210*	-,218*	-,178	,118	-,239*	-,180
Stabiliteit	,006	-,030	-,101	,037	,104	-,021	,025

Pearson Correlatie: * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
N=98 (Listwise)

5.6 Attitude interne mobiliteit

In tabel 8 worden per item enkele beschrijvende waarden getoond die betrekking hebben op de voordelen van interne mobiliteit. De voordelen *lagere kosten, bekendheid arbeidsverleden, lagere uitstroom, vergroting van de kansen op de arbeidsmarkt* en *ontplooiingsmogelijkheden* worden gemiddeld door leidinggevenden erkend als voordelen van interne mobiliteit. De voordelen *voorspellende waarde arbeidsprestatie, verhoging van de aantrekkelijkheid van de medewerker* en de *lagere inwerktijd* worden gemiddeld door de leidinggevenden niet erkend als voordelen van de interne mobiliteit. De gemiddelden van deze drie voordelen geven echter aan dat de leidinggevenden het gemiddeld ook niet oneens zijn met deze stellingen.

Tabel 8: voordelen interne mobiliteit

V=Voordeel interne mobiliteit	Min.	Max.	Gemiddelden (N)	Standaard deviaties	% ≥ 4.00 (mee eens)	% = 3.00 (neutraal)	% ≤ 2.00 (mee oneens)
V: lagere kosten	1.00	5.00	3.92 (123)	0.96	78.8	11.4	9.8
V: bekendheid arbeidsverleden mdw.	1.00	5.00	3.74 (124)	0.87	68.5	22.6	8.9
V: lagere uitstroom mdw.	1.00	5.00	3.50 (124)	1.06	56.5	27.4	16.1
V: voorspellende waarde arbeidsprestatie mdw.	1.00	5.00	3.00 (124)	0.95	33.1	37.9	29.0
V: verhoging aantrekkelijkheid mdw.	1.00	5.00	3.10 (124)	1.17	46.8	22.6	30.6
V: vergroting kansen arbeidsmarkt mdw.	1.00	5.00	3.57 (124)	0.90	62.1	23.4	14.5

V: ontplooiingsmogelijkheden mdw.	1.00	5.00	4.24 (124)	0.70	88.7	10.5	0.8
V: weinig inwerktijd mdw.	1.00	5.00	2.96 (124)	0.87	30.6	39.5	29.8

Hieronder worden in tabel 9 enkele beschrijvende waarden getoond van de items die betrekking hadden op de nadelen van de interne mobiliteit. De trend van de scores op deze items is voornamelijk mee oneens. De nadelen *lagere betrokkenheid*, *bedrijfsblindheid* en *competitiedrang* worden gemiddeld door de leidinggevenden niet erkend als nadelen van interne mobiliteit. De nadelen *kettingreactie* en *de goede medewerkers stromen door* worden gemiddeld door de leidinggevenden als neutraal gescoord.

Tabel 9 Nadelen interne mobiliteit

N = Nadeel interne mobiliteit	Min.	Max.	Gemiddelde n (N)	Standaard deviaties	% \geq 4.00 (mee eens)	% = 3.00 (neutraal)	% \leq 2.00 (mee oneens)
N: Lagere betrokkenheid mdw.	1.00	5.00	1.89 (124)	0.89	6.5	12.1	81.5
N: Bedrijfsblindheid	1.00	5.00	2.11 (123)	0.98	10.6	17.1	72.4
N: Competitiedrang	1.00	5.00	1.87 (123)	0.93	7.3	11.4	81.3
N: Ketting reactie	1.00	5.00	2.90 (124)	1.08	29.0	34.7	36.3
N: De goede medewerkers stromen door.	1.00	5.00	3.12 (124)	1.03	42.7	29.0	28.2

Door de gemiddelde scores van de voordelen te vergelijken met de nadelen kan men concluderen dat de leidinggevenden een positieve attitude hebben met betrekking tot interne mobiliteit. De leidinggevenden zijn het eens met de meeste voordelen en zijn neutraal over twee voordelen. Het tegenovergestelde beeld komt naar voren bij de scores op de nadelen van

interne mobiliteit. De leidinggevenden zijn het oneens met de meeste nadelen en op twee nadelen wordt neutraal gescoord. Er komt duidelijk naar voren dat leidinggevenden interne mobiliteit als iets positiefs beschouwen dat geen uitdrukkelijke nadelen kent.

Dit onderwerp is ook aan bod gekomen tijdens de interviews. Hieruit kwam naar voren dat negen van de tien leidinggevenden interne mobiliteit goed vinden en dat dit ook bevorderd dient te worden. Dit komt dus ook overeen met de resultaten van de enquête. Tijdens de interviews kwamen extra voordelen naar voren. Deze waren dat het hebben van interne mobiliteit een wervingsaspect is, waardoor er geconcurrereerd kan worden met het bedrijfsleven, interne mobiliteit zorgt ook voor vers bloed op een afdeling, de slechte medewerkers kunnen uitstromen en het werkt motiverend. Het voordeel bekendheid van de kandidaat werd door twee leidinggevenden ook gezien als nadeel, omdat er wellicht vooroordelen kunnen ontstaan door reputatie en/of imago.

De enquête laat zien dat gemiddeld de nadelen niet worden erkend, maar tijdens de interviews kwamen wel degelijk nog enkele nadelen naar voren. Deze waren dat vooral de goede medewerkers gebruik maken van interne mobiliteitskansen en hierdoor de goede medewerkers vertrekken naar andere afdelingen en diensten. Tijdens twee interviews kwam naar voren dat interne mobiliteit inderdaad zorgt voor verbreding van kennis, maar dat dit ten koste gaat van verdieping/specialisme en het onderhouden en uitbreiden van een netwerk van contacten. Daarnaast was er één leidinggevende die aangaf dat populaire afdelingen of diensten een grotere aantrekkingskracht hebben, waardoor het makkelijker wordt om een goede kandidaat te vinden, met als gevolg dat andere minder populaire afdelingen of diensten weinig keus hebben of zelfs onderbezet blijven.

De interviews hebben nog wat extra inzichten gegeven in de houding die leidinggevenden kunnen hebben ten opzichte van interne mobiliteit. Zo bleek dat geen van de tien leidinggevenden vond dat de verantwoordelijkheid voor de interne mobiliteit van de medewerker geheel bij de leidinggevende ligt. Vijf leidinggevenden vinden dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is en twee leidinggevenden hebben uitgesproken dat de verantwoordelijkheid geheel ligt bij de werknemer. Een ander naar mijn mening interessant inzicht is het feit dat een aantal van de geïnterviewde leidinggevenden (4 van de 10) vinden dat er een onderscheid moet worden gemaakt voor welke functies je interne mobiliteit belangrijk moet vinden en er werd geïmpliceerd dat interne mobiliteit niet voor iedereen hoeft te gelden en geen verplicht karakter dient te hebben. Deze leidinggevenden suggereren met deze mening dat er wellicht te veel nadruk wordt gelegd op de interne mobiliteit van de medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie. Een mooi illustratief citaat is dit:

“Mensen die echt een ambacht uitvoeren, vakman zijn, kiezen gewoon voor dat vak. Een arts is een arts. Binnen de gemeente heb je die ook, maar wordt wel steeds minder. Wat je wel steeds meer ziet zijn functies die veel algemener zijn hè. Administratief medewerker, daar kan je zeggen dat als je een opleiding doet, we scholen je bij, dan kun je dus steeds ander werk aan. Dat geldt ook voor beleidsmedewerkers hè.”

Een andere leidinggevende zei dit:

“Komen uw medewerkers zelf wel eens met het verzoek? Nee, meestal ligt het initiatief bij de leidinggevende. Zoudt u dat dan niet willen dat die mensen meer zelf ermee komen? Nee, dat zijn mensen die een vak hebben gekozen en die moet je vooral het vak laten uitvoeren.”

Uit dit tweede citaat komt ook duidelijk naar voren dat er onder bepaalde leidinggevendens er een beeld bestaat over de bevordering van interne mobiliteit met betrekking tot bepaalde functiegroepen. In dit stuk interview komt wederom de scheiding naar voren tussen meer algemenere functies zoals administratieve ondersteuner en medewerkers die een vak of ambacht uitoefenen, zoals een timmerman of tuinman.

De deelvraag die werd gesteld bij deze factor was of er een samenhang bestond tussen een positieve houding interne mobiliteit en de keuze van leidinggevendens voor een interne kandidaat. Die samenhang is onderzocht door een correlatieanalyse uit te voeren met de items van houding interne mobiliteit en het percentage van de vacatures dat intern is vervuld. Het resultaat van de analyse had geen significante correlaties als gevolg, waaruit kan worden opgemaakt dat een positieve houding ten opzichte van interne mobiliteit geen invloed heeft op de keuze voor een interne of externe kandidaat.

5.7 Wervings- en selectieprocedure

In tabel 10 worden enkele beschrijvende waarden getoond van de scores op de items met betrekking tot de wervings- en selectieprocedure. Ook deze factor zal per item worden besproken. Gezien de gemiddelde scores en de verdeling van de percentages over mee oneens, neutraal en mee eens, kan men stellen dat de leidinggevendens neutraal staan ten opzichte van de invloed die de wervings- en selectieprocedure heeft op de keuze van de meest geschikte kandidaat. Echter lijkt er toch een kleine invloed te zijn van de claimprocedure op de keuze van de meest geschikte kandidaat. Op beide items geeft het grootste gedeelte van de leidinggevendens aan dat zij het eens zijn met de stellingen dat de claimprocedure de keuze van de meest geschikte kandidaat beperkt en dat de claimprocedure voor vertraging zorgt bij het kiezen van de meest geschikte kandidaat.

Tabel 10 Wervings- en selectieprocedure

	Min.	Max.	Gemiddelden (N)	Standaard deviaties	% ≥ 4.00 (mee eens)	% = 3.00 (neutraal)	% ≤ 2.00 (mee oneens)
Rechtstreekse benadering	1.00	5.00	2.80 (124)	1.06	27.4	35.5	37.1
Claimprocedure vertragend	1.00	5.00	3.40 (123)	1.01	48.0	35.8	16.3
Claimprocedure beperkend	1.00	5.00	3.41 (123)	1.05	48.8	33.3	17.9
Consequenties	1.00	5.00	3.08 (121)	0.92	28.9	50.4	20.7
Eerst intern werven	1.00	5.00	3.20 (124)	1.12	45.2	25.0	29.8
Voorrang interne kandidaten	1.00	5.00	2.97 (123)	1.07	30.9	37.4	31.7
Ontheffing	1.00	5.00	2.61 (124)	1.20	29.0	17.7	53.2

De interviews laten hetzelfde beeld zien. Tijdens zes van de tien interviews is er nadrukkelijk een mening gegeven over de claimprocedure. Dit is niet bij alle interviews aan bod gekomen, omdat er leidinggevenden bij de groep zaten die niet te maken hebben gehad met deze procedure en om die reden is er verder niet ingegaan op de claimprocedure. Van de zes interviews waar dit nadrukkelijk ter sprake is gekomen bleek dat vier leidinggevenden de claimprocedure geen goede wijze vinden om de interne mobiliteit te bevorderen. Twee citaten van twee verschillende leidinggevenden geven goed weer waarom deze vier leidinggevenden de claimprocedure geen goede procedure vinden:

1:

“De claimprocedure, heeft u daar wel eens mee te maken?”

“Ja, ja. Een paar keer meegemaakt, omdat mensen dan overplaatsbaar gesteld worden en dat vind ik helemaal niets. Ik zal je zeggen waarom ik dat helemaal niets vind. Wij claimen bijvoorbeeld bij een andere dienst een plek die vacant komt, daar hebben wij een geschikte kandidaat voor en ik heb dat nu 2 keer zelf meegemaakt dat de kandidaat op gesprek komt, dat de organisatie waar geclaimd wordt eigenlijk denkt wat moet ik met die kandidaat en eigenlijk wil ik weten wat er in de markt is of binnen de gemeente is, in ieder geval breder dan die ene kandidaat en dan is het niet zo moeilijk om goede argumenten te vinden om zo’n kandidaat niet te nemen en heeft dus ook niet tot succes geleid. Het leidt niet tot wat wij willen. Ik zou het wat dat betreft anders willen doen. Een claimkandidaat moet wat mij betreft opgeroepen worden, maar eigenlijk met de normale procedure mee moeten doen en als je dan gelijk eindigt, dat je dan de claimkandidaat voor moet laten gaan.”

2:

“Er is ook nog zoiets als de claimprocedure? Heeft u daar ervaring mee?”

“Ja, er is wel een iets geclaimd bij ons. *En wat vond u daar van?* Nou, ik ben een voorstander van zo breed mogelijk werven en dan is zo’n persoon ook in de gelegenheid om te solliciteren, dus dan heb ik niet zo heel veel met claimen. *Maar als je een*

overplaatsbare werknemer hebt of die herïntergreert? Dan heb ik het nog steeds niet mee, de beste kandidaat voor de functie en als je dat met elkaar afspreekt van we vullen alleen met interne kandidaten dan laat het dan de beste interne kandidaat zijn en laat het dan niet iemand zijn die voldoet om de functie uit te laten voeren, maar dat er links en rechts misschien een betere kandidaat is, want dan gaat ie gewoon voor volgens mij. Zo zou het moeten gaan en dan moet je niet opeens last hebben van een of andere claim, wat ambtelijke rommel is en gezeur en extra werk. Want uiteindelijk heb je gewoon een rijtje van wat je beste kandidaat is en de claimkandidaat die aan je wordt voorgelegd krijgt dan de functie en vervolgens als je een betere kandidaat kan krijgen ga je hem er toch uit werken uit de procedure. In dit geval voldeed de kandidaat gewoon niet. Dan heb je er gewoon last van, extra werk van.”

Uit deze twee citaten komt naar voren dat de claimprocedure een procedure is waar leidinggevend liever niet mee te maken hebben, omdat het de keuze beperkt en extra administratie en tijd kost en dit komt overeen met de gemiddelde scores op de items met betrekking tot de claimprocedure.

Ondanks de neutrale gemiddelden is toch een correlatieanalyse verricht om te bepalen of de keuze van een interne kandidaat wordt beïnvloed door de wervings- en selectieprocedure. Op twee items werden significante positieve correlaties gevonden. Uit het resultaat bleek dat hoe meer een leidinggevende een vacature had vervuld met de aanstelling van een interne kandidaat, hoe meer eens deze persoon het was met de stelling dat intern werven het vaker benoemen van een interne kandidaat als gevolg heeft gehad ($r = 0.45$, $p < 0.01$) en dat interne kandidaten bij gelijke geschiktheid voorrang krijgen boven externe kandidaten ertoe hebben geleid dat deze persoon vaker een interne kandidaat heeft benoemd ($r = 0.32$, $p < 0.01$). Dit suggereert dat intern werven en voorrang bij gelijke geschiktheid als oorzaken worden erkend die ervoor hebben gezorgd dat interne kandidaten kunnen doorstromen. De andere wervings- en selectieprocedures hebben volgens de leidinggevend geen invloed op het bevorderen van de interne mobiliteit.

5.8 Ervaring en gedrag

In tabel 11 worden enkele beschrijvende waarden getoond voor de drie items met betrekking tot ervaringen met interne en externe kandidaten en percentage vacatures intern vervuld. Zoals men ziet zijn de leidinggevend over het algemeen tevreden over het functioneren van interne kandidaten. Zoals men ook kan zien zijn de leidinggevend het in lichte mate niet eens met de stelling dat externe kandidaten beter presteren dan interne kandidaten. Opvallend is dat de gemiddelde score voor het derde item nog lager is dan de gemiddelde scores op het tweede item, terwijl qua inhoud hetzelfde wordt gevraagd. Dit zou kunnen betekenen dat leidinggevend in lichte mate externe kandidaten beter vinden presteren/functioneren dan interne kandidaten.

Opvallend aan het percentage van de vacatures dat intern is vervuld is dat het gemiddelde percentage twee keer zo hoog is als is berekend over 2006. Het gemiddelde dat uit de enquête blijkt beslaat dan wel vijf jaar in plaats van één, maar gezien het feit dat deze wervings- en selectieprocedure al meer dan vijf jaar wordt aangehouden (op de ontheffingsprocedure, sinds 2003, na) is het waarschijnlijker dat het percentage vacatures dat intern vervuld per jaar niet zo sterk verschilt. Een verklaring voor dit hogere percentage zou te maken kunnen hebben met de wervingsprocedures ‘de rechtstreekse benadering’ en de ‘claimprocedure’. Door middel van de rechtstreekse benadering en de claimprocedure worden openstaande vacatures niet in ‘t *Bureaublad* weergegeven. Hierdoor kan het resultaat van de berekening die in bijlage I te vinden is wellicht een stuk lager uitvallen.

Uit negen van de tien interviews bleek dat zeven leidinggevendenden de rechtstreekse benadering een procedure is die zij gebruiken en ook een snelle en effectieve wijze wordt gevonden van het vervullen van een vacature. Dit resultaat suggereert dat de rechtstreekse benadering geregeld wordt toegepast en daarmee kan het veel hogere percentage van de vacatures die intern worden vervuld verklaard worden.

Tabel 11: ervaring en percentage vacatures intern vervuld

	Min.	Max.	Gemiddelde n (N)	Standaard deviaties	% ≥ 4.00 (mee eens)	% = 3.00 (neutraal)	% ≤ 2.00 (mee oneens)
Ervaringen							
Algemeen functioneren interne kandidaat	2.00	5.00	3.79 (121)	0.79	66.1	28.9	5.0
Externe presteren beter dan interne kandidaten	1.00	5.00	2.62 (122)	1.09	20.5	35.2	44.3
Interne functioneren beter dan externe kandidaten	1.00	4.00	2.28 (121)	0.82	2.5	43.8	53.7
% intern vervuld	0.0	100.0	50.1 (111)	36.1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

5.9 Percentage vacatures intern vervuld per dienst

Tot slot is nog statistisch geanalyseerd hoe de verdeling over de diensten is geweest met betrekking tot het percentage van de vacatures van de laatste vijf jaar die intern zijn vervuld. Opvallend was het resultaat dat 20.7 procent van alle respondenten (n = 111) de vacatures 100.0 procent intern heeft vervuld en dat hetzelfde percentage 0.0 procent intern heeft vervuld. Een ander percentage met een aanzienlijk deel van de respondenten (10.8%) heeft aangegeven 50.0 procent van de vacatures intern te vervullen. Gezien de kleine aantallen van respondenten per dienst voor een aantal van de diensten zullen hier alleen die diensten beschreven worden met tien of meer respondenten. De volgende diensten bleven dan over;

Bestuurs-en Concerndienst (n = 11), dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (n = 24), dienst Stadsontwikkeling (n = 10), dienst Stadswerken (n = 21) en dienst Wijken (n = 11). Dit zijn ook de diensten die aanzienlijk groter zijn dan de andere diensten en dus meer leidinggevend in dienst hebben. Het is dus niet zo dat er respons effecten zijn tussen de verschillende diensten (zie tabel 10 voor een overzicht).

Tabel 12: percentage vacature intern vervuld bij de grote diensten

	N	Percentage intern vervuld
Bestuurs-en Concerndienst	11	71.6
Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling	24	51.4
Dienst Stadsontwikkeling	10	37.5
Dienst Stadswerken	21	45.5
Dienst Wijken	11	57.0

Doordat deze diensten tien of meer respondenten hadden, hebben de gemiddelden meer betekenis dan bijvoorbeeld de diensten die één, twee of drie respondenten hadden. Het gemiddelde percentage van de vacatures dat intern wordt vervuld van deze diensten is 52,6 procent. Het lijkt erop dat het gemiddelde van 50 procent voor alle diensten toch een goede indicatie is van het percentage vacatures dat intern vervuld wordt.

6 Discussie

6.1 Beantwoording van de deelvragen

Naar aanleiding van een te lage interne mobiliteit binnen een gemeentelijke organisatie is in deze studie de hoofdvraag geformuleerd: welke factoren invloed hebben op de keuze van leidinggevend voor interne kandidaten? Uit de literatuur en vorig onderzoek over het maken van een keuze dat is besproken in hoofdstuk 2 is te veronderstellen dat een keuzemaker zijn beslissing baseert op de geschiktheid of passendheid met een ideaalbeeld dat hij of zij heeft opgeslagen in zijn hersenen. Zodoende is de eerste deelvraag in deze studie geweest welk ideaalbeeld de leidinggevend hebben. In deze studie is ervoor gekozen om het ideaalbeeld te bepalen aan de hand van zeven kenmerken die organisatiebreed kunnen worden beschouwd. Uit de resultaten bleek dat de ideale kandidaat aan zes van de zeven kenmerken moet voldoen. Deze zijn van ‘meest mee eens’ tot ‘minst mee eens’ *sociaal verantwoordelijk, ondersteunend, vernieuwend, prestatiegericht, concurrentievermogen* en

nadruk op beloning. Het zevende kenmerk *stabiliteit* vinden de leidinggevenden niet een kenmerk dat past bij de ideale kandidaat.

Uit dezelfde theorieën en onderzoek bleek dat stereotype beelden over mannen en vrouwen, maar ook over personen die bepaalde beroepen (beroepsstereotypen) uitvoeren, de keuze van een beslissingmaker kunnen beïnvloeden. Uit ander onderzoek bleek dat er negatieve vooroordelen en stereotypen bestaan over ambtenaren en de overheid en positieve vooroordelen en stereotypen over de private sector (zie hoofdstuk 2). Geconcludeerd werd dat er wellicht ook stereotypen bestaan met betrekking tot interne en externe kandidaten. Vandaar dat de tweede deelvraag in deze studie is geweest welke stereotypen er bestaan met betrekking tot Persoon – Organisatie geschiktheid onder de leidinggevenden over interne en externe kandidaten. Uit de resultaten kwam duidelijk naar voren dat de leidinggevenden negatieve stereotypen bezitten over interne kandidaten in vergelijking met externe kandidaten met betrekking tot Persoon – Organisatie geschiktheid. Met vooral de kenmerken *concurrentievermogen*, *sociaal verantwoordelijk*, *vernieuwend* en *prestatiegericht* is het overgrote deel van de leidinggevenden het oneens met of deze kenmerken in hogere mate passen bij interne kandidaten dan externe kandidaten. Hetzelfde geldt voor de kenmerken *ondersteunend* en *nadruk op beloning* al is het gemiddelde minder negatief.

Het kenmerk verwachte *stabiliteit* wordt net als bij het ideaalbeeld door de leidinggevenden behandeld als neutraal. Leidinggevenden hebben geen uitgesproken mening over of interne kandidaten een hogere of lagere verwachting hebben van een stabiele werkomgeving dan externe kandidaten. Opvallend is wel dat de leidinggevenden het een stuk minder oneens zijn met of dit kenmerk meer van toepassing is op een interne kandidaat dan een externe kandidaat. Dit resultaat impliceert dat leidinggevenden vinden dat het kenmerk *stabiliteit* meer van toepassing is op interne kandidaten dan de andere zes kenmerken en dat de leidinggevenden dit kenmerk ook nog eens het minst vinden passen bij de ideale kandidaat.

Door de negatieve beoordeling van zes van de zeven kenmerken zou men kunnen veronderstellen dat de leidinggevenden externe kandidaten beter vinden passen binnen de gemeentelijke organisatie. Echter, de hoofdvraag in deze studie is of deze factor invloed heeft op de keuze van interne kandidaten. Uit de resultaten van deze studie blijkt dat voor deze organisatiekenmerken niet het geval te zijn. Er is geen enkele samenhang gevonden tussen de lage scores op de zes kenmerken en het percentage van de vacatures dat intern is vervuld. Dit suggereert dat, ondanks de negatieve scores op de kenmerken van Persoon – Organisatie geschiktheid, dit de keuze van het al dan niet benoemen van een interne kandidaat niet wordt beïnvloed.

Gezien de studie van Cable en Judge (1997) waaruit naar voren kwam dat Persoon – Organisatie geschiktheid de beste voorspeller was voor aanbevelingen om iemand aan te nemen, is het resultaat van deze studie opvallend. Men zou verwachten dat leidinggevendenden die een voorkeur hebben voor een bepaalde groep kandidaten met betrekking tot deze kenmerken zich ook voor een deel zouden laten leiden door deze kenmerken in hun keuzes. Deze studie laat echter een ander beeld zien; Persoon – Organisatie geschiktheid maakt geen deel uit van het keuzeproces van een leidinggevende om te komen tot de meest geschikte kandidaat.

Deze studie en de studie verricht door Cable en Judge (1997) zijn twee verschillende onderzoeken geweest met twee verschillende methodes om de Persoon – Organisatie geschiktheid te bepalen. Bij Cable en Judge (1997) zijn er daadwerkelijk sollicitatiegesprekken gehouden door leidinggevendenden met kandidaten en is achteraf aan die leidinggevendenden gevraagd naar de Persoon – Organisatie geschiktheid van die kandidaten. In deze studie is er getracht een samenhang te vinden tussen de Persoon – Organisatie geschiktheid van interne en externe kandidaten en het aantal vacatures dat de laatste vijf jaar intern is vervuld door middel van een enquête. Het grote verschil van methode zou een verklaring kunnen zijn voor de verschillende uitkomsten. In de studie van Cable en Judge (1997) werd er uiteindelijk niet onderzocht of er daadwerkelijk keuzes werden gemaakt op basis van de Persoon – Organisatie geschiktheid, maar om de intentie om die keuze te maken. In deze studie is onderzocht of er een samenhang bestond tussen Persoon – Organisatie geschiktheid met daadwerkelijke keuzes. Zoals iedereen vanuit eigen ervaring weet, betekent de intentie om gedrag te vertonen niet dat dit gedrag ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

Door de scores van de leidinggevendenden op de kenmerken van het ideaalbeeld en de stereotypen met elkaar te vergelijken, bleek er een samenhang te bestaan tussen met name de kenmerken vernieuwend en prestatiegericht. Hoe meer leidinggevendenden vernieuwend en prestatie gericht het er mee eens waren dat dit kenmerken zijn van de ideale kandidaat hoe meer zij het oneens waren met dat interne kandidaten meer vernieuwend en prestatie gericht zijn dan externe kandidaten. Dit suggereert dat als leidinggevendenden dit belangrijke kenmerken vinden die zij terug willen zien in een kandidaat hoe minder zij deze kenmerken vinden passen bij interne kandidaten.

De interviews hebben deze samenhang kunnen verduidelijken doordat er een samenhang bestaat tussen de geïnterviewde leidinggevendenden die oftewel een product leveren of projectmatig werken en externe kandidaten meer prestatiegericht en meer vernieuwend vinden. De significante correlaties die gevonden zijn voor de stereotypen vernieuwend en prestatiegericht kan wellicht worden verklaard doordat er een groep leidinggevendenden bestaat

die naar hun mening een product leveren of projectmatig werken en dat deze groep vernieuwend en prestatiegericht minder terug zien in interne kandidaten dan externe kandidaten. Het is goed mogelijk dat ook de respondenten van de enquête dit patroon laten zien. Helaas is het in deze studie niet mogelijk geweest om dit te onderzoeken. Met eventueel vervolgonderzoek is het wellicht verstandig om een onderscheid te maken tussen afdelingen en/of diensten die productie leveren, projectmatig werken en beleid maken.

De derde deelvraag die gesteld is in deze studie was of er een samenhang bestond tussen een positieve houding van leidinggevenden ten opzichte van interne mobiliteit en het aantal vacatures dat door deze leidinggevenden intern is vervuld. Helaas is ook deze samenhang niet gevonden. Dit suggereert dat het inzien van de voordelen van interne mobiliteit en het over het algemeen niet de nadelen ervan inzien, geen invloed heeft op het percentage intern vervulde vacatures. Echter, een interessant gegeven voor de organisatie waar deze studie heeft plaatsgevonden is dat de leidinggevenden gemiddeld een positieve houding hebben ten opzicht van interne mobiliteit.

De interviews hebben nog wat extra inzichten gegeven in de houding die leidinggevenden kunnen hebben ten opzichte van interne mobiliteit. Zo bleek dat geen van de tien leidinggevenden vond dat de verantwoordelijkheid voor de interne mobiliteit van de medewerker geheel bij de leidinggevende ligt en vijf leidinggevenden vinden dat het een gedeelde verantwoordelijkheid is. Een ander naar mijn mening interessant inzicht is het feit dat een aanzienlijk deel van de geïnterviewde leidinggevenden (4 van de 10) vinden dat er een onderscheid moet worden gemaakt voor welke functies je interne mobiliteit belangrijk moet vinden en dat dit onderscheid gemaakt moet worden tussen functies en ambachten/vakken.

De vierde, tevens laatste deelvraag was of de wervings- en selectieprocedure zoals die is gesteld door de organisatie invloed heeft op de keuze van een leidinggevende voor de meest geschikte kandidaat. Uit de resultaten blijkt dat de leidinggevenden vinden dat de wervings- en selectieprocedure weinig tot geen invloed heeft op die keuze. Het enige procedureonderdeel waar leidinggevenden het mee eens zijn dat deze invloed heeft op de keuze van de meest geschikte kandidaat is de claimprocedure. Uit zowel de enquête als de interviews bleek dat leidinggevenden deze procedure vertraging oplevert met betrekking tot het kiezen van de meest geschikte kandidaat en vinden dat deze procedure de keuze beperkt bij het selecteren van de meest geschikte kandidaat.

Een interessant resultaat van de analyse of de wervings- en selectieprocedure een samenhang vertoont met het percentage van de vacatures dat intern is vervuld, is dat hoe meer een leidinggevende interne kandidaten selecteert hoe meer deze persoon het eens is met de

stellingen *eerst intern werven en interne kandidaten voorrang hebben op externe kandidaten bij gelijke geschiktheid* vaker heeft geleid tot het benoemen van interne kandidaten. Hieruit zou men kunnen opmaken dat leidinggevendenden die relatief vaker interne kandidaten selecteren vinden dat eerst intern werven en voorrang bij gelijke geschiktheid daar de meeste invloed op heeft gehad.

Als laatste zal hier nog het resultaat worden besproken met betrekking tot het gemiddelde percentage dat intern wordt vervuld volgens de leidinggevendenden. Uit de resultaten blijkt dat ongeveer 50 procent intern wordt vervuld. Dit is opmerkelijk, omdat er volgens de berekening uit bijlage I 24 procent van de vacature in 2006 intern is vervuld. Vooral omdat de wervings- en selectieprocedure niet of nauwelijks is veranderd is het waarschijnlijk dat er elk jaar sprake zou zijn van een percentage van 24 procent. In de berekening zijn de gevolgen van de claimprocedure en rechtstreekse verandering niet meegenomen, wat wellicht een verklaring zou kunnen zijn van het veel lagere percentage van 24 procent.

6.2 Studie beperkingen

Er zal begonnen worden met de beperkingen te beschrijven die inherent zijn aan de gebruikte onderzoeksmethoden. Data verkregen van interviews brengen met zich mee dat de resultaten moeilijk kunnen worden gegeneraliseerd omdat respondenten enorm kunnen verschillen in de manier waarop zij hun antwoorden formuleren. Een ander probleem met interviews is de betrouwbaarheid. Zo kunnen de antwoorden onbetrouwbaar zijn, omdat deze worden gegeven vanuit een gelimiteerd en/of selectief geheugen. Ook zijn geïnterviewden eerder geneigd om sociaal wenselijk te antwoorden, doordat de anonimiteit verloren gaat door het directe contact met de interviewer (Van der Velde, Jansen en Anderson, 2004). In dit onderzoek was dit zeker te verwachten doordat er een mening werd gevraagd naar de interne mobiliteit dat door het bestuur geprobeerd werd te bevorderen. Hieruit blijkt dat dit gewenst is en is het denkbaar dat de leidinggevendenden hun antwoorden op deze wens van het bestuur hebben aangepast. Daardoor is er wellicht tijdens de interviews positiever geantwoord op vragen die betrekking hadden op de wervings- en selectieprocedure, attitude interne mobiliteit en het vergelijken van interne kandidaten met externe kandidaten. Ook de vragen met betrekking tot de eigen medewerkers en externe kandidaten, kunnen als gevolg hebben gehad dat er sociaal wenselijk is geantwoord wegens het niet willen benadelen van de eigen mensen.

De enquête heeft voor meer anonimiteit gezorgd en zal om die reden de neiging om sociaal wenselijk te antwoorden aanzienlijk hebben verminderd. Echter, het gebruik maken van een enquête heeft andere beperkingen. De belangrijkste is dat de vragen en/of stellingen niet persoonlijk kunnen worden toegelicht. Hierdoor is het mogelijk dat sommige

stellingen/vragen onduidelijk zijn geweest of wellicht verschillend geïnterpreteerd zijn (Van der Velde, Jansen en Anderson, 2004). De enquête die in deze studie is gebruikt bestond uit meerdere onderdelen, waarvan het ideaalbeeld en stereotypen zijn gemeten met behulp van een bestaande vragenlijst (Sarros et al, 2005) en de andere vragen en stellingen zijn zelf ontworpen. Met name de zelf ontworpen vragen en stellingen kunnen voor problemen hebben gezorgd. Vervolg onderzoek zou dit kunnen aantonen door dezelfde factoren te onderzoeken met bestaande enquêtes of deze enquête om te bepalen of deze resultaten betrouwbaar zijn.

Een andere beperking die ook al naar voren kwam bij de beperking van het interview is het feit dat de antwoorden zijn gebaseerd op zelfrapportage. Hierdoor is het mogelijk dat de antwoorden zijn gekleurd door de selectieve en/of gelimiteerde geheugens van de respondenten. Daar komt bij dat er, ondanks de anonimiteit van een enquête, er ook sprake kan zijn van sociaal wenselijk beantwoording. Hieraan gerelateerd is het denkbaar dat de leidinggevenden een actie verwachten naar aanleiding van het resultaat van deze studie en hierop hun antwoorden probeerden te sturen.

Een beperking die betrekking heeft op deze studie was het te lage aantal respondenten om de zeven kenmerken van de OCP statistisch te kunnen onderzoeken om te bepalen of deze zeven kenmerken daadwerkelijk een significant deel van de variantie kunnen verklaren. Hierdoor is het wellicht mogelijk dat de zeven kenmerken van Persoon – Organisatie geschiktheid die door vorig onderzoek zijn bepaald niet in deze studie repliceerbaar was en deze kenmerken niet van toepassing zijn op deze organisatie. Omdat er geen samenhang is gevonden tussen deze kenmerken en het percentage dat intern is vervuld zou dit inderdaad het geval kunnen zijn. Deze veronderstelling wordt gemaakt, omdat, dit ondanks de negatieve gemiddelde scores op de vergelijkingen van interne kandidaten met externe kandidaten geen invloed lijkt te hebben gehad op de gemaakte keuzes.

Een andere beperking is het resultaat van de correlatieanalyse van de kenmerken van het ideaalbeeld. Uit het resultaat bleek dat het kenmerk *stabiliteit* als enige niet significant correleerde met de andere zes kenmerken. Dit kan betekenen dat het kenmerk *stabiliteit* geen kenmerk is van de Persoon – Organisatie geschiktheid en onder een ander construct valt. Aan de andere kant bleek *stabiliteit* wel significant te correleren met de andere zes kenmerken met betrekking tot de stereotypen. Dit betekent dat *stabiliteit* wel onder een en het hetzelfde construct valt als de andere zes kenmerken. Dit resultaat is moeilijk te verklaren. Wellicht is *stabiliteit* bij de ideaalbeeld-stellingen (*de ideale kandidaat verwacht een harmonieuze werkomgeving*) anders geïnterpreteerd dan bij de stereotype-stellingen (*interne kandidaten verwachten een meer harmonieuze werkomgeving*). Misschien hebben leidinggevenden een

beter beeld van de *stabiliteit* van hun eigen medewerkers dan van hun beeld van de ideale kandidaat.

De laatste grote beperking van deze studie is het feit geweest dat de stellingen met betrekking tot de stereotypen in één richting zijn gegeven. Steeds is gesteld dat een kenmerk meer van toepassing is op een *interne* kandidaat dan een *externe* kandidaat. Om daadwerkelijk te kunnen concluderen dat externe kandidaten de voorkeur krijgen boven interne kandidaten met betrekking tot de Persoon – Organisatie geschiktheid was het noodzakelijk geweest om ook alle stellingen nogmaals voor te leggen, maar ze dan om te draaien zodat een kenmerk meer van toepassing is op een *externe* kandidaat dan een *interne* kandidaat. Uit praktische overwegingen is hier niet voor gekozen. De enquête zou te lang worden en dan bestond het risico dat het aantal respondenten aanzienlijk lager zou zijn uitgevallen.

7 Conclusie

Naar aanleiding van een te lage interne mobiliteit binnen een gemeentelijke organisatie is er een exploratief onderzoek verricht om te bepalen welke factoren de keuze van leidinggevend beïnvloeden om interne kandidaten al dan niet te benoemen. Er is gekozen voor het perspectief van de leidinggevende, omdat deze steeds meer de rol wordt toebedeeld van HR-manager en daarmee meestal de uiteindelijke beslissingsbevoegdheid heeft. Vier factoren werden er bepaald waarvan werd gedacht dat deze keuze van het benoemen van een interne kandidaat zouden beïnvloeden; ideaalbeeld, stereotypen, attitude interne mobiliteit en de wervings- en selectieprocedure. Uit de resultaten bleek dat er bijna tot geen samenhang bestaat tussen deze vier factoren en het percentage van de vacatures dat intern is vervuld. Dit suggereert dat deze vier factoren volgens dit onderzoek de keuze om interne kandidaten al dan niet te benoemen niet beïnvloedt.

Ondanks het ontbreken van een samenhang tussen de vier factoren en het percentage vacatures die intern zijn vervuld, is wel aangetoond dat leidinggevend interne kandidaten negatiever beoordelen dan externe kandidaten met betrekking tot Persoon – Organisatie geschiktheid. Echter, de keuze om een kandidaat te benoemen lijkt niet deels te baseren op Persoon – Organisatie geschiktheid, terwijl dit in vorig onderzoek wel is gevonden. Een ander opvallend resultaat is het percentage van de vacatures dat intern is vervuld. Gemiddeld wordt door de leidinggevend aangegeven dat ongeveer 50 procent van de vacatures van de laatste vijf jaar intern wordt vervuld. Terwijl het bestuur van deze organisatie in het jaar 2006 24 procent als leidraad hanteert.

8 Aanbevelingen

Het bestuur van de organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden had het idee dat leidinggevendenden een voorkeur had voor externe kandidaten en dat hierdoor de interne mobiliteit werd belemmerd. Vanuit dit idee is er bepaald om te onderzoeken welke factoren nu van invloed zijn op de keuze van leidinggevendenden voor interne kandidaten. Vier factoren zijn er bepaald (ideaalbeeld, stereotypen, attitude interne mobiliteit en wervings- en selectieprocedure). De resultaten van deze studie toonden aan dat geen van deze vier factoren invloed hebben gehad op het aantal vacatures die intern zijn vervuld. Dit resultaat geeft aan dat de vermeende lage interne mobiliteit niet wordt veroorzaakt door deze vier factoren en dat nader onderzoek andere factoren dient te bepalen die wellicht wel van invloed zijn.

Voordat er echter nader onderzoek verricht wordt naar de oorzaak van de te lage interne mobiliteit is het wellicht verstandig dat deze gemeentelijke organisatie goed uit probeert te zoeken hoe laag of hoog de interne mobiliteit precies is. Volgens de cijfers van het rapport *personeel & cijfers 2006 (2007)* is de interne mobiliteit te bepalen op ongeveer 24 procent. Dit percentage is ook door de onderzoeker gevonden volgens een schatting die in bijlage I is uitgewerkt. Uit dit onderzoek blijkt dat volgens de leidinggevendenden de interne mobiliteit 50 procent is. Wat is nu het daadwerkelijke percentage?

Doordat vacatures die rechtstreeks of via een claimprocedure worden vervuld niet in 't *Bureaublad* verschijnen, is het mogelijk dat de berekening van de onderzoeker niet juist is en het percentage van de vacatures die intern vervuld zijn aanzienlijk hoger ligt. Nu is het naar mijn mening verstandig om de interne mobiliteit in kaart te brengen zoals die daadwerkelijk is. Dit kan door middel van een systeem waarin elke beweging die een medewerker maakt binnen de organisatie digitaal kan worden bijgehouden. Dit geeft niet alleen inzicht in hoeveel baanbewegingen er daadwerkelijk plaatsvinden, maar ook welk soort baanbewegingen er gemaakt worden. Mocht de interne mobiliteit nog niet voldoende te zijn kan er door middel van dit systeem veel gericht beleid worden bepaald.

De volgende stap die deze organisatie zou kunnen nemen is het wegnemen van de stereotypen met betrekking tot de Persoon – Organisatie geschiktheid die bestaan bij de leidinggevendenden (en wellicht ook medewerkers en bestuurders) over interne en externe kandidaten. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de leidinggevendenden de interne kandidaten negatief beoordelen op organisatie geschiktheid in vergelijking met externe kandidaten. Het is wellicht verstandig om bewustwording te creëren bij de leidinggevendenden dat deze stereotypen bestaan. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de leidinggevendenden gemiddeld tevreden zijn

over het functioneren van interne kandidaten en dat externe kandidaten niet beter functioneren dan interne kandidaten. Gezien dit resultaat en het percentage vacatures dat intern is vervuld (50 procent) lijkt het er sterk op dat de stereotypen niet gebaseerd zijn op de realiteit.

Ondanks dat deze stereotypen geen samenhang vertonen met het percentage vacatures die intern zijn vervuld, is het naar mijn mening verstandig om deze stereotypen weg te nemen voordat deze wel van invloed gaan zijn op datzelfde percentage. Daarnaast is het mogelijk dat deze stereotypen wel invloed hebben op bijvoorbeeld evaluatiemomenten zoals bij een functioneringsgesprek of tijdens het bepalen van een persoonlijk ontwikkelplan.

Een laatste aanbeveling betreft de attitude van de leidinggevenden en de medewerkers met betrekking tot de interne mobiliteit. Gezien het resultaat van deze studie en het interne onderzoek naar de interne mobiliteit van de medewerkers door de organisatie zelf kan worden geconcludeerd dat zowel de leidinggevenden als de medewerkers interne mobiliteit belangrijk vinden. Echter, de medewerkers vinden dat de interne mobiliteit niet genoeg wordt gestimuleerd en leidinggevenden vinden dat de interne mobiliteit van een medewerker een gedeelde verantwoordelijkheid is. Dit suggereert dat beide teams het andere team te weinig actief vindt. Het is aan het bestuur om hier verandering in aan te brengen door bewustwording te creëren onder medewerkers dat de leidinggevenden graag meedenken en zoeken naar andere beroepsmogelijkheden binnen de organisatie. Voor leidinggevenden is het van belang om bewust te zijn van het feit dat veel medewerkers graag een keer iets anders willen doen binnen de organisaties. Door beide partijen bewust te laten worden van elkaars wensen, zal men minder schromen om het initiatief te nemen.

Referenties

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organisational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29;1, 99-118.
- Ashcraft, M. H. (1998). *Fundamentals of cognition*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: decision making in personal and organisational contexts*. Wiley: Chichester.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: a contemporary approach (vierde editie)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person – organisation fit and organisational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 546-561.
- Camuffo, A. (2002). The changing nature of internal labor markets. *Journal of management en governance*, 6, 281-294.
- Chatman, A. J. (1989). Improving interactional organisation research: a model of person – organisation fit. *Academy of management review*, 14 (3), 333-349.
- Dohmen, T. J., Kriechel, B., & Pfann, G. A. (2004). Monkey bars and ladders: The importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers. *J Popul Econ*, 17, 193–228.
- Eby, L. T. & Russel, J. E. A. (2000). Predictors of employee willingness to relocate for the firm. *Journal of vocational behavior*, 57, 42-61.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management executive*, 10 (4), 8-16.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, 57 (4), 657-674.

Hewstone, M., Stroebe, W., & Stephenson, G. M. (1999). *Introduction to social psychology: a European perspective*(2nd). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Josten, E.J.C., & Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18, 21-31.

Kane, J. (1970). Dynamics of the Peter Principle. *Management science*, 16 (12), B800-B811.

King, E. B., Madera, J. M., Hebl, M. R., & Knight, J. L. (2006). What's in a name? A multiracial investigation of the role of occupational stereotypes in selection decisions. *Journal of applied psychology*, 36 (5), 1145-1159.

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Kmec, J. A. (2005). White hiring agents' organisational practices and out-group hiring. *Social Science Research*, 35, 668-701.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person – job, person – organisation, person – group and person – supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsible for HRM: what is happening in Europe. *Employee Relations*, 25 (3), 288-244.

Morrell, K. (2004). Decision making and business ethics: the implications of using image theory in preference to rational choice. *Journal of business ethics*, 50, 239-252.

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453.

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Perry, E. L., Blake, A. D., & Kulik, C. T. (1994). Explaining gender based selection decisions: a synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of management review*, *19* (4), 786-820.
- Piore, M. J. (2002). Thirty years later: Internal labor markets, flexibility and the new economy. *Journal of management and governance*, *6*, 271-279.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: a comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, *55*, 1-81.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding & managing public organisations* (3ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organisational Culture Profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian journal of management*, *30* (1), 159-182.
- Swanborn, P. G. (2000). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* (tweede druk ed.). Amsterdam: Boom.
- Velde van der, M., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, *63*, 473-489.
- Vocht de, A. (2002). *SPSS 11 voor Windows; basishandboek*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Walle van de, S., Kampen, J. K., & Maddens, B. (2003). Stereotype beelden over ambtenaren en overheidsdiensten: zesde rapport "Burgergericht Besturen: Kwaliteit en Vertrouwen in de Overheid". Opgehaald op 27 april 2007 www.soc.kuleuven.ac.be/io/ned/publicaties/detail/05050015.htm

Walle van de, S. (2003). Context-specific images of the archetypical bureaucrat: persistence and diffusion of the bureaucracy stereotype. *Public Voices*, 2003, 1-15.

Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of Person – Organisation fit theories. *International journal of selection and assessment*, 12 (3), 252-261.

Bijlage I: schatting interne mobiliteit

Omdat het onmogelijk is om ongeveer 4000 dossiers door te nemen om te bepalen hoeveel baanbewegingen er plaats hebben gevonden in het jaar 2006 binnen de organisatie, is besloten om een schatting te maken. Verschillende cijfers waren bekend. Het aantal vacatures dat intern is aangeboden was 353. Het aantal nieuwe medewerkers die zijn ingestroomd in dat zelfde jaar was 271 (zie personeel en cijfers 2006). Om externe kandidaten te mogen werven dient er bij de wethouder een ontheffing aangevraagd te worden. Het aantal ontheffingen zou dus moeten overeenkomen met het aantal instromers. Dit bleek zo te zijn; het totale aantal ontheffingen die zijn verleend in het 2006 was 270. Een verschil van één is waarschijnlijk een tel fout geweest, want dit cijfer was niet digitaal te verkrijgen en alle papieren ontheffingen zijn met de hand geteld.

Nog een andere controle die is uitgevoerd om zeker te weten hoeveel mensen er daadwerkelijk zijn ingestroomd is gedaan door alle medewerkers op te vragen die in het jaar 2006 een nieuw registratie nummer zijn toegewezen. Dit nummer wordt maar één keer toegewezen en blijft de rest van de loopbaan binnen de gemeente hetzelfde. Het resultaat was dat er 288 nieuwe registraties waren verstrekt, waarvan er negentien stagiaires zijn geweest. Dit komt er op neer dat er 269 mensen zijn binnen gestroomd op reguliere functies en dat aantal komt bijna exact overeen met de twee andere getallen. Dit betekent dat met redelijke zekerheid kan worden gesteld dat er ongeveer 270 medewerkers zijn ingestroomd en dat is dus dat ongeveer 76% van de vacatures in 2006 door externe kandidaten zijn vervuld en de rest van de vacatures intern is vervuld. Aan de hand van deze schatting is het percentage van 24% tot stand gekomen.

Bijlage II: Enquête

Questionnaire powered by EnqueteCompagnie.com

pagina 1 van 11

Interne mobiliteit

Deze enquête is onderdeel van mijn onderzoek naar de interne mobiliteit van de gemeente Utrecht. De enquête is opgedeeld in verschillende onderdelen die ieder een ander onderwerp zullen behandelen.

Vergeet na het invullen van de enquête niet op de 'verstuur enquête'-knop te drukken.

Ik wil u bij voorbaat bedanken voor het meewerken aan het onderzoek.

1.	Wat is uw geslacht?
	<input type="radio"/> Man <input type="radio"/> Vrouw

2.	Wat is uw geboortjaar
	<input type="text" value="19"/>

3.	Vanwege de anonimiteit van deze enquête bent u niet verplicht deze vraag in te vullen. Bij welke dienst bent u werkzaam?
	<input type="checkbox"/> Accountantsdienst <input type="checkbox"/> Bestuurs-en Concerndienst (voorheen Secretarie) <input type="checkbox"/> Dienst Burgerzaken en Gemeentebelastingen <input type="checkbox"/> Dienst Gemeentelijke Musea <input type="checkbox"/> Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling <input type="checkbox"/> Dienst Stadsontwikkeling <input type="checkbox"/> Dienst Stadswerken <input type="checkbox"/> Dienst Wijken <input type="checkbox"/> Gemeentebibliotheek Utrecht

mhtml:file://\gufi\001\users\25\reime\202\onderzoeksstage\enquetes\printversie%20enq... 22-6-2007

Questionnaire powered by EnqueteCompagnie.com

pagina 2 van 11

<input type="checkbox"/> Gemeentelijke Brandweer <input type="checkbox"/> Gemeentelijke Geneeskundige & Gezondheidsdienst (GG&GD) <input type="checkbox"/> Muziekcentrum Vredenburg <input type="checkbox"/> Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Utrecht <input type="checkbox"/> Projectbureau Leidsche Rijn <input type="checkbox"/> Projectorganisatie Stationsgebied <input type="checkbox"/> Stadsschouwburg <input type="checkbox"/> Randsorganen
--

4.	In welke functionele salarisschaal zit u?
	<input type="text"/>

5.	Hoeveel vacatures heeft u de laatste vijf jaar vervuld?
	<input type="text"/>

6.	Hoeveel van die vacatures zijn door interne kandidaten vervuld?
	<input type="text"/>

7.	Voor elke stelling geeft u aan in hoeverre uw het eens bent met die stelling. De onderstaande stellingen gaan over kenmerken van de ideale kandidaat voor een functie. De waarden kunnen bij elke functie belangrijk zijn. De ideale kandidaat is de sollicitant die u bij het selectieproces zou kiezen.															
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">geheel mee eens</th> <th colspan="2">geheel mee eens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De ideale kandidaat is gericht op presteren.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>De ideale kandidaat legt nadruk</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		geheel mee eens		geheel mee eens		De ideale kandidaat is gericht op presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De ideale kandidaat legt nadruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	geheel mee eens		geheel mee eens													
De ideale kandidaat is gericht op presteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												
De ideale kandidaat legt nadruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>												

mhtml:file://\gufi\001\users\25\reime\202\onderzoeksstage\enquetes\printversie%20enq... 22-6-2007

op kwaliteit.					
De ideale kandidaat is onderscheidend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is competitief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat reflecteert op eigen handelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is integer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is collegiaal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is principieel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is gericht op het team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat deelt informatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is gericht op mensen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat werkt samen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is vernieuwend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat ziet en pakt kansen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat durft risico te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De ideale kandidaat neemt eigen verantwoordelijkheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht eerlijke beloning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht mogelijkheden tot professionele groei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht hoge beloning voor goede prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht lof voor goede prestatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat heeft hoge verwachtingen van zijn eigen functioneren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is enthousiast voor de baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is resultaatgericht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat is zeer georganiseerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht stabiliteit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht een rustige werkomgeving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht zekerheid van werkgelegenheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ideale kandidaat verwacht					

een harmonieuze werkomgeving.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. De volgende stellingen gaan over vergelijkingen tussen **externe** en **interne** kandidaten aan de hand van dezelfde kenmerken die u hierboven al bent tegengekomen. Interne kandidaten zijn personen die al werkzaam zijn binnen de gemeente Utrecht in tegenstelling tot externe kandidaten. Er zijn geen foute antwoorden. Het gaat om uw mening.

	geheel mee oneens				geheel mee eens
Interne kandidaten zijn prestatiegerichter dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten leggen meer de nadruk op kwaliteit dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten onderscheiden zich meer dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn competitiever dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten reflecteren meer op eigen handelen dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn meer integer dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn collegialer dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn principieler dan externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kandidaten.					
Interne kandidaten zijn meer team gericht dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten delen makkelijker informatie dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn meer op mensen gericht dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn meer op samenwerken gericht dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn vernieuwender dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zien en pakken kansen sneller dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten durven meer risico te nemen dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten nemen meer hun eigen verantwoordelijkheid dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten hebben een hogere verwachting van eerlijke beloning dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten hebben een hogere verwachting van mogelijkheden tot professionele groei dan externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kandidaten.					
Interne kandidaten hebben een hogere verwachting van hoge beloning voor goede prestatie dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten hebben een hogere verwachting van lof voor goede prestatie dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten hebben een hogere verwachting van eigen functioneren dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn enthousiaster voor de baan dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn resultaatgerichter dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten zijn meer georganiseerd dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten verwachten meer stabiliteit dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten verwachten een rustigere werkomgeving dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten verwachten een grotere mate van baanzekerheid dan externe kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne kandidaten verwachten een harmonieuzere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>werkomgeving dan externe kandidaten.</p>

9.	De volgende stellingen gaan over interne mobiliteit. Met interne mobiliteit wordt bedoeld: elke baanbeweging die een medewerker intern kan maken. Voorbeelden zijn promoties, demoties, maar ook horizontale bewegingen tussen afdelingen en diensten, waarbij soms sprake is van veranderende werkzaamheden en in andere gevallen niet.																																								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">geheel mee oneens</th> <th colspan="2">geheel mee eens</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Het selecteren van een interne kandidaat brengt minder kosten met zich mee dan een externe kandidaat.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Het is een voordeel om het arbeidsverleden van een kandidaat te kennen.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Interne doorstroom heeft een lagere uitstroom als gevolg.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Het arbeidsverleden van een kandidaat voorspelt de toekomstige arbeidsprestatie van die kandidaat.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Een medewerker die regelmatig van functie verandert, is aantrekkelijker dan een medewerker die lang op dezelfde functie heeft gezeten.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>De kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt worden vergroot als deze regelmatig baanbewegingen maakt.</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Interne mobiliteit biedt medewerkers</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		geheel mee oneens		geheel mee eens		Het selecteren van een interne kandidaat brengt minder kosten met zich mee dan een externe kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Het is een voordeel om het arbeidsverleden van een kandidaat te kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Interne doorstroom heeft een lagere uitstroom als gevolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Het arbeidsverleden van een kandidaat voorspelt de toekomstige arbeidsprestatie van die kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Een medewerker die regelmatig van functie verandert, is aantrekkelijker dan een medewerker die lang op dezelfde functie heeft gezeten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt worden vergroot als deze regelmatig baanbewegingen maakt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Interne mobiliteit biedt medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	geheel mee oneens		geheel mee eens																																						
Het selecteren van een interne kandidaat brengt minder kosten met zich mee dan een externe kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
Het is een voordeel om het arbeidsverleden van een kandidaat te kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
Interne doorstroom heeft een lagere uitstroom als gevolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
Het arbeidsverleden van een kandidaat voorspelt de toekomstige arbeidsprestatie van die kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
Een medewerker die regelmatig van functie verandert, is aantrekkelijker dan een medewerker die lang op dezelfde functie heeft gezeten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
De kansen van de medewerker op de arbeidsmarkt worden vergroot als deze regelmatig baanbewegingen maakt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					
Interne mobiliteit biedt medewerkers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																					

ontplooiingsmogelijkheden.					
Een interne kandidaat vereist weinig inwerktijd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medewerkers die graag willen doorstromen zijn minder betrokken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne mobiliteit leidt tot bedrijfsblindheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne doorstroom zorgt voor een ongezonde competitiedrang onder de medewerkers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het vervullen van een vacature door een interne kandidaat heeft een ketting reactie als gevolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het zijn het de goede medewerkers die willen doorstromen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. De volgende stellingen zullen betrekking hebben op de werving en selectie procedure zoals die is beschreven in de uitvoeringsregelingen van de gemeente Utrecht.

	geheel mee oneens				geheel mee eens
Door de mogelijkheid van de rechtstreekse benadering kies ik sneller voor een interne kandidaat dan een externe kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De claimprocedure veroorzaakt vertraging met betrekking tot het kiezen van de meest geschikte kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De claimprocedure beperkt mij in de keuze van de naar mijn mening meest geschikte kandidaat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het niet volgen van de W & S procedure heeft negatieve consequenties als gevolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intern werven heeft als gevolg gehad dat ik vaker een interne kandidaat heb benoemd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doordat interne kandidaten bij gelijke geschiktheid voorrang krijgen boven externe kandidaten heeft in de praktijk ertoe geleid dat ik vaker interne kandidaten benoem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door het feit dat ik ontheffing moet aanvragen om extern te mogen werven ben ik geneigd om beschikbare interne kandidaten sneller te benoemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. De volgende drie stellingen zullen gaan over uw ervaring met het aanstellen van interne en externe kandidaten.

	zeer mee oneens				zeer mee eens
Over het algemeen ben ik tevreden over het functioneren van de interne kandidaten die ik heb geselecteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extern geselecteerde kandidaten presteren over het algemeen beter dan intern geselecteerde kandidaten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik vind dat intern geselecteerde kandidaten beter functioneren dan extern geselecteerde kandidaten.

U heeft alle vragen en stellingen beantwoord. U kunt nu op de *versturen*-knop drukken, zodat de antwoorden worden opgeslagen.

Bijlage III: Interview ‘guide’

Interview leidinggevende

Wat is uw naam, leeftijd, functie en ambtstermijn binnen de gemeente Utrecht?

Het interview zal gaan over interne mobiliteit. Dat wil zeggen de mogelijke baanbewegingen die werknemers kunnen maken, zoals promotie, demotie of een horizontale baanbeweging binnen de gemeente. Mij leek het handig om een nog niet zo lang geleden te vervullen vacature als praktijk voorbeeld te nemen.

Kunt u mij vertellen hoe het proces van die vacature is verlopen?

- Werving: rechtstreekse benadering
Intern/extern

- Selectiekandidaten: intern/extern
sollicitatie gesprekken
De keuze en waarom

Hanteert u een andere procedure in vergelijking met de procedure die gemeente breed is beschreven? Zo ja, hoe?

Werving en selectie procedure

Wat vindt u van de mogelijkheid om een werknemer rechtstreeks te benaderen? En van de claimprocedure?

Op welke wijze zorgt deze werving en selectieprocedure voor een bevordering van de interne mobiliteit?

Zorgt SEV (Selectieve externe vacaturestop) voor problemen met het vervullen van vacatures en zo ja, hoe dan?

Kunt u mij vertellen hoe de ontheffingsprocedure gaat?

Is het moeilijk om een ontheffing te krijgen?

Attitude interne mobiliteit

Wat is uw mening m.b.t. de interne mobiliteit binnen de gemeente Utrecht?

Wat zijn de voordelen van interne mobiliteit?

Voorbeelden: stimuleert leerprocessen en innovatie
 cultuur en werkprocessen worden niet versteend

Volgt u de RGW werkwijze? En hoe uit zich dat?

Vindt u de RGW werkwijze een goed hulpmiddel om groeiperspectieven te verduidelijken? En in relatie tot de mobiliteit van werknemers?

't Bureau begeleidt de ontwikkeling van mensen in hun werk en werkt grotendeels op offertebasis. Dit houdt in dat een opdrachtgever (leidinggevende of personeelsadviseur) vraagt om een bepaalde dienstverlening van 't Bureau. Bijvoorbeeld een training, loopbaanbegeleiding, coaching of een reïntegratietraject.

Kent u 't Bureau en wat is uw mening over 't Bureau?

Maakt u wel eens gebruik van 't Bureau?

Komen uw medewerkers met de wens gebruik te willen maken van de diensten van 't Bureau en wat vindt u daarvan?

Aan de diensten die 't Bureau aanbiedt zijn kosten verbonden. Wat vindt u van die regeling? Heeft u het idee dat er binnen de afdeling te weinig geld beschikbaar is om uw medewerkers gebruik te laten maken van 't Bureau?

Ziet uw in het algemeen mogelijkheden om de interne mobiliteit te verbeteren? Zo ja, welke?

Beeld interne kandidaten

Welke gedragskenmerken vindt u belangrijk bij het selecteren van geschikte kandidaten?

Ziet u deze gedragskenmerken terug bij externe kandidaten? En bij interne kandidaten?

Zijn er gedragskenmerken die bij interne kandidaten minder zijn ontwikkeld? Of misschien wel afgeleerd?

Wat verstaat u onder ambtenaar?

Wat zijn de positieve eigenschappen van een ambtenaar? En de negatieve?

En als u een ambtenaar vergelijkt met een werknemer uit de private sector, zijn er dan verschillen te benoemen qua functioneren, presentatie, efficiency, effectiviteit?

Onder de bevolking bestaat er een beeld van ambtenaren dat zij qua functioneren lui, traag, risicovermijdend en in eigen belang handelen. Herkend u dit beeld en wat vindt u daarvan? En als u kijkt naar uw afdeling? Dienst? En gemeentebreed?

Hoe beoordeelt u uw werknemers met betrekking tot hun mobiliteitsvermogen.
- Kunnen/Willen/Weten (Kluytmans).

En als u dit vergelijkt met andere diensten?

Vindt u dat de doelen die uw dienst stelt overeenkomen met de doelen die gemeentebreed worden gesteld en waarom?

Bent u trots op het feit dat u voor de gemeente Utrecht werkzaam bent? En Waarom?

Ervaring

Wat voor ervaringen heeft u met interne kandidaten?

Hoe was het functioneren van een gekozen interne kandidaat?

Hebben deze ervaringen invloed op uw handelen met nieuwe kandidaten?

Afsluiting

Wat vond u van het gesprek en heeft u nog vragen en/of toevoegingen?

Bijlage IV: factoranalyse

Ideaal beeld Kenmerken	Items	Component		
		1	2	3
Concurrentievermogen	Prestatie gericht	,189	,600	-,055
	Nadruk op kwaliteit	,495	,407	,178
	Onderscheidend zijn	,195	,667	-,007
Sociale verantwoordelijkheid	Competitief zijn	,034	,555	,345
	Reflecterend op eigen handelen	,477	,470	-,161
	Integer	,760	,278	-,009
Ondersteunend	Collegialiteit	,833	,083	,128
	Principieel	,344	,123	,539
	Team gericht	,727	,134	,282
Vernieuwend	Het delen van informatie	,773	,245	,073
	Mens gericht	,614	,180	,175
	Samenwerken	,862	,155	,045
Nadruk op beloning	Vernieuwend zijn	,146	,782	,083
	Het zien en pakken van kansen	,445	,728	-,112
	Risico nemen	,274	,658	-,177
Prestatie gericht	Eigen verantwoordelijkheid nemen	,622	,510	-,058
	Verwacht eerlijke beloning	,449	,485	,377
	Verwacht professionele groei	,346	,547	,240
Stabiliteit	Verwacht hoge beloning voor goede prestatie	,101	,324	,581
	Verwacht lof voor goede prestatie	,298	,446	,354
	Hoge verwachtingen van eigen functioneren	,188	,512	,312
Stabiliteit	Enthousiast voor de baan	,630	,378	,004
	Resultaat gericht	,622	,350	,133
	Zeer georganiseerd	,421	,384	,343
Stabiliteit	Verwacht stabiliteit	,192	-,071	,833
	Verwacht rustige werkomgeving	-,173	-,057	,835
	Verwacht werkgelegenheid	,021	-,162	,799
Stabiliteit	Verwacht harmonieuze werkomgeving	,094	,115	,622

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

De blauwe items geven de factorstructuur weer.

Nadruk op beloning laat een duidelijke spreiding zien van hoge correlaties over de drie componenten.

De rode items zijn niet mee genomen in verdere statistische analyses.

Stereotypen Kenmerken	Items	Component		
		1	2	3
Concurrentievermogen	Prestatie gericht	,814	-,014	,091
	Nadruk op kwaliteit	,688	,238	,097

	Onderscheidend zijn	,730	,012	,121
Sociale verantwoordelijkheid	Competitief zijn	,753	-,170	,228
	Reflecterend op eigen handelen	,765	,138	,087
	Integer	,680	,495	,023
Ondersteunend	Collegialiteit	,762	,447	-,023
	Principieel	,559	,413	,135
	Team gericht	,630	,301	,423
	Het delen van informatie	,622	,293	,310
Vernieuwend	Mens gericht	,697	,512	,019
	Samenwerken	,734	,426	,192
	Vernieuwend zijn	,768	,103	,305
Nadruk op beloning	Het zien en pakken van kansen	,771	,067	,217
	Risico nemen	,634	-,017	,421
	Eigen verantwoordelijkheid nemen	,754	,324	,203
	Verwacht eerlijke beloning	,238	,338	,801
	Verwacht professionele groei	,167	,280	,878
Prestatie gericht	Verwacht hoge beloning voor goede prestatie	,154	,292	,843
	Verwacht lof voor goede prestatie	,266	,492	,682
	Hoge verwachtingen van eigen functioneren	,309	,553	,372
	Enthousiast voor de baan	,749	,296	,187
	Resultaat gericht	,814	,247	,096
Stabiliteit	Zeer georganiseerd	,650	,419	,206
	Verwacht stabiliteit	,069	,791	,248
	Verwacht rustige werkomgeving	,205	,849	,226
	Verwacht werkgelegenheid	,018	,725	,318
	Verwacht harmonieuze werkomgeving	,252	,752	,422

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 5 iterations.

De blauwe items geven de factorstructuur weer. Let op de items van nadruk op beloning die nu wel eenduidig onder 1 factor vallen.

De rode items zijn niet mee genomen in verdere statistische analyses.

Bijlage V: Interviews

Alleen op CD-ROM te verkrijgen

Sociale legitimiteit en de Publieke dimensie van interne mobiliteit

Michiel Reimerink
Studentnummer: 3148580
Vak: Publieke dimensie
Docent: Prof. Dr. P. Leisink

Inleiding

Door Brereton en Temple (1999) wordt beweerd dat elke verbetering van prestaties in de publieke sector per definitie in het publieke belang is. De organisatie waarin mijn onderzoek plaats vindt is een gemeente en kan gezien de formele kenmerken zoals eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap uiteraard tot de publieke sector worden gerekend (Noordergraaf, 2004). Vanuit de redenering van Brereton en Temple (1999) zou men dus mogen stellen dat elke verbetering van de prestaties van de gemeente in het publieke belang is. Een belangrijk onderdeel van het proces van de bedrijfsvoering is het personeel en dit is in het bijzonder het geval bij een gemeentelijke organisatie die vooral op dienstverlening is gericht. Door een goed human resource beleid (hr-beleid) is het mogelijk om effectiever en efficiënter te werken.

Volgens Boxall en Purcell (2003) zouden effectiviteit en efficiëntie niet de enige doelen van het hr-beleid moeten zijn, omdat organisaties gebruik maken van menselijke capaciteiten die door een samenleving zijn gegeneerd. Dit betekent dat organisaties betroffen zijn met het werkgeversburgerschap. Boxall en Purcell (2003) concluderen om deze reden dat het hr-beleid een sociale legitimiteit dient na te streven. Sociaal legitiem handelen kan minimaal door alleen de wetgeving na te leven of kan een stuk verder gaan door bijvoorbeeld een voorbeeldwerkgever te zijn die extra energie in zijn mensen stopt. Sociale legitimiteit kan zelfs verder gaan dan de eigen organisatie. Tegenwoordig zijn er veel organisaties die reclame maken met het feit dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit betekent dat zij niet alle energie steken in het behalen van winst, maar ook duurzaam ondernemen door te investeren in hun medewerkers en de samenleving. In dit essay zal beleid en uitvoering pas als sociaal legitiem worden bestempeld als er meer wordt gedaan dan alleen de wetgeving na te leven.

In het vervolg van dit stuk zal dieper worden ingegaan op het personeelsbeleid dat wordt gevoerd door de gemeente waar mijn onderzoek plaatsvindt. Allereerst zal de vraag worden beantwoord in hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van het personeelsbeleid van de gemeente en zal er specifiek worden ingegaan op interne mobiliteit dat het onderwerp van mijn onderzoek is. Interne mobiliteit kan worden gedefinieerd als het wisselen van functies en werkzaamheden door werknemers binnen de organisatie (Kluytmans, 2001). Vervolgens zal worden besproken of interne mobiliteit een publiek belang dient en of het beleid dat de gemeente voert met betrekking tot interne mobiliteit een publiek belang dient en daarmee sociaal legitiem is. In de conclusie zal kort worden samengevat wat de antwoorden zijn op deze twee hoofdvragen.

Sociale legitimiteit hr-beleid

Het personeelsbeleid van de gemeente heeft als visie:

De gemeente verwacht de prestatie van haar medewerkers en daarmee de prestatie van de gemeente als geheel te optimaliseren door de capaciteit en inzetbaarheid van medewerkers continu af te stemmen op de doelen van de gemeente. De gemeente hecht er waarde aan haar medewerkers ruimte te bieden om persoonlijke ontwikkelingsbehoeften te vervullen en verwacht daarmee bij te dragen aan zowel de flexibiliteit van de organisatie en haar medewerkers als aan de aantrekkelijkheid van de gemeente als werkgever voor (jonge) professionals (HRM-visie en missie 2010).

Met name het tweede gedeelte waarin naar voren komt dat de gemeente waarde hecht aan persoonlijke ontwikkelingsbehoeften van haar medewerkers kan worden gezien als sociale legitimiteit, omdat hier niet alleen wordt uit gegaan van ontwikkelingsbehoeftes die vanuit de organisatie als noodzakelijk worden geacht en daarmee alleen de effectiviteit en efficiëntie bevordert. Doordat het om persoonlijke ontwikkeling gaat, kan dit ook betekenen dat medewerkers kiezen om meer algemenere vaardigheden te ontwikkelen die los staan van hun werkzaamheden of misschien zich willen specialiseren in een vaardigheid die niet past binnen de eigen organisatie, maar misschien wel ergens anders benut kan worden. Door medewerkers de kans te bieden zichzelf te ontwikkelen kan ervoor zorgen dat de inzetbaarheid van de medewerkers wordt verbreed. Door deze verbreding wordt het mogelijk voor de medewerkers andere werkzaamheden te verrichten en wellicht een geheel andere functie te vervullen met als gevolg dat de baan zekerheid van deze werknemers toeneemt. Om deze reden is de hrm-visie sociaal legitiem.

Gezien deze visie zou men verwachten dat deze wordt geoperationaliseerd, waardoor het ook daadwerkelijk mogelijk wordt voor medewerkers om aan persoonlijke ontwikkeling te doen. Deze visie gekoppeld aan het onderwerp van interne mobiliteit is het niet zo moeilijk om aanknopingspunten te vinden. Zorgen voor mobiliteit van medewerkers binnen de organisatie waardoor de medewerkers andere werkzaamheden of op andere locaties dezelfde werkzaamheden verrichten heeft als gevolg dat medewerkers zich ontwikkelen (Ostroff & Clark, 2001). Echter bestaan er nog twee andere redenen waarom het hebben van een interne arbeidsmarkt sociaal legitiem is; een interne arbeidsmarkt zorgt voor promotie kansen zorgt en loonsverhoging (Dohmen, Kriechel en Phann, 2004).

De gemeente probeert ook daadwerkelijk de ontwikkeling van haar medewerkers te bevorderen. Zo heeft de gemeente haar eigen loopbaanadvies bureau. Verschillende trajecten worden hier mee bewerkstelligd. Zo bestaat er een traject voor leidinggevers die zich aan kunnen melden en die dan door middel van trainingen, assessments, psychologische testen, enz., hun vaardigheden in kaart kunnen laten brengen en te verbeteren om zodoende binnen de gemeente van functie te kunnen veranderen. Een ander initiatief is de directiecarroussel, waarbij de directeuren elke drie/vier jaar van dienst wisselen. Deze initiatieven dienen de

medewerker, maar er zijn ook zeker doelen met deze trajecten die uitsluitend bedoeld zijn om beter te presteren als organisatie. Het is niet het geval dat deze initiatieven puur voor de medewerkers zijn bedacht. De sociale legitimiteit die blijkt uit deze initiatieven kan nog meer aan worden getwijfeld, omdat er geen initiatieven bestaan voor medewerkers onder schaal 12. Voor deze medewerkers is het wel mogelijk om persoonlijke ontwikkeling te doen door zich aan te laten melden door de direct leidinggevende bij het loopbaanadviesbureau, maar er bestaat geen traject voor deze medewerkers.

Ook door middel van de vastgelegde werving en selectie procedure wordt de interne mobiliteit getracht te bevorderen. Zo wordt er voorgeschreven dat er eerst intern geworven dient te worden en als er dan geen geschikte kandidaat gevonden, is het na toestemming van de wethouder (wegens de selectieve vacature stop) mogelijk om extern te werven. Echter kan het zo zijn dat het ontstaan van deze werving en selectieprocedure meer een kwestie is geweest ten behoeve van bezuinigingen en niet om de eigen medewerkers meer kansen te bieden om andere werkzaamheden te verrichten.

Samenvattend kan gesteld worden dat de gemeente een visie proberen na te streven die deels sociaal legitiem is en dit ook daadwerkelijk probeert te bewerkstelligen door verschillende trajecten in te voeren die de ontwikkeling en bewegelijkheid van de medewerkers ten goede komt. Daar komt nog bij dat met de bestaande regelgeving met betrekking tot de werving en selectie procedure de interne mobiliteit getracht wordt te bevorderen die ook de ontwikkeling van de medewerkers bevordert. Aan de andere kant zijn de kansen niet voor elke medewerker gelijk. Alleen de hogere schalen worden actief in beweging gezet, terwijl dit voor de medewerkers in lagere schalen voornamelijk passief plaatsvindt. Al met al kan men spreken van een sociaal legitiem beleid wegens de mogelijkheden die worden gecreëerd tot persoonlijke ontwikkeling waarvan de interne mobiliteit een onderdeel van kan zijn en is. Echter is de uitvoering niet geheel sociaal legitiem, omdat niet alle medewerkers dezelfde kansen hebben. In het volgende stuk zal worden ingegaan of het hr-beleid van de gemeente met betrekking tot de interne mobiliteit ook buiten de organisatie invloed heeft en of deze invloed sociaal legitiem is.

Publieke dimensie interne mobiliteit

De interne mobiliteit is een thema dat zich binnen de organisatie afspeelt en niet zozeer een algemeen publiek belang dient. Echter zijn er toch indirecte gevolgen van het beleid dat deze gemeente voert waarvan er sommige zijn die een positieve invloed hebben op de samenleving en andere een negatieve invloed hebben op de samenleving. Te beginnen met de positieve is

de eerste dat de interne mobiliteit voor ontwikkeling van de medewerker kan zorgen waardoor deze persoon breder inzetbaar wordt en een grotere kans maakt op een andere baan op de arbeidsmarkt. Hierdoor zal er een lagere werkloosheid ontstaan en daardoor wordt er weer minder gevegd van de sociale voorzieningen. Andere positieve indirecte gevolgen zijn de voordelen die de interne mobiliteit heeft op het functioneren van de gemeente. Door de ontwikkeling van de medewerkers wordt de organisatie flexibeler, worden kosten van werving en selectie bespaard, wordt de motivatie van de medewerkers verhoogd en ontwikkelingsmogelijkheden is een wervingsargument (Ostroff & Clark, 2001; Kluytmans, 2001; Allen et al., 2003). Al deze positieve gevolgen voor het functioneren van de gemeente zorgt voor lagere kosten voor de belasting betaler en een betere dienstverlening. Op deze wijze kan interne mobiliteit het publieke belang via indirecte gevolgen toch dienen.

Volgens Rainey (2003) hebben publieke organisaties vaak te maken met een veelheid van doelen die vaak met elkaar conflicteren. Zo ook binnen de gemeente waar mijn onderzoek plaatsvindt. De ambities die de gemeente stelt worden onder de noemer 'beter & anders' en 'kleiner & goedkoper' geformuleerd. Het bevorderen van de interne mobiliteit heeft als gevolg dat er minder instroom zal zijn vanuit de samenleving. Minder instroom heeft dan als gevolg dat de organisatie qua aantal medewerkers kleiner wordt en ook de begroting van het personeelsbeleid zal hier door kleiner uitvallen. De ambitie 'kleiner & goedkoper' wordt op deze manier op een goede wijze nagestreefd. Echter bestaan er ook doelen om een afspiegeling te worden van de bewoners van de gemeente. Om dit te bereiken dient er een hoger percentage jongeren en allochtonen bij de gemeente te werken. Op zichzelf is dit doel sociaal legitiem, omdat de werkloosheid onder allochtonen steeds hoger wordt. Echter vereist deze instroom en is tegenstrijdig aan de ambitie 'kleiner en goedkoper', want dan zal het personeelsbestand alleen maar groeien.

De problematiek rond de werkloosheid van allochtonen is een veel terugkerend thema in de media. Op de dag dat dit geschreven is, is er een artikel in het NRC (28 mei 2007) verschenen waarin wordt gesteld dat de werkloosheid van allochtonen sinds 2001 is verdubbeld. Om sociaal legitiem hr-beleid te voeren is de aandacht te richten op het binnen halen van allochtonen een goed initiatief. Echter door de interne mobiliteit te bevorderen en in die mate dat er sprake is een selectieve vacature stop, wordt de instroom van allochtonen bemoeilijkt. De hogere werkloosheid onder allochtonen kan, naast de extra druk op de sociale voorzieningen, andere negatieve gevolgen hebben voor de samenleving, zoals criminaliteit en vernielingen door verveelde hangjongeren. Het is natuurlijk niet zo dat het probleem van werkloosheid is opgelost als de gemeente de vacaturestop niet meer hanteert,

maar zal daar toch een rol in kunnen spelen, al is het maar omdat de gemeente als werkgever toch een voorbeeldfunctie heeft.

Het feit dat interne mobiliteit zich binnen de organisatie afspeelt wil dus niet zeggen dat de interne mobiliteit geen publieke dimensie kent. Door ontwikkelingsmogelijkheden worden bredere inzetbare medewerkers gecreëerd die meer kansen hebben op de arbeidsmarkt. Daar komt nog 's bij dat ontplooiingsmogelijkheden de gemeente aantrekkelijker maakt voor werkzoekenden en daardoor de concurrentie beter aan kan gaan met het bedrijfsleven. Het doel om het personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de bewoners is op zich een sociaal legitiem doel, maar de uitvoering van het beleid van de gemeente met betrekking tot deze twee doelen is tegenstrijdig aan elkaar.

Conclusie

In de inleiding werden twee vragen gesteld. De eerste was of sociale legitimiteit een doelstelling is van het personeelsbeleid van de gemeente en specifiek ten aanzien van de interne mobiliteit. Gezien de voordelen die interne mobiliteit voor een medewerker met zich meebrengt is het bevorderen van de interne mobiliteit sociaal legitiem. Gezien de visie en de initiatieven qua loopbaanontwikkeling en regelgeving die de gemeente in hun hr-beleid heeft gesteld, kan men concluderen dat de gemeente hun medewerkers sociaal legitiem behandelen. Echter kunnen er vraagtekens worden gezet bij het verschil van activiteit en passiviteit tussen de hogere en lagere schalen.

De tweede vraag die werd gesteld was of interne mobiliteit een publiek belang dient en of het beleid dat de gemeente voert met betrekking tot interne mobiliteit een publiek belang dient. Ook deze vraag kan positief worden beantwoord. Door de verdere ontwikkeling van medewerkers die plaatsvindt door baanbewegingen worden bredere inzetbare medewerkers gecreëerd die ook in de externe arbeidsmarkt meer kansen maken op deelname aan het arbeidsproces. Aan de andere kant zorgt de bevordering van de interne mobiliteit door de gemeente voor een verminderde instroom van werkzoekende en is dit contrasterend met het sociaal legitieme doel om het personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de bewoners.

Bronnen

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organisational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29 (1), 99-118.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan

Brereton, M., & Temple, M. (1999). The New Public *Service* Ethos: An Ethical Environment For Governance. *Public Administration*, 77 (3), 455 - 474

Dohmen, T. J., Kriechel, B., & Pfann, G. A. (2004). Monkey bars and ladders: The importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers. *J Popul Econ*, 17, 193–228.

Gemeente Utrecht (2006). HRM-visie en missie 2010.

Kluytmans, F. (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Noordergraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein; issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho

NRC (28 mei 2007). Werkloosheid allochtonen verdubbeld; Onderzoek in de 50 grootste gemeenten. Opgehaald op 28 mei 2007. www.nrc.nl/binnenland/article130142.ece

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453.

Rainey, H. G. (2003). *Understanding & managing public organisations (3ed)*. San Francisco: Jossey-Bass