

BOOMPJE VERWISSELEN?!

Een onderzoek naar de interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers binnen het Rijk





Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Masterthesis *“Boompje verwisselen?! – Een onderzoek naar de interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers binnen het Rijk”*

Master Bestuurskunde (M.Sc.) – Management van HR en verandering

Auteur

Paul Rohloff
448239

Erasmus Universiteit | Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Eerste lezer dr. Brenda Vermeeren
Tweede lezer Noortje de Boer

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties | Afdeling: Personeelsbeleid Rijk

Begeleidster Anne-Marie Oostermeijer

24 augustus 2018

Voorwoord

“Where is my mind? – Way out in the water, see it swimmin’.”

(Where is my mind? – The Pixies)

De afgelopen maanden heb ik mij regelmatig afgevraagd waar mijn *mind* was gebleven en wat was het altijd lekker, wanneer ik dit punt bereikte, om op het Haagse Zuiderstrand te staan, naar het water te kijken, even uitwaaien en mijn gedachten de vrije loop te laten.

Voor u ligt meer dan een grijpbaar eindverslag van mijn stageperiode bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik ben van mening dat u het eindproduct leest van een reis die vier jaar geleden begon. In 2014 werd ik al aangenomen voor de premaster Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit, maar ik besloot destijds toch om een baan bij de gemeente Hamburg op het gebied van *human resources* (HR) te aanvaarden. Uitstel is echter geen afstel. Mijn doel om een masteropleiding Bestuurskunde te volgen, veranderde niet. Daarom besloot ik in 2016 opnieuw te solliciteren voor de bestuurskundige premaster en de stap te nemen om aan een studie in het buitenland te beginnen. Ook al nam ik in 2014 de beslissing met bezwaard gemoed, achteraf was dit het beste wat mij kon overkomen. Ik heb mijn gedrevenheid voor HR-gerelateerde onderwerpen door deze baan écht ontdekt en tegelijkertijd ben ik erachter gekomen waar ik mij in mijn professionele loopbaan en ontwikkeling op wil focussen.

Gelukkig kon ik tijdens de afstudeerfase een beroep doen op geweldige ondersteuning van meerdere personen. Ten eerste bedank ik Brenda Vermeeren. Als mijn universitair begeleidster gaf Brenda mij een gevoel van vertrouwen. Zij luisterde altijd naar mijn overwegingen en dacht met mij mee wanneer ik in een impasse terechtkwam. Haar opmerkingen kwamen bij mij altijd als *eyeopener* binnen en waren mooie impulsen om verder te gaan met het onderzoeksproces. Daarnaast bedank ik Noortje de Boer, de tweede lezeres van mijn scriptie, voor haar waardevolle feedback. Haar opmerkingen hebben mijn scriptie enorm verrijkt en waren meer dan de puntjes op de i.

Ten tweede gaat mijn dank uit naar Anne-Marie Oostermeijer en Sandra Onwijn voor de mogelijkheid om bij de afdeling Personeelsbeleid Rijk stage te mogen lopen. Vooral Anne-Marie wil ik bedanken voor de directe en de intensieve praktijkbegeleiding. Ik heb mijn stageperiode als zeer verrijkend ervaren. Het was mij een genoegen op de afdeling Personeelsbeleid Rijk stage te lopen. Bij dezen bedank ik de overige collega's van de afdeling die mij ondersteunden, waaronder Ad van de Staaij, Susanne van der Maarl en Jason Gawke. Ook heb ik het als een groot voorrecht ervaren dat ik gebruik mocht maken van de krachtige capaciteiten van het ministerie met betrekking tot respondenten vinden en mijn vragenlijst bouwen en uitzetten. Hierbij gaat mijn dank uit naar de medewerkers van het team Beleidsinformatie, met name Harm Jonkhart, en van ICTU, met name Lucien Vermeer en Tonny van den Broek.

Ten derde bedank ik mijn medestudenten uit mijn scriptiekring voor de continue, constructieve samenwerking. Jullie *feed forward* gaf mij regelmatig energie. Ik vond het mooi om te zien hoe ieder van ons, ondanks alle tegenspoed waarmee wij allemaal wel eens te maken hadden, stapsgewijs progressie boekte met haar of zijn afstudeeronderzoek.

Last but not least bedank ik mijn vriendin. Zij is degene die met mij het avontuur aandurfde om van Duitsland naar Nederland te verhuizen en hier een 'nieuw leven' op te bouwen. Zij is mijn grote steun en toeverlaat omdat zij altijd in mij gelooft en er altijd voor mij is als ik struikel. Zij is degene die altijd een warme, brede glimlach op mijn gezicht tovert.

Paul Rohloff, Den Haag, 24 augustus 2018

Samenvatting

Het Rijk streeft ernaar om een flexibele, wendbare en deskundige organisatie te zijn om in te kunnen spelen op tal van complexe en dynamische ontwikkelingen, zoals vergrijzende personeelsbestanden, opkomst van gig-economie-arrangementen, krimpende formaties tussen 2009 en 2016 en tegenwoordige krapte op de arbeidsmarkt. Volgens de instroom- en uitstroomcijfers naar en uit het Rijk, die nagenoeg tegen elkaar opwegen, is het aan de huidige rijksmedewerkers om het toekomstige werk te verrichten. Zodoende moeten huidige medewerkers van het Rijk in staat zijn om verschillende taken en functies te vervullen. Binnen het Rijk zijn daarom diverse *human resources* (HR) praktijken geïmplementeerd die aan een mobiele en flexibele inzet van rijksmedewerkers moeten bijdragen. Voorafgaand aan het onderzoek bestonden binnen het Rijk nog geen inzichten met betrekking tot in welke mate deze praktijken onder medewerkers bekend zijn, in hoeverre deze praktijken door medewerkers toegepast worden en of deze praktijken überhaupt aan interdepartementale mobiliteitsintenties gerelateerd kunnen worden.

Het doel van het onderzoek bestaat erin om te achterhalen in hoeverre rijksbrede HR-praktijken tot hogere interdepartementale mobiliteitsintenties leiden. Hiervoor wordt de volgende hoofdvraag geformuleerd: In hoeverre en onder welke voorwaarden beïnvloeden HR-praktijken die zich richten op een flexibele inzet van medewerkers de interdepartementale mobiliteitsintenties van deze medewerkers binnen het Rijk? Onderzocht worden de HR-praktijken loopbaanadvies, trainings- en cursusprogramma's die gericht zijn op doorstroom, de mogelijkheden voor detacheringwerk en de mobiliteitsbank. Interdepartementale mobiliteitsintenties worden in deze studie als vertrekintenties van rijksmedewerkers beschouwd die binnen het Rijk van baan – qua functie en/of werkinhoud – of werkomgeving willen veranderen. Als een mogelijke voorwaarde die de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties medieert, wordt daarbij *employability* geïdentificeerd. In het kader van dit onderzoek wordt *employability* omschreven als het vermogen van iemand om een baan te behouden of om een nieuwe, aantrekkelijke baan te bemachtigen.

Een tweeledige onderzoeksopzet, bestaande uit een vignettenonderzoek en een surveyonderzoek, is gehanteerd om de hoofdvraag te beantwoorden. Aan de hand van het vignettenonderzoek wordt bekeken in hoeverre de HR-praktijken direct invloed uitoefenen op de interdepartementale mobiliteitsintenties. Met betrekking tot het vignettenonderzoek zijn de respondenten willekeurig over een controlegroep en vier experimentgroepen verdeeld. De experimentgroepen ontvingen telkens interventies met aanvullende informatie over de vier HR-praktijken, terwijl de controlegroep een basale

behandeling kreeg zonder dat enige informatie over de HR-praktijken werd verstrekt. Naast de directe effecten worden in het kader van het surveyonderzoek ook de veronderstelde indirecte mediatie-effecten getoetst. Dit gebeurt op basis van de vraag in hoeverre rijksmedewerkers wel of niet van de onderzochte HR-praktijken gebruik hebben gemaakt. Alleen de controlegroep vormt de basis voor deze onderzoeksmethode om mogelijke beïnvloeding te voorkomen.

Uit het onderzoek blijkt dat alleen de HR-praktijken mogelijkheden voor detachingswerk en de mobiliteitsbank de interdepartementale mobiliteitsintenties direct beïnvloeden. De respondenten die het vignet over detachingswerk toegediend kregen, beschikten over een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties. Ook de respondenten die de mobiliteitsbank daadwerkelijk gebruikten, hebben de neiging om eerder interdepartementaal van functie te wisselen. Alhoewel *employability* de interdepartementale mobiliteitsintenties positief beïnvloedt, kunnen voor de overige HR-praktijken noch directe, noch indirecte effecten via de mediator *employability* vastgesteld worden. Het onderzoek toont ook aan dat de onderzochte HR-praktijken matig tot amper bekend zijn en nauwelijks, op de mobiliteitsbank na, toegepast worden.

De onderzoeksbevindingen monden uit in de aanbeveling om de bekendheid van de onderzochte HR-praktijken onder rijksmedewerkers te vergroten. Verder wordt aanbevolen om structuren en processen binnen en tussen de verschillende rijksorganisaties rondom het gebruik van de onderzochte HR-praktijken te harmoniseren. Ten slotte wordt uit de resultaten geconcludeerd om het bewustzijn van het belang van een flexibele en mobiele inzet onder de medewerkers te vergroten.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	8
1.1	Probleemstelling	9
1.2	Doelstelling	10
1.3	Relevantie	11
1.3.1	Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2	Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3	Bestuurskundige relevantie.....	12
1.4	Leeswijzer	13
2	Casusomschrijving	14
2.1	Het Rijk en de afdeling Personeelsbeleid Rijk.....	14
2.2	Van het Strategisch Personeelsbeleid 2020 naar aandacht voor mobiliteit	14
2.3	Rijksbrede, mobiliteitfaciliterende HR-praktijken.....	15
2.3.1	Loopbaanadvies	16
2.3.2	Trainingen en cursussen.....	16
2.3.3	Mogelijkheden voor detacheringswerk	16
2.3.4	Rijksinterne mobiliteitsbank.....	17
3	Theoretisch kader	18
3.1	Mobiliteitsintenties	18
3.1.1	Definitie van het concept	18
3.1.2	Positieve en negatieve benaderingen.....	20
3.2	HR-praktijken	22
3.3	Relatie tussen HR-praktijken en mobiliteitsintenties.....	23
3.3.1	Employability als mediërende variabele	23
3.3.1.1	Definitie en betekenis	23
3.3.1.2	Invloed op mobiliteitsintenties.....	25
3.3.2	Directe en indirecte relaties	25
3.3.2.1	Loopbaanadvies.....	26
3.3.2.2	Trainingen en cursussen	26
3.3.2.3	Mogelijkheden voor detacheringswerk	28
3.3.2.4	Mobiliteitsbank.....	29
3.3.3	Conceptueel model.....	30
4	Methodologie.....	31
4.1	Onderzoeksopzet	31
4.2	Datacollectie, steekproef en respondenten	32
4.3	Operationalisering.....	33
4.3.1	HR-praktijken.....	33

4.3.2	Employability	34
4.3.3	Interdepartementale mobiliteitsintenties.....	35
4.3.4	Controlevariabelen	35
4.4	Structuur van de onderzoekscomponenten	36
4.5	Kwaliteit van het onderzoek	37
4.5.1	Betrouwbaarheid	37
4.5.2	Validiteit	37
4.6	Analytische strategie	39
4.6.1	Het vignettenonderzoek.....	40
4.6.2	Het surveyonderzoek	40
5	Onderzoeksresultaten	44
5.1	Beschrijvende statistieken.....	44
5.2	Voorwaarden	47
5.2.1	Variantieanalyse	48
5.2.2	Regressieanalyse.....	48
5.3	Correlaties.....	51
5.4	Analyse	53
5.4.1	Directe relaties.....	53
5.4.2	Indirecte relaties.....	55
5.5	Samenvatting onderzoeksresultaten	57
6	Discussie.....	58
7	Conclusies en aanbevelingen	61
7.1	Beantwoording hoofdvraag en deelvragen	62
7.1.1	Gehanteerde kernconcepten	62
7.1.2	Invloed van HR-praktijken op interdepartementale mobiliteitsintenties.....	63
7.1.3	Beantwoording hoofdvraag.....	64
7.2	Reflectie.....	64
7.2.1	Wetenschappelijke betekenis.....	65
7.2.2	Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	66
7.3	Aanbevelingen	68
	Literatuurlijst	71
	Appendix A: Figuren- en tabellenlijst.....	80
	Appendix B: Uitnodigingsmail voor het onderzoek	81
	Appendix C: Herinneringsmail voor het onderzoek.....	82
	Appendix D: Enquête en vignetten	83
	Appendix E: Factoranalyse	107

1 Inleiding

“Change is the only constant in the world.” (Heraclitus, Grieks filosoof)

De toekomst is vol onzekerheid en ook de huidige (arbeids)wereld wordt gekenmerkt door diverse ontwikkelingen zoals digitalisering, ontzuiling en vergrijzing. In het kader van globalisatie en deterritorialisering vervangt de space-of-flow-benadering – geld beweegt daarheen waar het het meest nuttig is – de space-of-placebenadering – productie blijft op een bepaalde plek (Castells, 2011; Webster, 2006). Kowalski en Loretto (2017) voegen hieraan toe dat de aard van werk verandert vanwege politieke, sociale en economische verschuivingen. Op politiek vlak moet ingespeeld worden op het feit dat, tegen de achtergrond van steeds meer vergrijzende personeelsbestanden, meerdere generaties tegelijkertijd aan het werk zijn die hun eigen belangen en behoeften hebben (Kowalski & Loretto, 2017). Sociale verschuivingen, zoals toenemende flexibiliteit wie waar en wanneer werkt of een toenemende afkeer van vaststaande werkarrangementen, gaan gepaard met een verandering van het economische klimaat. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de opkomst van gig-economie-arrangementen waarbij werknemers enerzijds over meer vrijheden beschikken, maar anderzijds minder zekerheden ervaren (Kowalski & Loretto, 2017). Ook is de werkdruk toegenomen; onder andere als gevolg van de financiële crisis. Dit betekent in essentie dat meer met minder gedaan moet worden, dat banen geschrapt worden en dat de baanonzekerheid toeneemt (Kowalski & Loretto, 2017). In een poging om op deze veranderende context in te spelen, kan volgens Christensen en Lægheid (2011) geconstateerd worden dat publieke organisaties steeds complexer en hybrider worden omdat zij tegelijkertijd proberen te voldoen aan conflicterende ideeën, overwegingen, behoeften, structuren of culturele elementen (Christensen & Lægheid, 2011).

Ook het Rijk wordt door deze ontwikkelingen geraakt. Tegen de achtergrond van flinke bezuinigingen die binnen de publieke sector voltrokken zijn (Van der Voet & Van de Walle, 2014; Smulders & Houtman, 2012), heeft het Rijk de laatste jaren met een krimpende formatie te maken. Tussen 2009 en 2016 is de omvang van het Rijk met bijna vijf procent gedaald (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.-a). Consoliderende maatregelen binnen de publieke sector zijn echter niets nieuws. De new-public-management-golf leidde al eerder tot een gedecentraliseerd en verkokerd organisatielandschap in de publieke sector door de nadruk te leggen op efficiëntie, effectiviteit en kostenmanagement. Als reactie op de tekortkomingen ageren tegenwoordig veelal organisaties in het kader van de new-public-governance-benadering in netwerk- en ketenverbanden waarin betrokken actoren gezamenlijk op zoek gaan naar probleemoplossingen die er daadwerkelijk toe doen (Osborne,

2006). In verband met het verbeterde economische klimaat in de afgelopen jaren is de werkdruk nog steeds hoog omdat er inmiddels sprake is van krapte op de arbeidsmarkt en het Rijk zich mengt in de strijd om capabel personeel aan te trekken. Met name met betrekking tot ICT-gerelateerde, juridische en bestuurlijke beroepsgroepen ontstaan hoge spanningen op de arbeidsmarkt (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, z.d.).

In het kader van deze uitdagende ontwikkelingen streeft het Rijk ernaar de vermeende status quo als een wendbare, flexibele en deskundige organisatie te handhaven of uit te bouwen. Het vraagstuk van een toekomstbestendige organisatie is in 2015 aan de orde gesteld in de mobiliteitsagenda die Stef Blok, voormalig minister voor Wonen en Rijksdienst, introduceerde. De aanleiding voor het opstellen van de mobiliteitsagenda waren onderzoeksbevindingen waaruit bleek dat de mobiliteit van het rijkspersoneel ten opzichte van de private en andere domeinen van het openbaar bestuur beperkt is (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2015). In 2016 wisselde 0,8 procent van de medewerkers van het Rijk interdepartementaal (vrijwillig) van functie of taken en waren derhalve intern mobiel (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017a). In de mobiliteitsagenda komen elf maatregelen aan de orde die verspreid zijn over drie pijlers: modernisering van arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden, rijksbreed arbeidsmarkt- en personeelsbeleid en cultuur en leiderschap. De maatregelen hebben met elkaar gemeen dat zij erop gericht zijn de mobiliteit van het rijkspersoneel te bevorderen. Bij mobiliteit kunnen echter ook enkele kanttekeningen geplaatst worden. Intra- en interorganisatorische mobiliteit van werknemers kan voor organisaties verreichende consequenties hebben waarbij organisaties voor een dilemma staan. Volgens Abbasi en Hollman (2000) zijn het juist de slimste en meest talentvolle werknemers die het meest mobiel zijn en disproportioneel vaak bereid zijn om een organisatie(onderdeel) te verlaten. Mobiliteit is daarom geen doel op zich, maar enkel een middel om tot een wendbare en flexibele organisatie te komen.

1.1 Probleemstelling

De aanleiding om binnen de tweede pijler van de mobiliteitsagenda, het rijksbrede personeelsbeleid, aandacht te schenken aan de interdepartementale mobiliteit van medewerkers is tweeledig: aan de ene kant is er behoefte aan een organisch Rijk dat mee kan gaan in een dynamische omgeving. Aan de andere kant heffen de instroom in en de uitstroom van medewerkers uit het Rijk elkaar nagenoeg op (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017b). Voor het grootste deel van het personeelsbestand binnen het Rijk geldt daarom dat het aantal dienstjaren van het huidige personeel toeneemt. De in- en uitstroomcijfers impliceren dat het werk in de toekomst door werknemers verricht wordt die nu al in dienst van het Rijk zijn (Stichting ICTU, 2015). Deze constatering kennen het personeel dat reeds bij het Rijk actief is een cruciale rol toe. Het impliceert dat de medewerkers binnen

het Rijk in staat moeten zijn om verschillende taken en functies te vervullen, wil het Rijk adequaat in kunnen spelen op de contextuele ontwikkelingen.

Binnen het Rijk bestaan verschillende HR-praktijken om de interdepartementale mobiliteit van rijksmedewerkers te bevorderen. Bij deze praktijken kan gedacht worden aan het inzichtelijk maken van de rijksinterne arbeidsmarkt met behulp van een mobiliteitsbank, aan mogelijkheden tot detacheringswerk, aan trainingen en cursussen en dienstverlening omtrent individuele loopbaan- en ontwikkeltrajecten. Echter, met betrekking tot de rijksbrede HR-praktijken doet zich de probleemsituatie voor dat het Rijk geen inzichten heeft in de mate waarin deze praktijken onder de medewerkers bekend zijn, in hoeverre deze praktijken door de medewerkers gebruikt worden en of de beoogde effecten met deze praktijken gerealiseerd worden.

1.2 Doelstelling

Met dit onderzoek naar de interdepartementale mobiliteitsintenties van de medewerkers binnen het Rijk worden inzichten verworven in de relatie tussen de rijksbrede HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties door hypothesen te toetsen. Causale verbanden binnen deze relatie worden onderzocht door een surveyonderzoek en een experimentele strategie toe te passen.

Uit deze doelstelling resulteert de volgende centrale onderzoeksvraag:

- In hoeverre en onder welke voorwaarden beïnvloeden HR-praktijken die zich richten op een flexibele inzet van medewerkers de interdepartementale mobiliteitsintenties van deze medewerkers binnen het Rijk?

Deze hoofdvraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Welke inzichten zijn in de theorie te vinden over de begrippen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties?
- Welke inzichten zijn in de theorie te vinden over de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties?
- In hoeverre is er een relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers van het Rijk?
- Hoe ziet de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers van het Rijk eruit?

1.3 Relevantie

Aangezien bij de vraagstelling meerdere domeinen betrokken zijn, wordt in de volgende subparagrafen de wetenschappelijke, de maatschappelijke en de bestuurskundige relevantie van dit onderzoek besproken.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Aan de hand van de centrale onderzoeksvraag beoogt dit onderzoek de relaties en de effecten van geïmplementeerde HR-praktijken op de mobiliteitsintenties als individuele uitkomsten nader te belichten. Derhalve refereert dit onderzoek ten eerste aan de constatering van Jiang, Lepak, Hu en Baer (2012) dat meer onderzoek wenselijk is naar het issue hoe organisatorisch HR-beleid doorwerkt op individueel niveau. Het onderzoek gaat in op een aspect dat een onderliggende laag vormt van de hoofdvraag: de *black box* die in organisaties continu aanwezig is. De *black box* kenmerkt zich door allerlei sociale processen die zich ontploegen over diverse actoren met verschillende rollen binnen een organisatie (Boxall & Purcell, 2016). Bovendien biedt de *black box* organisaties, wanneer zij inzichtelijk gemaakt wordt, theoretische invalshoeken hoe men HR-processen beïnvloed kunnen worden om bepaalde performances van medewerkers te stimuleren of te voorkomen.

Bovendien draagt de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd bij aan de wetenschappelijke relevantie. In tegenstelling tot sociale wetenschappen heeft experimenteel onderzoek in het bestuurskundig domein geen rijke traditie en wordt het uitvoeren van experimenten steeds vaker als wenselijk beschouwd (Bouwman & Grimmelikhuisen, 2016). Onderzoeksubjecten van experimenten in bestuurskundig onderzoek gaan tot op heden veelal in op politieke en beleidsmatige vraagstukken (onder andere beleidsvorming of beleidsimplementatie), *government performance* of *network governance* (Groeneveld, Tummers, Bronkhorst, Ashikali, & Van Thiel, 2015). Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de schaarse onderzoeksbevindingen op het gebied van *Human Resource Management* (HRM) die op experimentele onderzoeksmethoden stoelen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Aan de ene kant staan de werkgevers (en de politiek) door steeds meer vergrijzende personeelsbestanden voor de uitdaging om de belangen en de behoeften van meerdere generaties die tegelijkertijd aan het werk zijn – onder toepassing van zo veel mogelijk maatwerk – op elkaar af te stemmen (Kowalski & Loretto, 2017). Aan de andere kant moeten de werknemers zich evenzo ervan bewust zijn dat

het niet (meer) voldoende is om eenmalig een bepaalde beroepsopleiding of studie af te ronden. Het is namelijk noodzakelijk dat zij zich continu proactief verder ontwikkelen qua kennis, vaardigheden en ervaringen om mee te kunnen gaan in constant dynamische omgevingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013; (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Gasperz & Ott, 1996). In dat opzicht kan mobiliteit als een dualistisch concept beschouwd worden: ten eerste is mobiliteit van de medewerkers van belang voor hun eigen individuele ontwikkeling door nieuwe ervaringen en kennis op te doen. Ten tweede is het ook voor de ontwikkeling van een organisatie van vitaal belang omdat een organisatie door de continue injectie en beweging van (nieuwe) talenten telkens verse impulsen ontvangt. Mobiliteit draagt er zodoende aan bij om een vastgeroeste organisatie, zowel op individueel als op organisatorisch niveau, te voorkomen. Het is hierbij weliswaar belangrijk dat de werknemers zich bewust zijn van de betekenis van mobiliteit. Het is ten dele de taak van de werkgevers om dit bewustzijn te ontwikkelen. Bovendien gaat het erom dat de werkgevers het nut van mobiliteit verduidelijken en (eventueel bestaande) vooroordelen en angsten wegnemen. Tot slot moeten de werkgevers ook daadwerkelijk bereid zijn om de medewerkers mobiel te laten zijn.

Bovendien ontleent mobiliteit van werknemers haar maatschappelijke relevantie aan de omstandigheid dat een (ver)spreiding van kennis, innovatie en technologieën over meerdere bedrijven en sectoren heen voor groei van intellect in een maatschappij zorgt (Ng, Sorensen, Eby, & Feldman; 2007).

In de inleiding en in de probleemstelling is al belicht dat de interdepartementale mobiliteit van de rijksmedewerkers een centrale rol speelt om een wendbaar en flexibel rijksstelsel te scheppen. Wendbaarheid en flexibiliteit worden als belangrijk geacht als het erom gaat toekomstige uitdagingen aan te kunnen gaan. Op deze wijze schetst dit onderzoek ook zeker een beeld van het functioneren van het Rijk als één organisatie en refereert het onderzoek aan de vraag in hoeverre het Rijk in de toekomst adequaat in staat is om op landelijk niveau een mobiliteitsbeleid te kunnen voeren.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Het is voor een (publieke) organisatie die qua omvang zo groot en dermate gediversifieerd is als het Rijk een uitdaging om effectief en organisatiebreed HR-maatregelen te implementeren die doeltreffend werken. Enerzijds is het noodzakelijk dat de HR-maatregelen tot een bepaald niveau zodanig abstract-generiek zijn dat iedere medewerker van het Rijk hiervan gebruik kan maken. Anderzijds vergen de HR-maatregelen een individuele, maatgerichte toepasbaarheid zodat zij aansluiten bij de behoeften en de levensrealiteit van rijksambtenaren (Schmidt, 2011). Voor het Rijk is het op dit moment niet inzichtelijk in hoeverre de HR-praktijken daadwerkelijk een flexibele inzet en mobiliteit van medewerkers bevorderen. Deze studie gaat in op het spanningsveld tussen een algemene en een specifieke

toepassing van HR-praktijken omdat het onderzoek in kaart brengt in hoeverre een aantal HR-praktijken binnen het Rijk individuele interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloeden.

De uitkomsten van deze studie zijn bovendien bestuurskundig relevant omdat zij bijdragen aan de verheldering van het rijksinterne vraagstuk hoe beleidsinstrumenten in de praktijk werken. Daarbij streeft dit onderzoek ernaar om de betekenis van interorganisatorische verhoudingen in beeld te brengen (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2012). Refererend aan de ruime opvatting van bestuurskunde komen de resultaten van het onderzoek uiteindelijk niet alleen het Rijk als publieke en gebureaucratiseerde organisatie ten goede, maar ook hybride organisaties die publieke taken vervullen. Verder identificeren Bovens, 't Hart en Van Twist (2012) toepassingsgerichtheid als de kenmerkende ambitie van de bestuurskunde. Dit onderzoek heeft een toepassingsgericht karakter en daardoor voldoet het onderzoek aan deze ambitie en geeft de kennis die middels deze studie verworven wordt het initiatief voor praktische beleidsverbeteringen.

1.4 Leeswijzer

Deze studie is in meerdere hoofdstukken onderverdeeld om het navigatie- en leesgemak te bevorderen. Nadat de aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek in beeld gebracht zijn, wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de contextuele aspecten van het onderzoek. Het uitwerken van de context zorgt voor een beter begrip van hoofdstuk 3: een herziening van de relevante literatuur. De toepassing hiervan vormt het leidende theoretisch raamwerk van deze studie en mondt uit in een conceptueel model. Hoofdstuk 4 besteedt aandacht aan de onderzoeksopzet, aan de manier waarop de data zijn verzameld, aan de operationalisering van centrale onderzoekconcepten, de structuur van de onderzoekscomponenten, de kwaliteit van het onderzoek en de analytische strategie. Zodoende omschrijft het vierde hoofdstuk de methodologie. Hoofdstuk 5 bevat de resultaten. In het kader van de probleemstelling sluit de discussie van de bevindingen in hoofdstuk 6 aan op de analyse van de resultaten. Tot slot bevat hoofdstuk 7 de samenvatting van het onderzoek, de reflectie en de aanbevelingen.

2 Casusomschrijving

Dit hoofdstuk gaat allereerst in op het Rijk en de afdeling Personeelsbeleid Rijk en schetst daarmee de context waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens wordt aan de hand van een toelichting op het Strategisch Personeelsbeleid 2020 de behoefte voor mobiliteit binnen het Rijk duidelijk gemaakt. Ten slotte worden de relevante HR-praktijken die het Rijk hanteert en die de mobiliteit onder medewerkers moeten aanwakken, nader besproken.

2.1 Het Rijk en de afdeling Personeelsbeleid Rijk

Het begrip Rijk omschrijft overkoepelend het geheel van alle 12 ministeries, circa 160 rijksdiensten (uitvoeringsorganisaties, inspecties, agentschappen) die tevens onder de verantwoordelijkheid van de ministeries vallen en de Hoge Colleges van Staat. In totaal zijn er circa 117.000 ambtenaren en werknemers in dienst (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017b). Het Rijk opereert (en presenteert zich) als één entiteit die wendbaar en innovatief is, die maatgerichte diensten verleent en die de juiste balans tussen openheid en verantwoording voor haar handelen vindt (Overleg van Secretarissen-Generaal, 2017).

Een dergelijk construct als het Rijk vergt dat het op een degelijke manier georganiseerd is en tegelijk aandacht besteedt aan de mensen die voor het Rijk werkzaam zijn. Binnen het Rijk schept de directie Ambtenaar en Organisatie (AO) als onderdeel van het directoraat-generaal Overheidsorganisatie (DGOO) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voorwaarden en kaders voor een modern overheidswerkgeverschap, een integere overheid en de inrichting van de personeels- en organisatiefunctie. Dit onderzoek is vanuit de afdeling Personeelsbeleid Rijk uitgevoerd. Deze afdeling valt onder de directie AO en houdt zich rijksbreed bezig met diverse HR-onderwerpen. Het betreft onderwerpen zoals het strategisch personeelsbeleid, het arbeidsmarktbeleid (in-, door- en uitstroom) en in het kader hiervan mobiliteit, leren en ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid of medezeggenschap.

2.2 Van het Strategisch Personeelsbeleid 2020 naar aandacht voor mobiliteit

Zoals eerder aangestipt, ageert het Rijk in een dynamisch-veranderende context en ziet het Rijk zich geconfronteerd met de omstandigheid dat huidige en toekomstige uitdagingen vooral met het bestaande personeel aangegaan moeten worden. Het Rijk treedt jegens maatschappelijke of particuliere actoren niet meer op als de enige bepalende actor die verticaal-gezaghebbend beslissingen neemt. In

plaats daarvan is het Rijk een van meerdere actoren in een horizontaal georganiseerd netwerk- en samenwerkingsverband. In 2013 is het Strategisch Personeelsbeleid 2020 geïntroduceerd om kenbaar te maken hoe het Rijk op deze veranderende realiteiten in wil spelen. Op dit moment is het Rijk bezig het Strategisch Personeelsbeleid 2020 te herzien en te hernieuwen naar 2025. Naast datgene wat vanuit de werkgeverskant nodig is om toekomstbestendig te zijn, wordt in het Strategisch Personeelsbeleid 2020 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013) ook iets van de werknemers gevraagd: de medewerkers worden geacht zelf verantwoordelijk te zijn voor hun (duurzame) inzetbaarheid en hun kennis zelfstandig op peil te houden. Bovendien vindt er een omslag plaats van aanwezigheidsgericht naar resultaatgericht werken. Daarnaast komt het HR-onderwerp mobiliteit in het Strategisch Personeelsbeleid 2020 aan de orde. Zo is er bijvoorbeeld sprake van dat de (rijksinterne) arbeidsmarkt door zowel de werkgever als de werknemers breed benut moet worden. Verder stelt het Strategisch Personeelsbeleid 2020 dat werknemers die regelmatig van werk of werkomgeving veranderen aantrekkelijk zijn voor de (rijksinterne) arbeidsmarkt (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2013).

In het kader van een steeds minder goed te voorspellen, somwijlen zelfs chaotische, omgeving is aandacht besteden aan mobiliteit cruciaal. Dollevoet, Dona en Evers (2012) tonen aan dat een langere verblijfsduur in een bepaalde functie gepaard gaat met een afname van flexibiliteit en veranderingsbereidheid om nieuwe functie- of takenvelden te leren (kennen) en uit te voeren. Naast taakverrijking, functie- of taakrotatie leidt ook mobiliteit binnen het Rijk – oftewel tussen verschillende rijksorganisaties (interdepartementale mobiliteit) – ertoe dat werknemers hun competenties en hun vaardigheden uitbouwen (De Vries & Gründemann, 2002; De Jonge & Geurts, 1997).

Met betrekking tot mobiliteit bij het Rijk vindt het reeds besproken idee van het Rijk als één concern zijn wettelijke weerspiegeling in het Algemeen Rijksambtenarenreglement. Eerder was het noodzakelijk om ontslag te nemen en opnieuw aangesteld te worden wanneer werknemers van de ene naar de andere rijksorganisatie wilden wisselen, maar door artikel 5a Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) is sinds 2001 een andere procedure vastgelegd. Volgens artikel 5a ARAR geschiedt de aanstelling van ambtenaren in algemene dienst van het Rijk. De doelstelling van deze regeling is dat administratieve belemmeringen die de mobiliteit van rijksambtenaren tussen twee verschillende rijksorganisaties in de weg staan, geminimaliseerd of geëlimineerd worden.

2.3 Rijksbrede, mobiliteitsfaciliterende HR-praktijken

Naast een wettelijke grondslag die vooral de arbeidsvoorwaarden betreft, heeft het Rijk rijksbreed een aantal HR-praktijken geïntroduceerd met als doel de interdepartementale mobiliteit en flexibele inzet

van medewerkers te bevorderen. Concreet gaat het om de volgende HR-praktijken: loopbaanadvies, trainings- en cursusprogramma's volgen, detachingsmogelijkheden en een rijksinterne mobiliteitsbank.

2.3.1 Loopbaanadvies

Artikel 71b ARAR geeft iedere rijksambtenaar het recht om eenmaal per vijf jaar met behulp van een professionele loopbaandeskundige een vertrouwelijk loopbaanadvies te doen. Per loopbaanadvies wordt via de Stichting A+O fonds Rijk een subsidie van maximaal 1500 euro verleend (Stichting A+O fonds Rijk, z.d.). Volgens de Stichting A+O fonds Rijk (z.d.) kan het loopbaanadvies de rijksmedewerkers helpen om hun plek op de (rijksinterne) arbeidsmarkt te vinden omdat zij zich ervan bewust worden waar hun kwaliteiten liggen en hoe hun toekomstmogelijkheden eruitzien.

2.3.2 Trainingen en cursussen

Via verschillende kanalen biedt het Rijk diverse trainingen en workshops aan die op een dergelijke wijze geconcipeerd zijn dat zij vaardigheden rondom een flexibele en mobiele inzet vergroten (Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk, z.d.). Mogelijke onderwerpen van deze specifieke trainingen en cursussen refereren onder andere aan duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, mobiliteit of het behoud van vitaliteit. Middels de Rijkscampus probeert het Rijk het vraagstuk van leren en ontwikkelen op grote lijnen te faciliteren. Hier kunnen de medewerkers terecht om te kijken wat de leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bij het Rijk zijn en wie de juiste contactpersonen zijn (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, z.d.-b).

2.3.3 Mogelijkheden voor detachingswerk

Met behoud van de huidige rechtspositie en (bij terugkeer naar de) oorspronkelijke functie kunnen de werknemers op eigen initiatief of verplicht gedetacheerd worden bij een andere organisatie (artikel 58 ARAR). Detachingswerk wil zeggen dat medewerkers tijdelijk een andere rol of andere werkzaamheden in een andere omgeving binnen het Rijk vervullen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018b). De redenen voor detacheringen zijn veelvoudig. Aan de ene kant kan gedetacheerd werken vanuit het werknemersperspectief bijdragen aan nieuwe kennis en ervaringen opdoen of aan een uitbreiding van de netwerken. Aan de andere kant kan vanuit het werkgeversperspectief de behoefte ontstaan aan gedetacheerd personeel wanneer het gaat om het beschikbaar stellen van expertise (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018b).

2.3.4 Rijksinterne mobiliteitsbank

De mobiliteitsbank is de centrale online-tool waarmee het Rijk rijksinterne vacatures en het tijdelijk werkaanbod plaatst (Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk, 2016). Naast informatie omtrent het onderwerp mobiliteit zijn er bovendien ervaringsverhalen van werknemers gepubliceerd die eerder mobiel waren. De mobiliteitsbank biedt ook detachingsplaatsen aan.

3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de concepten interdepartementale mobiliteitsintenties en HR-praktijken besproken vanuit bestaande literaire bevindingen. Ook wordt op basis van de literatuur stapsgewijs verkend welke voorwaarden relevant zijn voor een relatie tussen HR-praktijken en mobiliteit. Tevens wordt het conceptueel model in dit hoofdstuk weergegeven.

3.1 Mobiliteitsintenties

Allereerst wordt een definitie van mobiliteit gegeven om het concept mobiliteitsintenties überhaupt te kunnen toelichten. Daarna worden twee benaderingen van mobiliteit besproken.

3.1.1 Definitie van het concept

Mobiliteit wordt in dit onderzoek benaderd op basis van de definitie van Gesthuizen en Dagevos (2005). Volgens hen kenmerkt mobiliteit zich door personen die participeren aan het arbeidsleven en die zich “bewegen van de ene naar de andere werkzame situatie [...] zonder dat zij de arbeidsmarkt verlaten” (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 3). Ook kan in dit kader de vergelijkbare definitie van Mekkelhout met betrekking tot mobiliteit “als een verandering in de arbeidsmarktpositie van een individu” (1993: 1) aangehaald worden. Van mobiliteit kan volgens onderzoek verder sprake zijn op het moment dat de status van een individu verandert (Mekkelhout, 1993; Ophem, 1989). Een statusmutatie kan samenhangen met een verandering omtrent werktijd, werkinhoud, functie, beroep, standplaats, werkgever of sector. Interdepartementale mobiliteit wordt binnen het Rijk beschouwd als een (vrijwillige) wissel van medewerkers van functie of taken tussen verschillende rijksorganisaties (zie uitleg mobiliteitsagenda onder 1). Zodoende kan interdepartementale mobiliteit binnen het Rijk gedefinieerd worden als statusmutaties qua werkinhoud, functie, beroep en standplaats.

Ng, Sorensen, Eby en Feldman (2007) kennen aan mobiliteit verder drie dimensies toe: de werkgevers-, de status- en de functiedimensie. Binnen de werkgeversdimensie onderscheiden zij interne en externe mobiliteit. Interne mobiliteit wordt als een verandering van baan binnen dezelfde organisatie beschouwd, terwijl externe mobiliteit aan een verandering van baan tussen verschillende werkgevers refereert (Ng et al., 2007). Steijn en Groeneveld (2013) beschouwen de overstap van een rijksambtenaar van de ene rijksorganisatie naar de andere als interorganisationele mobiliteit en derhalve als een vorm van externe mobiliteit. Gezien de omstandigheid dat het Rijk zich profileert en opereert als één concern (artikel 5a ARAR) wordt de opvatting van Steijn en Groeneveld in dit onderzoek niet

gedeeld en wordt interdepartementale mobiliteit als een vorm van interne mobiliteit binnen het Rijk geïnterpreteerd. De statusdimensie als tweede dimensie omvat daarentegen horizontale of verticale mobiliteitsbewegingen (Ng et al., 2007). Horizontale mobiliteit betreft positieveranderingen waarbij de hiërarchische status van een persoon niet verandert. Positieveranderingen door middel van promotie of demotie staan als verticale mobiliteit bekend (Ng et al., 2007). Veranderingen in zowel de werkgevers- als de statusdimensie gaan gepaard met eventuele veranderingen in de functiedimensie waarbij gekeken wordt of een medewerker dezelfde of een andere functie uitvoert (Ng et al., 2007). Interdepartementale mobiliteit wordt vervolgens beschouwd als veranderingen in de functiedimensie in het kader van de werkgeversdimensie omdat de mobiliteitsbewegingen die het Rijk nastreeft zich niet zozeer op de vraag richten of iemand in het kader van een baan- of werkomgevingsverandering promotie of demotie ervaart (statusdimensie).

Bovendien kan mobiliteit verschillende oorzaken hebben. Een hoofddeling die hierbij gemaakt kan worden, is het onderscheid tussen niet-vrijwillige en vrijwillige mobiliteit (Watrous, Huffman, & Pritchard, 2006; Eby & Dematteo, 2000). Niet-vrijwillige mobiliteit gaat van werkgeverszijde uit en kan op allerlei redenen teruggevoerd worden, zoals een contract dat afloopt, een reorganisatietraject dat doorgevoerd wordt of ontslag om andere mogelijke redenen (Zwinkels, Ooms, & Sanders, 2009). Vrijwillige mobiliteit impliceert derhalve dat de medewerkers uit eigen initiatief de keuze en het besluit nemen beroepshalve te veranderen en nieuwe paden te bewandelen.

Na de introductie van de term mobiliteit wordt vervolgens het concept van (interdepartementale) mobiliteitsintenties als onderzoeksobject toegelicht. In afbakening tot feitelijke mobiliteitsbewegingen worden mobiliteitsintenties als vertrekintenties beschouwd die zich onder de medewerkers van het Rijk voordoen die binnen het Rijk van baan – qua functie en/of werkinhoud – of werkomgeving willen veranderen.

Het proces van waaruit de intentie om te veranderen zich ontwikkelt, is een verschijnsel dat zich niet spontaan van de ene op de andere dag voordoet omdat de wil om mobiel te worden getermineerd wordt door diverse factoren (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Deze mobiliteitswil wordt in de literatuur, bijvoorbeeld door Long en Thean (2011), als vertrekintentie gedefinieerd: *“an employee’s personal estimated probability that he or she has a deliberate intent to leaving the organization permanently in near future”* (p. 94). Uit de gehanteerde definitie van Long en Thean (2011) wordt echter niet duidelijk waar werknemers naar vertrekken en zouden zij de arbeidsmarkt zelfs kunnen verlaten. Aanvullend hierop beargumenteren Tett en Meyer (1993) dat vertrekintenties refereren aan het streven om een nieuwe baan te vinden en zodoende werkzaam te blijven.

Fishbein en Ajzen (1975) stellen dat een bepaald individueel gedrag het beste voorspeld kan worden door te meten in hoeverre een individu bereid is om het desbetreffende gedrag daadwerkelijk

te vertonen. Verder hebben meerdere wetenschappelijke publicaties aangetoond dat vertrek-intenties een robuuste voorspellende kracht hebben en in zekere zin voorboden zijn van een daadwerkelijk vertrek (onder andere Lee & Whitford, 2008; Van Breukelen, Van der Vlist, & Steensma, 2004; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Steel & Ovalle, 1984; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

3.1.2 Positieve en negatieve benaderingen

Mobiliteitsintenties worden in de literatuur van twee kanten bestudeerd: de ene richting benadrukt dat vertrekbewegingen ontstaan op basis van negatieve uitkomsten, bijvoorbeeld vanwege een mismatch tussen de werknemer en de organisatie (Van Vianen, Feij, Krausz, & Taris, 2003). De andere richting benadert mobiliteit en vertrek van medewerkers als een verschijnsel dat zowel voor de organisatie als voor het individu positieve effecten teweeg kan brengen (Abelson & Baysinger, 1986; Stahl, 1962).

Met betrekking tot de eerste richting bestaan er een hele veel wetenschappelijke publicaties die de samenhangen onderzoeken tussen HR-praktijken en dergelijke vertrekintenties. In deze literatuur wordt verondersteld dat de aanwezigheid van mobiliteitsintenties bij medewerkers onwenselijk is voor een organisatie omdat dit gepaard gaat met een verlies van benodigd en goed presterend *human capital*. Zowel Huselid (1995) als Shaw, Delery, Jenkins en Gupta (1998) tonen in hun onderzoeken telkens aan dat *high performance work practices* de retentie van medewerkers bevorderen. Hierdoor wordt wederom de concurrentiepositie van een organisatie gesterkt (onder andere Guthrie, 2001). *High performance work practices* omvatten prikkelmecanismen waarmee de prestaties van medewerkers beïnvloed worden en die de participatie, motivatie, ontwikkeling, kennis en vaardigheden van medewerkers bevorderen (Huselid, 1995).

Lukt het een organisatie ondanks het hanteren van *high performance work practices* echter niet om capabel personeel te behouden, dan kunnen deze praktijken zelfs tegenstrijdige effecten teweegbrengen: optimaliter leiden *high performance work practices* tot medewerkers die over impliciete en gespecialiseerde kennis beschikken en met hun kennis en vaardigheden van meerwaarde zijn voor een organisatie. Tegelijkertijd hebben deze werknemers een betere uitgangspositie om ook elders aan de slag te kunnen gaan.¹ Op het moment dat deze vakmensen een organisatie verlaten, kunnen spanningen ontstaan omdat een organisatie enerzijds capabel *human capital* verliest en het anderzijds hoge inspanningen vergt om dit goed opgeleid personeel door nieuwe, geschikte werknemers te vervangen (Guthrie, 2001).

¹ Dit fenomeen staat in de literatuur als *management paradox* bekend (Nelissen, Forrier, & Verbruggen, 2017; De Cuyper & De Witte, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Ander onderzoek laat zien dat ondersteunende HR-praktijken die ingebed zijn in een *perceived organizational support system* via organisatorische betrokkenheid en baantevredenheid evenzo een negatieve relatie met mobiliteitsintenties hebben (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Als *perceived organizational support* kunnen algemene overtuigingen van werknemers omschreven worden met betrekking tot de mate waarin hun werkgever hun inbreng waardeert en voor hun welzijn zorgt (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Kenmerkend voor ondersteunende HR-praktijken is dat zij medewerkers participatiemogelijkheden bij besluitvormingsprocessen toestaan dat eerlijke beloningssystemen bestaan, dat er ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers zijn, dat zij rekening houden met geldige organisatiewaarden en dat de aandacht uitgaat naar de medewerkers (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

De tweede richting in de wetenschappelijke literatuur benadert mobiliteit en het vertrek van medewerkers, zoals eerder aangeduid, als positief. Al in 1962 beargumenteerde Stahl dat een traditionele weerzin in publieke organisaties tegenover de aanwezigheid van adequate *rates of movement* als een misvatting beschouwd kan worden (Stahl, 1962). Mobiliteit draagt bij aan de representativiteit, aan het vermogen om werksituaties anders te benaderen en aan een verruiming van ervaringen van medewerkers (Stahl, 1962). Abelson en Baysinger (1986) beschouwen mobiliteit van personeel vanuit een wat meer economisch perspectief. Volgens hen kan onderscheid gemaakt worden tussen dysfunctionele en functionele mobiliteit. Welke vorm van mobiliteit zich voordoet, is maatgevend afhankelijk van de kwaliteiten die een organisatie verliest door het vertrek van een medewerker: bij het vertrek van medewerkers met hoge performances is sprake van dysfunctionele mobiliteit en bij het vertrek van minder goed presterende medewerkers is sprake van functionele mobiliteit. Bovendien is de mate van optimale mobiliteit afhankelijk van de wederzijdse relatie tussen de organisatorische kosten en de organisatorische opbrengsten die met vertrekbewegingen gepaard gaan (Abelson & Baysinger, 1986).

Positieve mobiliteitsbenaderingen stellen dat werknemers bewust voor een vertrek kiezen om hun kansen op de arbeidsmarkt te pakken en hun individueel carrièreverloop te bevorderen (Van Vianen et al., 2003). Deze insteek is gerelateerd aan de beschouwingwijze dat mobiliteit van medewerkers zowel hun eigen prestaties – in het kader van de individuele ontwikkeling en prestaties – als de organisatorische prestaties ten goede komt.

Het beleid dat het Rijk voert met betrekking tot de geïntroduceerde HR-activiteiten, loopbaanadvies, trainings- en cursusprogramma's, mogelijkheden om gedetacheerd te kunnen werken en de mobiliteitsbank richt zich vooral op het prikkelen en bevorderen van interdepartementale mobiliteitsintenties. Mobiliteitsintenties van medewerkers worden daarom in deze studie vanuit de positieve benadering bejegend.

3.2 HR-praktijken

In het domein van HRM werd (en wordt) veelal onderzocht in hoeverre HR-activiteiten gerelateerd kunnen worden aan allerlei uitkomsten. Deze uitkomsten kunnen zich zowel op organisatorisch niveau, bijvoorbeeld operationele of financiële uitkomsten, als ook op individueel niveau, bijvoorbeeld mobiliteitsintentie, voordoen (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

In de literatuur wordt verondersteld dat een systeem dat uit meerdere HR-praktijken bestaat (HR-systeem) organisatorische prestaties beïnvloedt (Wright & Boswell, 2002). Bij de HR-systeem-benadering draait het volgens Becker, Huselid, Pickus en Spratt (1997) om het feit dat HR-elementen, zoals selectie- en wervingsprocedures of ontwikkelings- en trainingstrajecten, voortdurend aan elkaar en aan de (business)behoeften van een organisatie worden aangepast. Bestaat er een wederzijdse connectie tussen HR-systemen en zowel business als strategische initiatieven dan is er overigens sprake van strategisch HRM dat een bijdrage kan leveren aan het behalen van organisatorische doelstellingen (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997). Een HR-systeem bestaat uit meerdere componenten. Arthur en Boyles (2007) identificeren onder andere HR-beleid en HR-praktijken als twee componenten van een HR-systeemstructuur. Middels HR-beleid benadrukt een organisatie(onderdeel) haar voornemens om bepaalde programma's, technieken en processen omtrent HRM te hanteren (Wright & Boswell, 2002). HR-praktijken omvatten programma's, technieken en processen die daadwerkelijk door en binnen een organisatie(onderdeel) geïmplementeerd zijn en toegepast worden (Gerhart, Wright, & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000., in Wright & Boswell, 2000). De mogelijkheden die het Rijk ter beschikking stelt – loopbaanadvies, trainingen en cursussen, detacheringswerk en mobiliteitsbank – kunnen volgens deze definitie als HR-praktijken gecategoriseerd worden omdat zij rijksbreed geïmplementeerd zijn en iedere rijksmedewerker hiervan gebruik kan maken.

Nishii en Wright (2007) verdelen HR-praktijken wederom in datgene wat (formeel) in handboeken of beleidsstukken is weergegeven (geïntendeerde HR-praktijken), in datgene wat feitelijk door uitvoerende personen gebeurt (geïmplementeerde HR-praktijken) en in de percepties van de medewerkers over de ervaren HR-praktijken (ervaren HR-praktijken).

De HR-praktijken die het Rijk aanbiedt, kunnen volgens de indeling van Gould-Williams en Davies (2005) als zacht gecategoriseerd worden. Terwijl bij de harde benadering de focus uitgaat naar kostenefficiëntie middels de toepassing van regels en procedures, ligt bij de zachte benadering de nadruk op een wederzijdse relatie van belangen tussen *empowering* en ontwikkeling van medewerkers en organisatorische doelen behalen (Gould-Williams & Davies, 2005). Kenmerkend voor HR-praktijken met betrekking tot de zachte benadering is dat werknemers proactief aan processen meewerken en zich kunnen ontwikkelen door op participatie en informatie gebaseerde beslissingsprocessen (Legge, 1995).

3.3 Relatie tussen HR-praktijken en mobiliteitsintenties

Nadat interdepartementale mobiliteitsintenties als afhankelijke en HR-praktijken als onafhankelijke variabele toegelicht zijn, wordt in de verdere uitwerking van het theoretisch kader bekeken naar literaire bevindingen met betrekking tot de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties. Voordat het conceptueel model met de onderliggende hypothesen gepresenteerd wordt, wordt het concept *employability* aangehaald.

3.3.1 Employability als mediërende variabele

Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) beweren dat *employability*² mobiliteit faciliteert en daardoor kan dit concept als een vermeende indirecte invloedfactor op de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties in aanmerking komen. *Employability* refereert aan de activering en het gebruik van het *movement capital* van medewerkers. *Movement capital* omvat de vaardigheden, de kennis, de competenties en de houdingen van een individu die van invloed zijn op carrièremogelijkheden (Forrier, Sels, & Stynen, 2009). Vervolgens wordt besproken wat het concept *employability* inhoudt en wat het belang hiervan is.

3.3.1.1 Definitie en betekenis

Volgens Forrier en Sels (2003) is *employability* een vaag concept en bestaat in de literatuur verdeeldheid met betrekking tot een eenduidige interpretatie van dit concept. Wel bestaat er enigheid dat aan *employability* een soort paradigmawisseling verbonden zit. Arbeidsrelaties worden nieuw ingevuld waarbij de focus verschuift van *life-time employment* naar *life-time employability* en de nadruk tegenwoordig op concepten ligt, zoals *continuous professional development* en *lifelong learning* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Forrier & Sels, 2003; Gasperz & Ott, 1996). De Vries, Gründemann en Van Vuuren (2001) geven aan dat *employability* veelal gedefinieerd wordt als het vermogen van individuen om werk te verkrijgen. In de literatuur bestaat brede consensus dat een dergelijke definitie aan diepgang tekortschiet (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005; Forrier & Sels, 2003; De Vries, Gründemann, & Van Vuuren, 2001; Gasperz & Ott, 1996). Van der

² In dit onderzoek wordt bewust afgezien van het vertalen van de term *employability* naar inzetbaarheid omdat de onderzoeker zich aansluit bij de opvatting van Gasperz en Ott (1996) dat inzetbaarheid – vooral op werknemerszijde – een passieve houding impliceert, terwijl het *employability*-concept actieve componenten omvat.

Heijde en Van der Heijden (2005) definiëren *employability* uitgebreider als “*the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences*” (p. 143).

Dat *employability* vele facetten en betekenissen heeft, verduidelijkt de omstandigheid dat aan *employability* drie verschillende perspectieven toegewezen worden (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009; Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006). Het individuele perspectief heeft betrekking op het feit dat werknemers hun vermogen vergroten binnen of buiten de eigen organisatie een baan te verwerven door proactief kennis en expertise te ontwikkelen om voorbereid te zijn op veranderingen die zich voordoen (Van Dam et al., 2006). Het organisatorisch perspectief refereert aan de functionele flexibiliteit en adaptiviteit van een organisatie. Hierbij wordt bekeken in hoeverre *employability* als HR-praktijk voor een optimale inzet van het personeel zorgt (Nauta et al., 2009). Uitgaande van het politiek-maatschappelijke perspectief wordt belicht wat de positie is van bepaalde groepen, zoals tewerkgestelden of werkzoekenden, op de arbeidsmarkt en worden daaropvolgend – indien nodig geacht – politiek-maatschappelijke interventies gepleegd (Van Dam et al., 2006). Voor het Rijk staat de vraag centraal hoe de medewerkers tegen hun dienstbetrekking aankijken en hun kansen op de interne en de externe arbeidsmarkt inschatten. Dit komt overeen met de benadering van *employability* vanuit het individuele perspectief. Deze focus op bepaalde percepties van medewerkers ligt in lijn met de publicatie van Rothwell en Arnold (2007). Volgens hen is *employability* het vermogen dat iemand heeft om een baan te behouden of om een nieuwe, aantrekkelijke baan te bemachtigen (Rothwell & Arnold, 2007).

Employability is een onderwerp dat zowel voor werkgevers als voor werknemers van belang is. Benson (2006) stelt dat in tijden van baanonzekerheid door maatregelen die de *employability* vergroten de intentie nagestreefd wordt om de werknemers die bij de organisatie betrokken zijn, te behouden om zo het organisatorisch einddoel, waarborging van levensvatbaarheid op de lange termijn, te bereiken. Naast wendbaarheid kan aandacht besteden aan *employability* organisaties een competitief voordeel opleveren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Gasperz & Ott, 1996). Hierdoor is een organisatie in staat om meer talentvolle individuen te werven die uitstekende intellectuele, emotionele en fysieke prestaties vertonen, dan een concurrerende organisatie die in dezelfde sector actief is. Volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) vormt *employability* voor werknemers een instrument waarmee zij in het kader van onvoorspelbare beroepsloopbanen hun competenties en carrièrebehoeften kunnen toetsen en desnoods adaptief kunnen bijstellen.

Zoals reeds vermeld is, bestaat niet alleen bij het Rijk maar ook op maatschappelijk niveau een bepaalde mate van urgentie om de *employability* en vervolgens de mobiliteitsintenties van medewerkers aan te wakkeren, te stimuleren en te faciliteren. De volgende paragrafen besteden aandacht aan de

mate waarin verbanden bestaan tussen de concepten HR-praktijken, employability en mobiliteitsintenties.

3.3.1.2 Invloed op mobiliteitsintenties

March en Simon (1993) introduceerden het idee van het *organizational equilibrium* dat als basis dient voor een nadere beschouwing van de relatie tussen *employability* en mobiliteitsintenties. In essentie stelt het *organizational equilibrium* dat medewerkers in een organisatie blijven zolang de prikkels die een organisatie aan de medewerkers biedt gelijk zijn aan of groter zijn dan de verwachtingen en de eisen die een organisatie aan de medewerkers zelf stelt. Dit beoordelingsproces wordt door twee factoren gedetermineerd: ten eerste door de waargenomen wenselijkheid om te bewegen en ten tweede door het waargenomen gemak om te bewegen (March & Simon, 1993). Vooral de tweede factor *perceived ease of movement* staat in verband met *employability* (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011). *Perceived ease of movement* refereert aan de inschatting van een medewerker dat zij of hij vanwege haar of zijn *employability* zonder al te grote problemen in staat is om elders een meer aantrekkelijke baan te kunnen veroveren (De Cuyper & Witte, 2011).

In het verlengde hiervan beamen Forrier, Sels en Stynen (2009) het concept van onbegrensde en veelvormige carrièremogelijkheden. Grenzeloze carrières omvatten transitieën dwars door professionele grenzen, dwars door organisatorische grenzen, dwars door grenzen tussen rollen, dwars door grenzen binnen rollen en veranderende invullingen aan arbeidsrelaties en netwerkrelaties (Sullivan, 1999). Werknemers geven, onafhankelijk van werkgevers en op basis van hun eigen vaardigheden en kennis, zelf en actief vorm aan de ontwikkeling van hun carrièrepaden (Forrier, Sels, & Stynen, 2009). In essentie veronderstelt het concept van onbegrensde en veelvormige carrièremogelijkheden dat werknemers continu mobiliteitsintenties hebben. Dit houdt in dat werknemers voortdurend op zoek zijn naar aantrekkelijker banen en aan het jobhoppen zijn (Sullivan, 1999).

Uitgaande van de *perceived ease of movement* en het concept van onbegrensde en veelvormige carrièremogelijkheden wordt verondersteld dat *employability* een positieve invloed heeft op mobiliteitsintenties.

3.3.2 Directe en indirecte relaties

In de volgende subparagrafen wordt aan de hand van de wetenschappelijke literatuur per HR-praktijk stapsgewijs besproken in hoeverre mogelijke directe en indirecte relaties bestaan (via *employability*) tussen de respectievelijke HR-praktijk en de interdepartementale mobiliteitsintenties. Vervolgens worden telkens hypothesen geformuleerd die uit de literaire verkenning voortvloeien.

3.3.2.1 Loopbaanadvies

Het loopbaanadvies kan als een HR-praktijk beschouwd worden die aan de carrièreontwikkeling van werknemers refereert. Carrièreontwikkeling van werknemers omvat georganiseerde, geformaliseerde en geplande inspanningen om een goede balans te vinden tussen de individuele carrièrebehoeften van de werknemers en datgene wat een organisatie van haar werknemers vraagt (SamGnanakkan, 2010). Trevor en Nyberg (2008) tonen in hun publicatie aan dat carrièreontwikkelingspraktijken mobiliteitsintenties positief beïnvloeden. Aan de hand van deze redenering is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1a: De HR-praktijk loopbaanadvies beïnvloedt interdepartementale mobiliteitsintenties.

Trevor en Nyberg (2008) stellen verder dat dergelijke HR-praktijken een ondersteunend effect kunnen hebben bij het in kaart brengen van de vaardigheden waarover werknemers beschikken. Hierdoor wordt het vermogen van werknemers om ander werk uit te kunnen voeren, vergroot. Andere wetenschappelijke publicaties tonen eveneens aan dat loopbaanbegeleiding vanuit werkgeverskant een positief effect kan hebben op de *employability* van werknemers (Forrier & Sels, 2003; Defillippi & Arthur, 1994). Volgens Watts en Sultana (2004) kunnen onder de term loopbaanbegeleiding diensten worden verstaan die individuen, onafhankelijk van hun leeftijd of hun opleiding, helpen bij professionele keuzes maken omtrent hun loopbaan.

Het loopbaanadvies van het Rijk is zo een vorm van loopbaangeleiding en kan als een vehikel begrepen worden dat bij de medewerkers bewustwordingsprocessen activeert of faciliteert met betrekking tot de recente professionele status quo en professionele kansen. Deze bewustwordingsprocessen refereren vooral aan de mate van *employability* die ervaren wordt. Deze redenering mondt uit in de volgende hypothese:

Hypothese 1b: De HR-praktijk loopbaanadvies leidt tot een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties waarbij deze relatie door employability wordt gemedieerd.

3.3.2.2 Trainingen en cursussen

In de wetenschappelijke literatuur is het omstreven in hoeverre trainings- en cursusprogramma's de mobiliteitsintenties beïnvloeden. Way (2002) laat in zijn studie zien dat formele trainingen die werkgerelateerde vaardigheden van werknemers bevorderen geen significant verband hebben met mobiliteitsintenties. Fairris (2004) daarentegen concludeert dat *off-the-job* trainingen negatief gerelateerd

zijn aan mobiliteitsintenties. Echter, het geconstateerde effect is klein. Haines III, Jalette en Larose (2010) tonen wederom aan dat trainingen die werkgevers aanbieden wel tot hogere mobiliteitsintenties onder werknemers leiden.

Aangezien relevante onderzoeksbevindingen uiteenlopend zijn, is aanvullend onderzoek nodig om de relatie tussen trainingen en cursussen nader te belichten. Het Rijk hanteert trainings- en cursusprogramma's met de verwachting dat deze de interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloeden en daarom wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 2a: De HR-praktijk trainings- en cursusprogramma's beïnvloedt interdepartementale mobiliteitsintenties.

De reeds genoemde onderzoekers Haines III, Jalette en Larose (2010) gaan in hun publicatie bovendien ervan uit dat trainingen de marktwaarde van de medewerkers vergroten en zodoende positief aan het vermogen van de werknemers refereren om elders een baan te kunnen vinden. Ook verdere onderzoeksresultaten tonen aan dat trainings- en cursusprogramma's als HR-praktijken geïdentificeerd kunnen worden die de *employability* van de medewerkers vergroten (De Graaf, Peeters, & Van der Heijden, 2011; De Vries et al., 2001). Hierbij moet echter worden aangetekend dat niet alle trainingen en cursussen in gelijke mate bijdragen aan *employability*. Organisatie- of baangerelateerde trainingen leiden tot een hogere organisatorische betrokkenheid (Benson, 2006) en kunnen zelfs de inzetbaarheid belemmeren (De Wolf, Luijkx, & Kerkhofs, 2002). Trainingsprogramma's waarbij de deelnemende werknemers generieke of vakgebied-overschrijdende kennis kunnen opdoen, hebben wel het vermogen om de *employability* te verruimen (De Graaf et al., 2011; Benson, 2006). Berntson, Sverke en Marklund (2006) concluderen in hun onderzoek dat het nodig is om een gecombineerde aanpak omtrent trainingsprogramma's toe te passen. Trainingen moeten zich richten op zowel het individuele carrière succes (functiespecifieke kennis en vaardigheden) als het ervaren vermogen om ander werk uit te kunnen voeren (algemene kennis en vaardigheden).

Aangezien de trainingen en cursussen die het Rijk aanbiedt, bedoeld zijn om vaardigheden rondom flexibele en mobiele inzet te bevorderen waarmee tegelijkertijd het inzetbaarheidsvermogen vergroot wordt, is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2b: De HR-praktijk trainings- en cursusprogramma's leidt tot een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties waarbij deze relatie door employability wordt gemedieerd.

3.3.2.3 *Mogelijkheden voor detachingswerk*

Ook de HR-praktijk detachingswerk kan als HR-praktijk gecategoriseerd worden die de carrièreontwikkeling van werknemers bevordert. Rijksmedewerkers kunnen immers op een georganiseerde, geformaliseerde en geplande wijze werkervaringen in een onbekende werkomgeving opdoen. In het kader van een detachingsstraject kunnen de medewerkers van het Rijk erachter komen of er een match bestaat tussen hun carrièrebehoefte en de capaciteitsbehoefte van een organisatie. Volgens Cartwright en Holmes (2006) kunnen detachingsarrangementen werknemers helpen in de zoektocht naar betekenisvolle werkzaamheden en biedt detachingswerk de mogelijkheid om te veranderen.

Op het moment dat er sprake is van een match tussen de werknemers en de organisatie of dat de werknemers in het kader van een detachings betekenisvol werk vinden, wordt verondersteld dat zij de intentie hebben om van organisatie te veranderen. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3a: De HR-praktijk detachingswerk beïnvloedt interdepartementale mobiliteitsintenties.

Daarnaast is het alternatief invulling geven aan werkarrangementen waardoor werknemers variatie in hun werk ervaren ook een manier om werknemers breder inzetbaar te maken (Van Dam et al., 2006; Gesthuizen & Dagevos, 2005; Kluytmans & Ott, 1999). Achter (werk)ervaringen in alternatieve taak- of werkvelden opdoen, ligt de volgende redenering: leerervaringen ontstaan op het moment dat er een gat bestaat tussen de vaardigheden en de kennis waarover een werknemer beschikt en de vaardigheden en skills die nodig zijn om te kunnen voldoen aan een baan. Het is noodzakelijk dat tijdens (nieuwe) baanervaringen bestaande vaardigheden en kennis gerekt en uiteindelijk verruimd worden om deze discrepantie te overbruggen (Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 2014). In een bredere context kan detachingswerk deel uitmaken van organisatorische HR-systemen die aandacht besteden aan de individuele ontwikkeling van werknemers. Tegelijkertijd zorgen deze HR-systemen ervoor dat de werknemers inzicht kunnen krijgen in hun interesses, hun (werk)waarden en hun carrièreplannen (Noe & Barber, 1993).

Met de bestaande mogelijkheden om als medewerker gedetacheerd te worden, tracht het Rijk nieuwe kennis en ervaringen opdoen te prikkelen. Hier ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat deze nieuwe kennis en ervaringen bij de medewerkers leidt tot een bredere inzetbaarheid. De argumentatielijn van Noe, Wilk, Mullen en Wanek (2014) volgend is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 3b: De HR-praktijk detachingswerk leidt tot een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties waarbij deze relatie door employability wordt gemedieerd.

3.3.2.4 Mobiliteitsbank

Rosenfeld (1992) stelt dat mobiliteit vacature-gedreven is. De onderliggende basisassumptie hiervan is dat werknemers hun baan verlaten als er betere mogelijkheden beschikbaar zijn. Zodoende is mobiliteit afhankelijk van de beschikbaarheid van vacante functies (Rosenfeld, 1992). Greve en Fujiwara-Greve (2003) beargumenteren andersom dat onvolledige inzichten in alternatieve baanmogelijkheden van belemmerende invloed zijn op de intentie van werknemers om hun baan te verlaten. De kennis van alternatieve baanmogelijkheden stelt werknemers dus in staat om van baan te veranderen zodra zich een betere mogelijkheid voordoet (Greve & Fujiwara-Greve, 2003).

De mobiliteitsbank dient ter informatievoorziening met betrekking tot de vraag waar werk binnen het Rijk beschikbaar is en kan rijksmedewerkers een eerste impuls geven in hun streven naar verandering: de werknemers van het Rijk komen op de mobiliteitsbank alternatief werkaanbod tegen dat zij aantrekkelijk vinden en zij ondernemen vervolgens navenante acties door te solliciteren naar de respectievelijke functie. Met betrekking tot de HR-praktijk mobiliteitsbank is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 4a: De HR-praktijk mobiliteitsbank beïnvloedt interdepartementale mobiliteitsintenties.

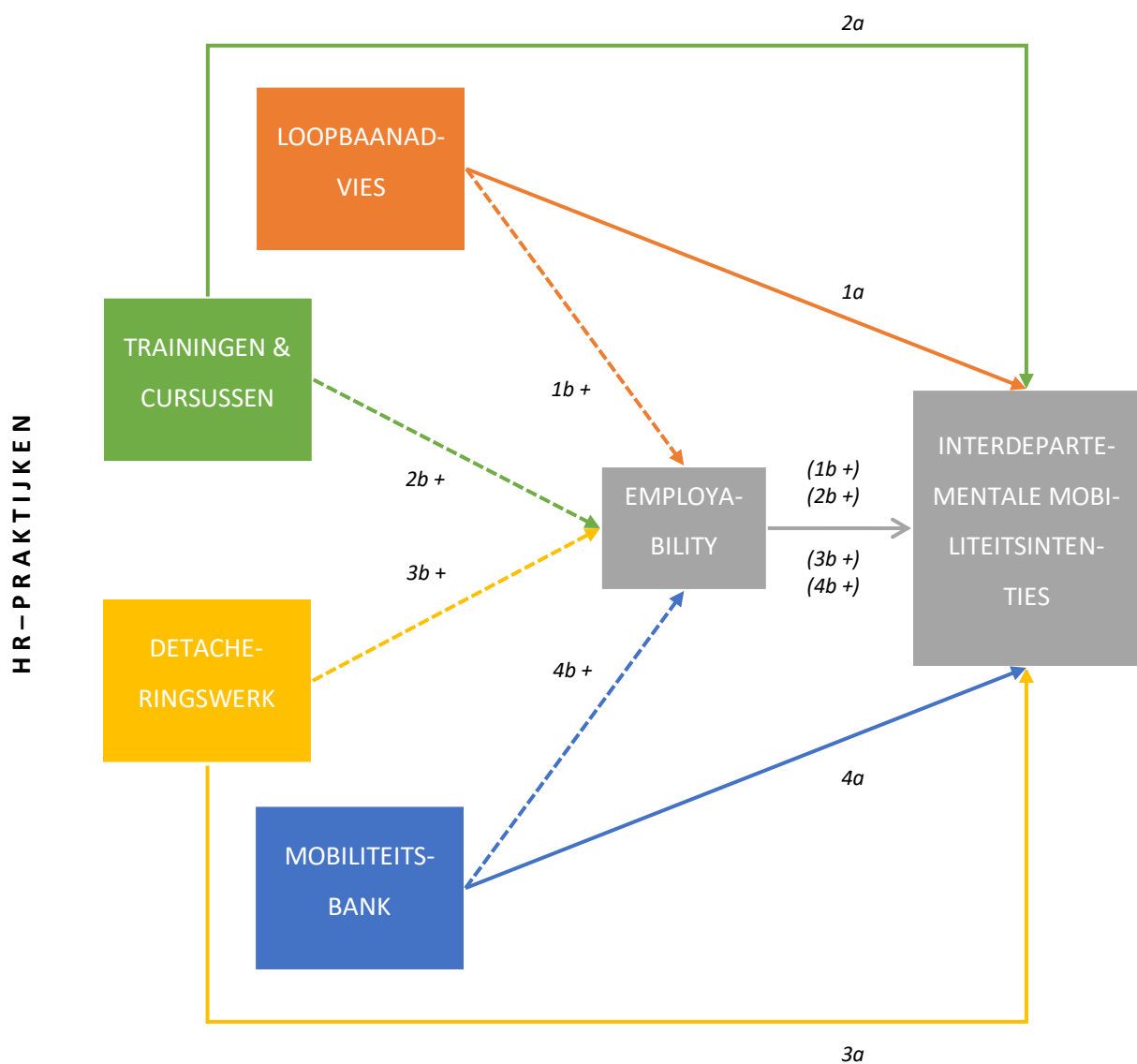
Kennis van de arbeidsmarkt en het bewustzijn van de mogelijkheden die er telkens voor een individu zijn, zijn componenten van *employability* en behoren tegelijkertijd tot de vaardigheden die nodig zijn om de eigen carrière vorm te geven (Wittekind, Raeder, & Grote, 2010; McQuaid & Lindsay, 2005; Kluytmans & Ott, 1999, Hillage & Pollard, 1998). Zich bewust zijn van carrièremogelijkheden, wat vervolgens zijn uiting vindt in actief zoekgedrag naar banen, is gegrond in de *human capital theory* (Wittekind, Raeder, & Grote, 2010). Volgens McArdle, Waters, Briscoe en Hall (2007) refereert de *human capital theory* op haar beurt wederom aan *knowing-how-competenties*. *Knowing-how-competenties* zijn persoonlijke factoren, zoals opleiding, werkervaring of kennis en vaardigheden, die iemands carrière kunnen bevorderen (McArdle, Waters, Briscoe en Hall, 2007). Sociale instanties, zoals de werkgever, kunnen echter beïnvloeden hoe werknemers tegen het zoeken naar banen aankijken en het zoekgedrag faciliteren door advies en begeleiding te geven (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001).

Middels de mobiliteitsbank streeft het Rijk ernaar om werknemers te ondersteunen door inzichtelijk te maken waar en op welke functies vacant werkaanbod is. Er wordt verwacht door te stimuleren dat werknemers het initiatief nemen, bijvoorbeeld op vacatures solliciteren of contact zoeken met vermelde contactpersonen, dat de mobiliteitsbank tegelijkertijd de *employability* van de rijksmedewerkers vergroot en dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4b: De HR-praktijk mobiliteitsbank leidt tot een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties waarbij deze relatie door employability wordt gemedieerd.

3.3.3 Conceptueel model

De hypothesen die uit de literaire verkenning voortvloeien omtrent de directe en de indirecte relaties tussen mobiliteitbevorderende HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties vinden uitdrukking in onderstaand conceptueel model.



Figuur 1 Conceptueel model

4 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek methodologisch verantwoord. Voordat de dataverzameling en de samenstelling van de steekproef belicht worden, wordt in paragraaf 4.1 de gekozen onderzoeksopzet toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op hoe de essentiële onderzoeksconcepten geoperationaliseerd zijn en hoe het onderzoek is opgebouwd. Daarna wordt aandacht besteed aan de kwaliteit van het onderzoek. Ten slotte volgt de bespreking van de analytische strategie.

4.1 Onderzoeksopzet

Met het oog op de doelstelling van deze studie wordt een gecombineerde onderzoeksstrategie toegepast. Een survey-experiment wordt als methode gebruikt om de directe relaties te onderzoeken tussen de respectievelijke HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties. De indirect veronderstelde relaties met *employability* als mediërende variabele worden vervolgens met behulp van een surveydesign getoetst. Tegelijkertijd is het surveyonderzoek ook geschikt om mogelijke directe effecten aan te tonen en zo meer diepgang van het survey-experiment te creëren.

Een survey-experiment verenigt elementen van zowel surveys als experimenten in één onderzoeksmethode. Surveyonderzoeken vormen één van de meest adequate methoden om onderzoekdata van een grote onderzoekspopulatie te verzamelen en worden veelal in wetenschappelijk onderzoek toegepast (Van Thiel, 2015; Neuman, 2014; Babbie, 2013). Het surveyonderzoek is geschikt om een groot aantal meningen en houdingen te verwerven en meetbaar te maken (Babbie, 2013). Hiervoor wordt vaak gebruikgemaakt van gestandaardiseerde metingen die op antwoordschalen of antwoordcategorieën berusten (Van Thiel, 2015). Surveys omvatten per definitie het gebruik van een vragenlijst. Deze vragenlijsten kunnen echter onder andere qua vorm (mondeling of schriftelijk), opbouw (vragen of statements) en aard van de vragen (open of gesloten) verschillen (Babbie, 2013). Een bepaalde flexibiliteit is desalniettemin inherent aan iedere vorm van surveyonderzoek omdat voor de analyse van een onderwerp efficiënt meerdere vragen gesteld kunnen worden (Babbie, 2013).

Het achterliggende idee van survey-experimenten is dat experimenten in het kader van een enquête uitgevoerd worden (Jann & Hinz, 2016). Het meest kenmerkende van een survey-experiment zit in het feit dat aspecten van het enquêteprotocol veranderd worden (Nock & Guterbock, 2010). Volgens Nock en Guterbock (2010) variëren bij een survey-experiment elementen van een enquête onder meerdere respondenten en worden de effecten van deze variaties aan de hand van bepaalde uitkomsten gemeten. In tegenstelling tot een klassiek experimentdesign vinden bij survey-experimenten gewoonlijk geen pretest-metingen plaats (Nock & Guterbock, 2010). Campbell en Stanley (1966) spreken

in dit verband van een *post-only control group design*. Bij de opzet van een survey-experiment wordt veelal gebruikgemaakt van een *split sample*, wat wil zeggen dat respondenten gerandomiseerd in een of meerdere experimentengroepen en controlegroepen ingedeeld worden en vervolgens verschillende interventies ontvangen, terwijl aan de respondenten uit de controlegroep een basale vragenlijst wordt voorgelegd (Nock & Guterbock, 2010; Fowler, 2004).

4.2 Datacollectie, steekproef en respondenten

Al met al heeft het Rijk een personeelsbestand van circa 117.000 medewerkers (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017b). Uit dit personeelsbestand is de steekproef aselekt samengesteld en random getrokken (zie paragraaf 4.5.2). Het voordeel van gerandomiseerde steekproeven is dat deze in hoge mate een representatieve afspiegeling zijn van de gehele onderzoekspopulatie (Neuman, 2014). Vervolgens is de steekproef opgesplitst in een controlegroep en vier verschillende experimentengroepen van telkens 1000 rijksambtenaren. Er is gekozen voor een evenredige verdeling van de respondenten over de controlegroep en de experimentengroep omdat op deze manier de meeste werkingskracht van een *split sample* uitgaat (Nock & Guterbock, 2010).

In totaal zijn 5000 medewerkers van verschillende rijksorganisaties per e-mail uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen en aan het onderzoek te participeren. De vragenlijst is geconcipieerd in overleg met de afdeling Beleidsinformatie van het Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en ICTU, een projecten- en adviesorganisatie voor en binnen de overheidssectoren. Voordat de vragenlijst aan de respondenten verzonden wordt, is het noodzakelijk deze ministerie-intern af te stemmen. Hierbij worden eventuele fouten of valkuilen, zoals ambigue vragen of uitdrukkingen, aangescherpt. Middels het instrumentarium PersoneelsEnquêteRijk (PER) is de vragenlijst op 7 mei 2018 verstuurd. Op 15 mei 2018 hebben de potentiële respondenten een herinneringsmail ontvangen om de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk hebben tot en met 28 mei in totaal 1957 werknemers op de vragenlijst gereageerd, wat betekent dat de respons 39,1 procent bedraagt. De respons, verdeeld over de verschillende onderzoeksgroepen, is als volgt:

Tabel 1 Respons en verdeling over onderzoeksgroepen

	N	%
Controlegroep	379	37,9
Experimentgroep 1	385	38,5
Experimentgroep 2	396	39,6
Experimentgroep 3	390	39,0

4.3 Operationalisering

In deze paragraaf worden de centrale concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd zoals deze uitgewerkt zijn in het conceptueel model. De operationalisering is bedoeld om meetinstrumenten te introduceren die op een geschikte manier aansluiten op de bevindingen die uit de theorie zijn verzameld (King, Keohane, & Verba, 1994).

4.3.1 HR-praktijken

HR-praktijken worden in dit onderzoek via twee verschillende paden gemeten: in eerste instantie worden de directe relaties met behulp van de vignetten, het survey-experimentele element, getoetst. De hypothesen omtrent de directe effecten (1a tot en met 4a) worden bovendien in het kader van het surveyonderzoek achterhaald. Het surveyonderzoek is wederom geschikt om de indirecte effecten van de HR-praktijken, hypothesen 1b tot en met 4b, te meten.

Het is typerend voor het doorvoeren van een survey-experiment dat een aspect van het enquêteproces of enquêteprotocol gemanipuleerd is (Nock & Guterbock, 2010). Voor de meting van de directe invloeden van de onafhankelijke variabele, de vier verschillende HR-praktijken die binnen het Rijk geïmplementeerd zijn en die moeten bijdragen aan een flexibele inzet van medewerkers, zijn vignetten ontwikkeld. Vignetten zijn korte omschrijvingen van (hypothetische) personen, objecten of situaties die referenties omvatten waaruit blijkt welke factoren belangrijk zijn bij een beslissings- of beoordelingsproces van een individu (Atzmüller & Steiner, 2010; Alexander & Becker, 1978). Volgens Mutz (2011) is het doel van vignetten-interventies aantonen in hoeverre verschillen optreden wanneer het studieobject of de context van het studieobject systematisch veranderd wordt.

De respondenten uit de controlegroep ontvangen een basale behandeling zonder dat enige informatie over (het bestaan van) de HR-praktijken wordt verstrekt. Opbouwend op de basale behandeling krijgen alle respondenten die tot een experimentgroep behoren interventies toegediend middels gevarieerde vignetten. Deze vignetten bevatten aanvullende informatie over de HR-praktijken en de respondenten uit de experimentgroepen worden van extra-informatie voorzien:

- De respondenten uit experimentgroep 1 over de HR-praktijk loopbaanadvies;
- De respondenten uit experimentgroep 2 over de HR-praktijk trainings- en cursusprogramma's;
- De respondenten uit experimentgroep 3 over de HR-praktijk detacheringswerk;

- De respondenten uit experimentgroep 4 over de HR-praktijk mobiliteitsbank.

Tijdens het creëren van de vignettenteksten is erop gelet dat alle vignetten ongeveer hetzelfde aantal woorden bevatten. Op basis van de Flesch-Reading-Ease-test³ zijn alle vignettenteksten op leesbaarheid getoetst.

In navolging van de survey-experimentele component worden de respondenten in het surveygedeelte van het onderzoek voor elke relevante HR-praktijk ondervraagd wanneer zij deze voor het laatst toepasten (“minder dan 6 maanden geleden”, “6-12 maanden geleden”, “1-3 jaar geleden”, “4-5 jaar geleden”, “6-7 jaar geleden”, “meer dan 7 jaar geleden” of “nooit”). De antwoorden op deze vraag worden in het kader van de analyse in dichotome variabelen omgezet: per HR-praktijk wordt een verschil gemaakt tussen de medewerkers die de navenante HR-praktijken ooit wel of niet hebben toegepast. Deze vraag is zodoende geschikt om de veronderstelde mediatie-effecten in kaart te brengen en moet uitsluitend geven over de beantwoording van de hypothesen 1b, 2b, 3b en 4b.

4.3.2 Employability

Paragraaf 3.3.1 beschrijft dat *employability* als mediërende variabele omtrent de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties in dit onderzoek gedefinieerd en benaderd wordt als iemands vermogen om een baan te behouden of een nieuwe, aantrekkelijke baan aan te kunnen gaan. In het verlengde hiervan wordt *employability* gemeten met behulp van een schaal die Rothwell en Arnold (2007) hebben ontwikkeld. Hun oorspronkelijke 16-item-schaal wordt echter niet gebruikt omdat Rothwell en Arnold (2007) in het kader van hun onderzoek constateerden dat vijf items (te) nauw verwant waren met het concept subjectief carrièresucces. Zodoende worden elf items gehanteerd. Voorbeelditems omtrent deze schaal zijn “Ik ben mij bewust van de kansen die zich in deze rijksorganisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe” of “Ik zou me gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben”. Alle stellingen zijn in overleg met een professionele tolk van het Engels naar het Nederlands vertaald.

In totaal worden elf items gemeten die afkomstig zijn van een schaal. Voor de meting is een 5-punt-Likert-schaal gehanteerd. De antwoordmogelijkheden variëren van “volledig mee oneens” tot “volledig mee eens”. De meetschaal voor *employability* heeft een Cronbachs alfa van .792.

³ <http://jeroenvandergun.nl/leesbaarheidstest>

4.3.3 Interdepartementale mobiliteitsintenties

De mate van interdepartementale mobiliteitsintenties wordt gemeten worden aan de hand van een vier-item-schaal van Van Dam (2005). Een voorbeeldstelling luidt: "Ik ben geïnteresseerd om bij een andere rijksorganisatie te werken." De vier stellingen omtrent interdepartementale mobiliteitsintenties worden net als *employability* gemeten op een 5-punt-Likert-schaal van "volledig mee oneens" naar "volledig mee eens". Ook deze items zijn met behulp van een professionele tolk uit het Engels vertaald. Cronbachs alfa voor interdepartementale mobiliteitsintenties is .831.

4.3.4 Controlevariabelen

Controlevariabelen zijn variabelen die de reactie van respondenten kunnen beïnvloeden en derhalve een versturende bron kunnen vormen voor het meten van veronderstelde relaties (Van Thiel, 2015). Volgens Van Thiel (2015) worden meestal vragen naar inherente kenmerken van personen als controlevariabelen gehanteerd. In dit onderzoek zijn daarom leeftijd, geslacht, opleiding, niveau van bezoldiging en diensttijd meegenomen als controlevariabelen. In meerdere onderzoeken worden de variabelen leeftijd, geslacht, opleiding, en bezoldiging als controlevariabelen geïdentificeerd die van invloed op de mobiliteitsintenties zijn (Moynihan & Landuyt, 2008; Sousa-Poza & Henneberger, 2004; Mor Barak, Nissly, & Levin, 2001). Bovendien blijkt uit onderzoek van Moynihan en Landuyt (2008) dat een samenspel van de factoren leeftijd, diensttijd en de geografische regio waar iemand werkt relevant is voor de mate waarin personen veranderingswensen en mobiliteitsintenties koesteren. De leeftijd is ondervraagd door aan de respondenten te vragen wat hun geboortjaar is. Het geslacht is in dit onderzoek een *dummy* variabele ("man" of "vrouw"). Verder zijn de respondenten bevraagd naar hun hoogst behaalde opleiding ("Basisonderwijs", "VMBO", "HAVO/VWO", "MBO", "HBO", "WO") en hun huidige salarisschaal. Met betrekking tot de diensttijd konden de respondenten aanvinken of zij minder dan 3 jaar, 3 tot en met 5 jaar, 6 tot en met 7 jaar, 8 tot en met 15 jaar of meer dan 15 jaar in dienst zijn bij hun huidige rijksorganisatie.

Met het oog op de beschrijvende statistieken zijn voor een betere overzichtelijkheid verschillende, geaggregeerde categorieën voor de controlevariabelen gevormd. De clusters voor de opleiding zijn gebaseerd op de indelingen van het Centraal Bureau voor de Statistiek: een laag opleidingsniveau omvat basisonderwijs, vmbo, mbo 1 en de onderbouw van havo en vwo. Onder een middelbaar opleidingsniveau wordt verstaan havo, vwo en mbo. Hbo- en vwo-bachelor, hbo- en vwo-master en doctor vallen in de categorie hoog opleidingsniveau. Aan het hoogst behaalde opleidingsniveau refereert ook de indeling voor bezoldiging (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018a). In het Functiegebouw Rijk, een instrument waarin alle functies binnen het Rijk beschreven staan, is vastgelegd welk

opleidingsniveau voor een functie vereist is en welke bezoldiging bij deze functie hoort. Op basis van het Functiegebouw Rijk zijn de diverse schalen samengevat tot verschillende categorieën (“schaal 1-5”, “schaal 6-10” en “schaal 11-19”). Ook zijn van de duur van de diensttijd verschillende categorieën gemaakt (“≤ 5 jaar”, “6-15 jaar” of “> 15 jaar”).

4.4 Structuur van de onderzoekscomponenten

Voor dit onderzoek wordt een vragenlijst gehanteerd waarin de experimentele component ingebed is. Allereerst is aan de respondenten gevraagd om algemene gegevens in te vullen. Deze algemene vragen gaan in op de controlevariabelen en op de bekendheid van de onderzochte HR-praktijken (vraag 10: “Kunt u per instrument aangeven of u dit kent?”). Daarna volgt de experimentele behandeling: de respondenten kregen de vignettenteksten te lezen waarbij de controlegroep echter alleen een basale behandeling toegediend kreeg. In de tekst van de basale behandeling staat omschreven dat zich tal van veranderingen voordoen die binnen of buiten de invloedssfeer van de respondenten liggen en die de arbeidsmarkt raken. Verder wordt gesteld dat werknemers flexibel en inzetbaar moeten zijn om op de veranderde context in te kunnen spelen. Naast de basale behandeling zijn de vignetten van de respondenten die aan één van de vier experimentgroepen toegewezen zijn met extra informatie over de navenante HR-praktijken aangevuld, zoals in sectie 4.3.1 is besproken. Wetenschappelijke literatuur toont aan dat interventie-effecten een doorwerkende kracht hebben wanneer de uitkomstvariabelen kort na de toediening van de interventie gemeten worden (Bækgaard et al., 2015; Mutz, 2011). Zodoende is aan de respondenten in direct vervolg op de vignetten gevraagd om zowel hun interdepartementale mobiliteitsintenties (vraag 11 tot en met 14) als hun *employability* (vraag 20 tot en met 30) aan de hand van bestaande meetschalen te beoordelen. De respondenten hebben daarna ook aangegeven in hoeverre zij van de onderzochte HR-praktijken gebruik hebben gemaakt (vraag 41: “Wanneer heeft u welk rijksbreed HR-instrument voor het laatst gebruikt?”).

In het kader van de doorgevoerde PER wil de afdeling Personeelsbeleid Rijk neveninzichten genereren die buiten de scope van het onderzoek liggen. Zodoende zijn op verzoek van de afdeling Personeelsbeleid Rijk enkele aanvullende vragen toegevoegd aan de vragenlijst die op variabelen ingaan die amper of geen deel van het onderzoek uitmaken. Deze vragen hebben betrekking op eventueel eerdere, daadwerkelijke bewegingen van medewerkers tussen verschillende rijksorganisaties (vraag 31 tot en met vraag 34) en of er interesse bestaat om een andere functie binnen het Rijk uit te oefenen (vraag 35 tot en met vraag 39) en welke loopbaanactiviteiten ondernomen zijn (vraag 40).

De volledige vragenlijst en vignetten zijn in appendix C terug te vinden.

4.5 Kwaliteit van het onderzoek

De kwaliteit van sociaal onderzoek staat onafscheidelijk in verband met betrouwbaarheid en validiteit. De mate van betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek geeft aan hoe accuraat de metingen van een onderzoek zijn uit- en doorgevoerd (Babbie, 2013) en daarom wordt in de komende subparagrafen aandacht besteed aan deze twee kenmerken.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid refereert aan de stabiliteit en de robuustheid van een onderzoek. Volgens Van Thiel (2015) zijn de nauwkeurigheid van de toegepaste meetinstrumenten en de herhaalbaarheid van het onderzoek essentieel voor de betrouwbaarheid. Een meetinstrument is nauwkeurig wanneer een meetinstrument (zo goed mogelijk) de lading van een desbetreffende variabele dekt en deze meet. Herhaalbaarheid betekent dat een herhaaldelijke observatie van hetzelfde (eerder bestudeerde) sociale fenomeen onder identieke omstandigheden dezelfde data oplevert (Babbie, 2013).

In dit onderzoek wordt rekening gehouden met de nauwkeurigheid omdat de onderzochte concepten (zie paragraaf 4.3) uitsluitend met bestaande meetconstructen gemeten worden. Een meetconstruct wordt in het algemeen als voldoende betrouwbaar beschouwd wanneer Cronbachs alfa een waarde heeft tussen .700 en .900 (Cho & Kim, 2015; Streiner, 2003; Cortina, 1993). De scores van alle Cronbachs alfas voor dit onderzoek liggen in de scope van .700 tot en met .900. Zodoende worden de gehanteerde meetschalen als voldoende betrouwbaar geacht. Verder gaan de meetschalen op meerdere dimensies van variabelen in en zijn de antwoordmogelijkheden telkens opgesplitst en ingedeeld op een 5-punt-schaal.

De herhaalbaarheid van het onderzoek wordt (tot een bepaalde mate) gewaarborgd door het feit dat de onderzoeksresultaten door een *random* getrokken steekproef tot stand zijn gekomen, zoals in de volgende paragraaf is beschreven.

4.5.2 Validiteit

Validiteit gaat in op de vraag in hoeverre het concept dat gemeten dient te worden ook daadwerkelijk gemeten wordt (Babbie, 2013). Bij validiteit kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit (Van Thiel, 2015; Babbie, 2013). Interne validiteit is gerelateerd aan de geldigheid van het onderzoek, namelijk of de operationalisering van de concepten uit het theoretisch kader juist afgespiegeld zijn en of causale verbanden tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele aangetoond kunnen worden (Van Thiel, 2015). Externe validiteit daarentegen geeft aan in hoeverre

conclusies op basis van de onderzoeksuitkomsten generaliseerbaar zijn voor andere personen of instituties (Van Thiel, 2015; Babbie, 2013).

Survey-experimenten bieden de mogelijkheid om de voordelen van de enquête- en de experimentenmethode te combineren (Nock & Guterbock, 2010). Experimentele studies richten zich vaak op het ontdekken van causale relaties waarbij de nadruk op de interne validiteit ligt, terwijl beschrijvende onderzoeken vooral op de generaliseerbaarheid van onderzoeksuitkomsten (externe validiteit) focus- sen (Jann & Hinz, 2016).⁴ Vanwege de grootschalige opzet – onder de voorwaarden van een hetero- gene en representatieve steekproef – is bij dit survey-experiment sprake van een hogere mate van externe validiteit dan bij een laboratoriumexperiment (Nock & Guterbock, 2010). De externe validiteit van survey-experimenten wordt verder vergroot wanneer deze in een *real world setting*, bijvoorbeeld in de gewone werkomgeving van de respondenten, doorgevoerd wordt en de experimentele behan- delingen authentieke informaties⁵ bevatten (Bækgaard et al., 2015). De rijksmedewerkers hebben via hun zakelijk e-mailadres de uitnodiging ontvangen om aan het onderzoek te participeren. Ook zijn de vignetten op basis van informaties geformuleerd die op het interne rijksportaal gepubliceerd zijn en zodoende voor iedere rijksmedewerker toegankelijk zijn. Desalniettemin kan bij het onderzoek de kanttekening geplaatst worden dat uitspraken doen over de externe validiteit op basis van één survey- experiment voorzichtig dient te gebeuren (Bækgaard et al., 2015). Voordat de uitkomsten van een survey-experiment gegeneraliseerd kunnen worden, dient het survey-experiment meerdere malen in het veld herhaald te worden (Bækgaard et al., 2015). In dit onderzoek wordt daarom geprobeerd de manco's omtrent de externe validiteit van survey-experimenten met behulp van het gecombineerd toepassen van een surveyonderzoek af te zwakken. De grootschaligheid en de hoge mate van stan- daardisatie van een surveyonderzoek zorgt ervoor dat deze gemakkelijk generaliseerbaar is en daar- mee een hoge externe validiteit heeft (Van Thiel, 2015).

Bovendien beargumenteert de literatuur dat een random toewijzing van respondenten aan de controlegroep of aan de experimentengroepen, zoals in dit onderzoek is gebeurd, essentieel is voor de waarborging van de interne validiteit (Bækgaard et al., 2015; Nock en Guterbock, 2010). Zodoende vergt de uitvoer van experimenten dat interventies op basis van een gerandomiseerd proces plaats- vinden (Bækgaard et al., 2015) en rijst de vraag in hoeverre de onderzoeksgroepen gerandomiseerd

⁴ Jann en Hinz (2016) bakenen beschrijvende onderzoekdesigns ten opzichte van andere onderzoekdesigns negatief af door te stellen dat beschrijvende onderzoekdesigns niet experimenteel, quasi-experimenteel of observerend zijn. Beschrijvende onderzoekdesigns hebben als doel een beeld te schetsen van sociale realiteiten op een bepaald tijdstip of over een be- paalde periode (Jann & Hinz, 2016).

⁵ De vignetten zijn op basis van informaties geformuleerd die op het interne rijksportaal gepubliceerd zijn en zodoende voor iedere rijksmedewerker toegankelijk zijn.

samengesteld zijn. Mocht er sprake zijn van een mislukte randomisatie dan is de kans aanwezig dat de vergelijkende resultaten tussen twee of meer onderzoeksgroepen niet zuiver zijn (Bækgaard et al. 2015).

Indien er geen significante verschillen aantoonbaar zijn tussen de controlegroep en de experimentgroepen met betrekking tot de controlevariabelen, is het aannemelijk dat de randomisatie geslaagd is (Nielsen & Bækgaard, 2015). Zodoende wordt vervolgens een *one-way analysis of variance* (ANOVA) omtrent leeftijd, geslacht, opleiding, bezoldiging en diensttijd bij de huidige rijksorganisatie doorgevoerd. In tabel 2 zijn de bijbehorende significantieniveaus vermeld.

Tabel 2 Resultaten uit ANOVA-analyse ter controle randomisatie

Controlevariabele	Significantie
Leeftijd	.905
Geslacht	.738
Opleiding	.294
Bezoldiging	.432
Diensttijd rijksorganisatie	.378

Tabel 2 toont aan dat er geen significante verschillen bestaan met betrekking tot de controlevariabelen tussen de onderzoeksgroepen. Dit impliceert dat de onderzoeksgroepen uitgebalanceerd en gerandomiseerd samengesteld zijn zodat een controle van deze variabelen in het verdere verloop niet nodig is (Nielsen & Bækgaard, 2015).

4.6 Analytische strategie

Voor alle analyses van dit onderzoek is gebruikgemaakt van de software *Statistical Package for the Social Sciences 25 (SPSS)*. Voorafgaand aan de analyse zijn de ruwe datagegevens stapsgewijs bewerkt: ten eerste zijn variabelen gehercodeerd, zoals in het geval van negatief geformuleerde items, ten tweede zijn met betrekking tot cases die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld *missing values* gedefinieerd, ten derde zijn dichotome variabelen aangemaakt, zoals van geslacht (0 = man, 1 = vrouw) of het al dan niet gebruik van HR-praktijken, en tot slot zijn bepaalde labels aan de ruwe waarden verbonden, zoals bij leeftijd of opleiding. Na de preparatie van de data is een factoranalyse uitgevoerd. Uit deze analyse blijkt dat alle factoren ladingen hoger dan .300 hadden en de ladingen daarom als relevant beschouwd kunnen worden (Field, 2009). Appendix E bevat de resultaten van de factoranalyse. Vervolgens zijn de Cronbachs alfas berekend om te toetsen in hoeverre de gehanteerde schalen

betrouwbaar zijn.⁶ In de volgende stap zijn alle items van een meetschaal tot één variabele gevormd waarvan de gemiddelde score berekend is.

In de komende twee paragrafen wordt de verdere analyseprocedure voor de twee onderzoeksmethoden specifiek toegelicht.

4.6.1 Het vignettenonderzoek

In eerste instantie wordt een ANOVA uitgevoerd om in kaart te brengen of er significante relaties bestaan tussen de verschillende onderzoeksgroepen en of deze interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloeden (directe relaties). Bij variantieanalyses worden minstens drie groepen met elkaar vergeleken en wordt getoetst of hun populatiegemiddelden aan elkaar gelijk zijn en of eventueel geobserveerde verschillen statistisch significant zijn (De Vocht, 2016). Op deze manier wordt getoetst in hoeverre de experimentele behandeling succesvol is (Field, 2009).

Uit de resultaten van variantieanalyses kunnen echter geen specifieke bevindingen afgeleid worden met betrekking tot het feit tussen welke onderzoeksgroepen verschillen bestaan. Indien uit de ANOVA blijkt dat significante verschillen optreden, worden in het verloop van de analyse verdere statistische toetsen doorgevoerd (Field, 2009). Deze toetsen worden post-hoc-toetsen genoemd en worden toegepast wanneer van tevoren geen specifieke assumpties bestaan over de onderlinge relaties tussen de onderzoeksgroepen (Field, 2009). Field (2009) beschrijft dat er diverse post-hoc-toetsen bestaan en dat een toets moet aansluiten op de eigen steekproef. Volgens De Vocht (2016) is de Bonferroni post-hoc-toets een van de drie meest gebruikte post-hoc-toetsen in SPSS. Deze toets is vooral geschikt om een klein aantal groepen te vergelijken, zoals in dit onderzoek. Verder wordt hiermee het risico beperkt dat ten onrechte verschillen tussen groepsgemiddelden optreden (De Vocht, 2016). In het vervolg wordt daarom voor de Bonferroni post-hoc-toets gekozen.

4.6.2 Het surveyonderzoek

Voordat de analytische strategie voor het meten van de indirecte effecten toegelicht wordt, wordt besproken waarom bij de hypothesen 1b, 2b, 3b en 4b geen onderscheid gemaakt wordt tussen partiële en volledige mediatie. Het onderzoeken van de verwachte mediatie-effecten berust in het vervolg van deze studie voornamelijk op het denkwerk van Hayes (2018). Een moderne beschouwingwijze van mediatieanalyse richt zich ten eerste op een expliciete benoeming van het indirecte effect en ten tweede op sluitende toetsen waarbij overbodige assumpties voorkomen worden (Hayes, 2018). Ten

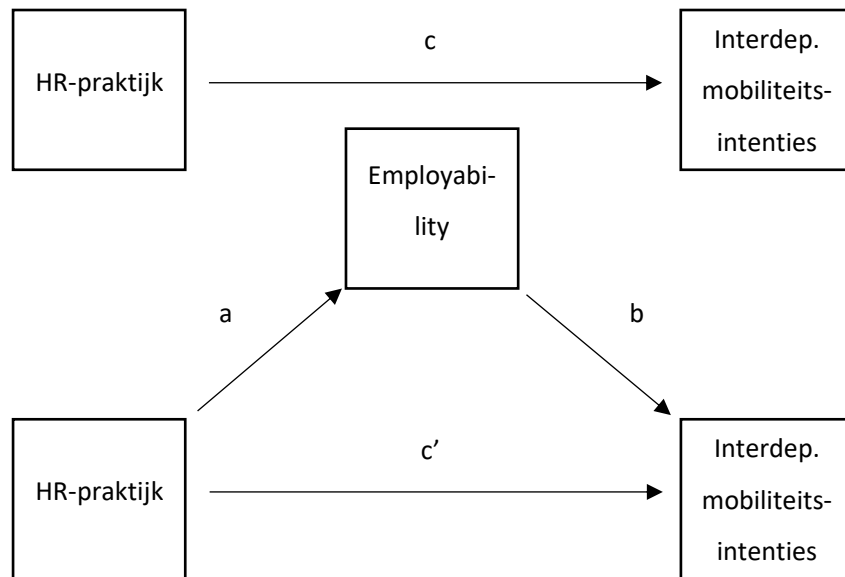
⁶ De Cronbachs alfas van de navenante meetschalen zijn in paragraaf 4.3 vermeld.

derde erkent deze invalshoek dat het aantonen van een statistisch significante relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele niet per se in het kader van processen rondom de interveniërende variabele hoeft te gebeuren (Hayes, 2018). Met inachtneming van deze argumenten is volgens Hayes (2018) het denken in termen van volledige en partiële mediatie achterhaald en dragen deze twee vormen niet bij aan het begrip van een fenomeen. Voortbouwend op Hayes' (2018) redenering wordt in deze studie bewust afstand gedaan van de concepten volledige mediatie en partiële mediatie die Baron en Kenny (1986) geïntroduceerd hebben.

Zoals in subparagraaf 4.3.1 is beschreven, omvat de vragenset de vraag of en wanneer de respondenten voor het laatst welke rijksbrede HR-praktijk gebruikt hebben. De beantwoording van deze vraag dient als uitgangspunt voor de verdere analyse. Dat wil zeggen dat de koppeling tussen de bestaande HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties en de empirische toetsing van de veronderstelde effecten op iemands daadwerkelijke belevingen en ervaringen met de respectievelijke HR-praktijk baseren.

Aangezien het surveyonderzoek in het verlengde ligt van de analyseprocessen omtrent het vignettenonderzoek wordt gebruikgemaakt van de reeds geprepareerde onderzoeksdata. Echter, in dit onderzoek is ervoor gekozen de analyse van het surveyonderzoek op de respondenten uit de controlegroep te baseren. Hier zit de intentie achter om eventueel optredende prime-effecten door de vignetten zo klein mogelijk te houden (Baekgaard et al., 2015). Zoals eerder besproken, hebben de respondenten uit de controlegroep alleen een basisbehandeling ontvangen met algemene informatie over de betekenis van een flexibele en mobiele inzet. In tegenstelling tot de experimentgroepen hebben de respondenten uit de controlegroep geen extra informatie over de onderzochte HR-praktijken ontvangen en is aan hen ook niet gevraagd zich voor te stellen dat zij van één van deze HR-praktijken gebruik hebben gemaakt.

De hypothesen 1b tot en met 4b zijn als mediatie-hypothesen geformuleerd en kunnen vertaald worden naar het volgende eenvoudige mediatie-model:



Figuur 2 Eenvoudig mediatiemodel

De veronderstelde indirecte relaties zijn met behulp van PROCESS, een plug-in macro van Hayes, geanalyseerd. Het doel van een mediatieanalyse is achterhalen in welke mate een onafhankelijke variabele via een mediërende variabele de uitkomsten van een afhankelijke variabele beïnvloedt. Daarbij berust de toetsing volgens Hayes (2018) steeds op een vast patroon: ten eerste wordt de relatie tussen de HR-praktijk als onafhankelijke variabele en *employability* als vermeende mediator nader bekeken (pad a). In een tweede stap worden zowel de indirecte als de directe verbanden getoetst. Het indirecte verband gaat in op de relatie tussen de mediërende variabele en de interdepartementale mobiliteits-intenties als afhankelijke variabele (pad b). Het directe verband refereert aan de relatie tussen de respectievelijke HR-praktijk (onafhankelijke variabele) en de interdepartementale mobiliteits-intenties (afhankelijke variabele), onder controle van de mediator (pad c'). De paden a en b kwantificeren in hoeverre twee cases die op één eenheid in de onafhankelijke variabele verschillen naar schatting in de afhankelijke variabele gaan verschillen. Daarbij wordt de invloed van de onafhankelijke variabele op de mediator bekeken die vervolgens wederom invloed uitoefent op de afhankelijke variabele. Pad c' kwantificeert als direct verband het geschatte verschil in de afhankelijke variabele tussen twee cases die gelijk zijn in de mediërende variabele, maar echter op één eenheid in de onafhankelijke variabele verschillen. In een derde stap wordt de directe relatie tussen de HR-praktijk en de interdepartementale mobiliteits-intenties, zonder enige interventie van *employability*, onderzocht (pad c). Pad c kwantificeert daarmee in hoeverre twee cases die op één eenheid in de onafhankelijke variabele verschillen naar schatting in de afhankelijke variabele gaan verschillen zonder invloed van de mediërende variabele. Zodoende onderzoekt pad c directe effecten en lenen de uitkomsten zich voor een mogelijke bevestiging van de bevindingen uit het vignettenonderzoek.

Hayes (2018) benadrukt de *bootstrap-confidence-interval*-benadering om te toetsen of zich tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele daadwerkelijk een indirect effect voordoet. In het geval dat de *confidence* intervallen een nulwaarde bevatten, is het aannemelijk dat er geen statistisch significant indirect effect bestaat (Hayes, 2018).

5 Onderzoekresultaten

Dit hoofdstuk bespreekt allereerst de beschrijvende statistieken van het onderzoek. Verder is het noodzakelijk om in te gaan op het feit in hoeverre aan de voorwaarden van een ANOVA-analyse en een regressieanalyse voldaan is. Alvorens de onderzoeksbevindingen gepresenteerd worden, zijn de correlaties berekend met betrekking tot het surveyonderzoek. Ter afsluiting van dit hoofdstuk volgt een summiere samenvatting van de onderzoeksresultaten.

5.1 Beschrijvende statistieken

Tabel 3 vat de beschrijvende statistieken van het onderzoek samen. De beschrijvende statistieken refereren aan de interdepartementale mobiliteitsintenties en aan de controlevariabelen.

Over het algemeen zijn de beschrijvende statistieken representatief en vormen deze een afspiegeling van het karakter ten opzichte van het gehele personeelsbestand binnen het Rijk. De leeftijdsopbouw van de respondenten heeft de vorm van een peer die op zijn kop staat: hoe hoger de leeftijd, des te hoger het aantal respondenten. De leeftijdsgroep van 36 jaar tot en met 54 jaar is het sterkst vertegenwoordigd (49,6 procent), gevolgd door 55-plussers (36,2 procent). Deze getallen liggen in lijn met de leeftijdsverdeling van het Rijk. In 2018 vormde de leeftijdsgroep 36 jaar tot en met 54 jaar bijna de helft van alle rijksmedewerkers en ongeveer een derde van alle rijksmedewerkers is ouder dan 54 jaar (Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017a). Met een aandeel van 55,7 procent hebben meer mannen dan vrouwen aan het onderzoek deelgenomen. Ook deze verhouding is in de samenstelling van het personeelsbestand van het Rijk terug te zien: bij het Rijk werken iets meer mannen (55,1 procent) dan vrouwen (44,9 procent) (Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018a). Het merendeel van de respondenten beschikt over een hoog opleidingsniveau (64,9 procent), terwijl 7,6 procent een laag opleidingsniveau heeft. De salarisschalen 6 tot en met 10 zijn het sterkst vertegenwoordigd, ook al bedraagt het verschil met de groep salarisschaal 11 tot en met 19 slechts 2,0 procent. Het is echter niet al te verrassend dat de groepen met de salarisschaal 6 tot en met 10 en 11 tot en met 19 in de steekproef het sterkst vertegenwoordigd zijn omdat circa 90,0 procent van alle rijksmedewerkers in de schaalniveaus 6 tot en met 10 en 11 tot en met 13 ingedeeld zijn (Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017a). Meer dan de helft van de respondenten is langer dan 15 jaar in dienst bij het Rijk en 45,3 procent is langer dan 15 jaar bij de huidige rijksorganisatie werkzaam.

Tabel 3 Beschrijvende statistieken en significantieniveau op basis van variantieanalyses (ANOVA); significantieniveau: ** $p < 0.01$

	Alle groepen			Controlegroep			Experimentgroep 1 (loopbaanadvies)			Experimentgroep 2 (trainings- en cursus- programma's)			Experimentgroep 3 (detacheringswerk)			Experimentgroep 4 (mobiliteitsbank)			Signifi- cantie
	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD	N	
Interdep. mobi- liteitsintenties	3.62	.89	1804	3.58	.90	359	3.63	.89	359	3.53	.90	364	3.81	.85	356	3.57	.89	366	.000**
	% N		% N		% N		% N		% N		% N		% N		% N				
Leeftijd																			
≤ 35 jaar	14.2		275	13.8		52	16.1		61	14.9		59	12.0		46	14.3		57	
36 jaar t/m 54 jaar	49.6		958	50.0		188	45.8		174	47.9		189	52.3		201	51.8		206	
≥ 55 jaar	36.2		700	36.2		136	38.1		145	37.2		147	35.7		137	33.9		135	
Geslacht																			
Man	55.7		1077	55.9		210	58.2		221	53.2		210	55.5		213	56.0		223	
Vrouw	44.3		856	44.1		166	41.8		159	46.8		185	44.5		171	44.0		175	
Opleiding																			
Laag	7.6		147	9.8		37	8.2		31	7.6		30	6.8		26	5.8		23	
Middel	27.5		531	27.4		103	28.2		107	27.8		110	26.8		103	27.1		108	
Hoog	64.9		1255	62.8		236	63.6		242	64.6		255	66.4		255	67.1		267	
Bezoldiging																			
Schaal 1-5	5.2		101	6.1		23	5.0		19	5.8		23	3.6		14	5.5		22	
Schaal 6-10	48.4		936	46.3		174	48.2		183	50.4		199	46.9		180	50.3		200	
Schaal 11-19	46.4		896	47.6		179	46.8		178	43.8		173	49.5		190	44.2		176	
Diensttijd hui- dige rijksorgani- satie																			
≤ 5 jaar	26.1		505	27.7		104	27.4		104	25.0		99	27.1		104	23.6		94	
6-15 jaar	28.6		553	31.1		117	26.3		100	28.9		114	27.1		104	29.7		118	
> 15 jaar	45.3		875	41.2		155	46.3		176	46.1		182	45.8		176	46.7		186	

Tabel 4 Beschrijvende statistieken met betrekking tot gebruik en bekendheid van rijksbrede HR-praktijken

	Loopbaanadvies					Trainings- en cursusprogramma's					Detacheringswerk					Mobiliteitsbank				
	M	SD	N	MIN	MAX	M	SD	N	MIN	MAX	M	SD	N	MIN	MAX	M	SD	N	MIN	MAX
	6.50	1.26	336	1	7	6.03	1.90	336	1	7	6.18	1.76	336	1	7	4.53	2.67	336	1	7
	% N				% N				% N				% N				% N			
Gebruik																				
< 6 maanden geleden	0.9		3		6.2		21		4.8		16		27.7		93					
6-12 maanden geleden	2.1		7		4.2		14		3.3		11		5.4		18					
1-3 jaar geleden	3.3		11		6.0		20		5.4		18		9.5		32					
4-5 jaar geleden	3.9		13		2.1		7		3.0		10		3.0		10					
6-7 jaar geleden	1.2		4		2.4		8		1.2		4		1.5		5					
> 7 jaar geleden	7.4		25		4.2		14		4.2		14		4.5		15					
Nooit	81.2		273		75.0		252		78.3		336		48.5		163					
Bekendheid⁷																				
Ja	42.9		801		46.2		862		52.6		982		84.2		1571					
Nee	57.1		1065		53.8		1003		47.4		884		15.8		295					

⁷ In tegenstelling tot de data met betrekking tot het gebruik van elke HR-praktijk omvatten de gegevens over de bekendheid van elke HR-praktijk antwoorden van alle respondenten.

Tabel 4 laat bovendien de beschrijvende statistieken, met name het gebruik en de bekendheid van de relevante HR-praktijken door de controlegroep, zien (in het kader van het surveyonderzoek). Uit de beschrijvende statistieken blijkt dat de meeste respondenten nog nooit gebruik hebben gemaakt van een van de rijksbrede HR-praktijken. Vooral bij het loopbaanadvies en het detacheringswerk is de kloof tussen al dan niet gebruik van deze HR-praktijken enorm groot. Telkens heeft circa 20,0 procent van de respondenten deze HR-praktijken ooit toegepast. Met een benuttingsgraad van 51,5 procent is de mobiliteitsbank de meest gebruikte HR-praktijk voor trainingen en cursussen met 25,0 procent%.

Deze bevinding is ook terug te zien in de bekendheid van de mobiliteitsbank: de mobiliteitsbank is verreweg de meest bekende HR-praktijk (84,2 procent). Daarna volgt de mogelijkheid om gedetacheerd te kunnen werken met een bekendheidspercentage van 52,6 procent en trainingen en cursussen met een bekendheidspercentage van 46,2 procent. Hierbij valt op dat de mogelijkheden voor detacheringswerk bij meer dan de helft van de respondenten bekend is, terwijl van dit aanbod in beperkte mate gebruik wordt gemaakt. De mogelijkheid om loopbaanbegeleiding te krijgen, is het minst bekend onder de respondenten (42,9 procent). Dit gaat wel gepaard met de navenante benuttingsgraad.

5.2 Voorwaarden

Voordat variantieanalyses en regressieanalyses doorgevoerd kunnen worden, moet aan bepaalde voorwaarden voldaan zijn die voor alle parametrische toetsen gelden (Field, 2009). Ten eerste moeten de onderzoeksdata op intervalniveau gemeten worden en daarmee iedere waarde kunnen aannemen (Field, 2009). Daarnaast eist de tweede voorwaarde dat de onderzoeksdata onafhankelijk zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de respondenten elkaar niet wederzijds en onderling beïnvloeden (Field, 2009). Ten derde moeten de onderzoeksdata normaal verdeeld zijn. Dit betekent dat de meerderheid van de onderzoekswaarden om het centrum van de verdeling ligt en op deze manier een bel-patroon vormen (Field, 2009). Ten slotte horen de onderzoeksdata een homogene variantie te hebben (homoscedasticiteit) (Field, 2009).

De eerste twee voorwaarden kunnen in deze paragraaf al globaal en onafhankelijk van de gekozen analysemethode besproken worden. Aan de eerste assumptie wordt, wat betreft de onafhankelijke variabele interdepartementale mobiliteitsintenties, voldaan. De meting hiervan is gebaseerd op een 5-punt-schaal en vervolgens is het gemiddelde van alle vier vragen berekend die dit concept meten. Op deze manier is een intervallschaal gecreëerd. Ook komt het onderzoek tegemoet aan de tweede assumptie omtrent de onafhankelijkheid. De onafhankelijkheid van de onderzoeksdata en de aselecte samenstelling van de steekproef zijn gewaarborgd door het team Beleidsinformatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (zie paragraaf 4.2).

In de volgende twee subparagrafen worden de resterende voorwaarden voor de variantieanalyse en de regressieanalyse uiteengezet. Verder kan het doorvoeren van enkele parametrische toetsen nog aanvullende voorwaarden vergen. Alhoewel ANOVA's volgens Field (2009) een specifieke vorm van regressie zijn, worden de voorwaarden voor de twee analysemethoden vervolgens apart beschouwd. Dit heeft enerzijds te maken met de verschillende samenstelling van de respondenten in de onderzoeksmethoden (gehele steekproef versus controlegroep) en anderzijds met de verschillende benaderingen waarmee de HR-praktijken gemeten worden (experimentele behandeling versus wel of geen gebruik).

5.2.1 Variantieanalyse

Voor de variantieanalyse staat de toetsing van de normaliteits- en de homogeniteitsassumptie nog uit. Volgens De Vocht (2016) is het aannemelijk dat een populatie normaal verdeeld is wanneer alle groepen even groot zijn of als elke groep minimaal dertig cases omvat. De kleinste onderzoeksgroep telt 356 respondenten (experimentgroep 3, detacheringswerk). Verder verschilt het aantal respondenten per onderzoeksgroep amper (van 356 tot en met 366). Zodoende is aan de verdelingsvoorwaarde voldaan.

Een homogeniteitstoets geeft duidelijkheid over de vraag of de varianties tussen de onderzoeksgroepen in de populatie aan elkaar gelijk zijn (De Vocht, 2016). Tabel 2 laat zien dat het significantieniveau voor interdepartementale mobiliteitsintenties hoger is dan .05. Hierdoor wordt de assumptie bevestigd dat alle groepen homogeen zijn en zodoende ook aan deze voorwaarde voor de uitvoer van een ANOVA voldaan is (De Vocht, 2016).

Tabel 5 Resultaten homogeniteitstoets

	Levene Statistiek	df 1	df 2	Significantie
Interdepartementale mobiliteitsintenties	.746	4	1799	.561

5.2.2 Regressieanalyse

Naast de reeds bekende, algemene voorwaarden omvat de toetsing van de voorwaarden voor een regressieanalyse twee aanvullende assumpties (causaliteit en non-multicollineariteit) waarop zo duidelijk ingegaan wordt.

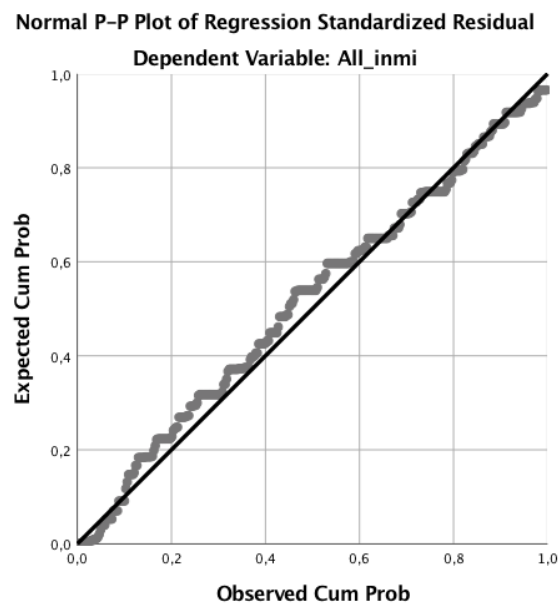
Met betrekking tot de afhankelijke variabele is al aangetoond dat deze een intervallschaal heeft. Voor de HR-praktijken als onafhankelijke variabele staat deze toetsing in principe nog uit.

Volgens De Vocht (2016) kan voor een regressieanalyse echter ook een categorische variabele in aanmerking komen wanneer deze omgezet wordt naar een dichotome variabele. Zoals eerder in paragraaf 4.3.1 is besproken, zijn van de HR-praktijken *dummy* variabelen gecreëerd. Zodoende voldoen de onderzoeksdata aan de eerste voorwaarde.

Ten tweede hoort de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele theoretisch causaal te zijn (De Vocht, 2016). Aangezien de uitwerkingen in het theoretisch kader op wetenschappelijke literatuur baseren, wordt ervan uitgegaan dat de veronderstelde verbanden tussen de respectievelijke HR-praktijk en de interdepartementale mobiliteitsintenties causaal zijn.

Ten derde mag er geen sprake zijn van multicollineariteit (De Vocht, 2016). Volgens De Vocht (2016) is multicollineariteit mogelijk als de onafhankelijke variabelen interval- of ratiovariabelen zijn. Aangezien de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek dichotoom zijn, is uitgesloten dat zij hetzelfde meten en daarmee is ook aan deze voorwaarde voldaan.

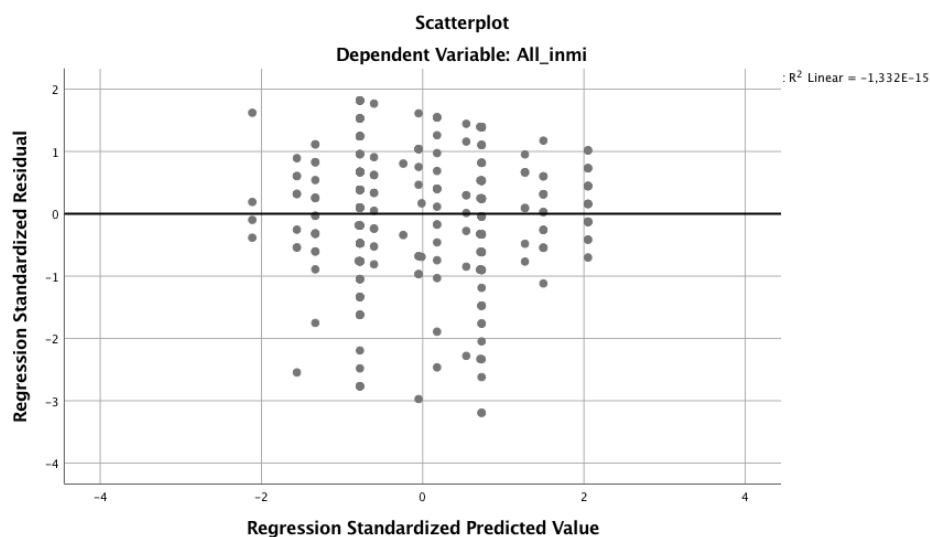
Ten vierde moeten de residuen normaal verdeeld zijn (De Vocht, 2016). Een *normal probability plot* van de gestandaardiseerde residuen is geschikt om te toetsen of er sprake is van een normale residuenverdeling. De residuen zijn normaal verdeeld als alle punten op of rondom de diagonale lijn liggen. Figuur 2 laat zien dat ook aan deze voorwaarde voldaan is. Alle residuen liggen ongeveer op de lineaire lijn.



Figuur 3 Toets residuen op normale verdeling

Ten slotte moet het regressiemodel homoscedastisch en lineair zijn (De Vocht, 2016). Het regressiemodel kan volgens De Vocht (2016) als homoscedastisch en lineair beschouwd worden wanneer de residuen een constante variantie hebben en dus evenwichtig rondom de nullijn liggen. Verder mag er

geen duidelijk patroon, zoals een toetervorming van links naar rechts, herkenbaar zijn. Aan het spreidingsdiagram in figuur 3 is te zien dat de punten min of meer evenwichtig rond de horizontale nullijn liggen en een soort rechthoek zichtbaar is. Wat wel opvalt, is het feit dat de punten verticale lijnen vormen en dus minder *random* lijken. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat alle onafhankelijke variabelen dichotoom zijn (Searle, 1988). Ten opzichte van typisch homoscedastische en lineaire residuenplots rijst echter wel de vraag in hoeverre de onderzoeksdata daadwerkelijk aan de laatste voorwaarde voldoen.



Figuur 4 Toets residuen op homoscedasticiteit en lineariteit

Hayes (2018) beargumenteert dat de gevolgen van een schending van een of meerdere regressievoorwaarden afhankelijk is van de omvang van de respectievelijke schending. Bovendien maakt hij duidelijk dat assumpties veelal geschonden worden, ook al geven statistische toetsen aan dat aan de assumpties voldaan is (Hayes, 2018). Voor zover de onderzoeksdata niet aan de homoscedasticiteits- en lineairiteitsassumptie voldoen, zouden de gevolgen hiervan derhalve mogelijkwijs eerder klein zijn omdat deze twee assumpties niet duidelijk niet vervuld zijn.

Als een mogelijke oplossing om vooralsnog aan de voorwaarden te voldoen, introduceert Field (2009) de mogelijkheid om onderzoeksdata te transformeren. Aangezien in dit onderzoek alleen dichotome variabelen als onafhankelijke variabelen gehanteerd worden, is een datatransformatie in dit geval eerder kritisch te beschouwen (een logaritmische of reciproke transformatie is per definitie niet mogelijk en een kwadratische of kubieke transformatie leidt alleen tot hogere numerieke waarden bij de afhankelijke variabele).

Field (2009) haalt verder een andere oplossingsmogelijkheid aan die in de recente literatuur ook door andere wetenschappers (Cumming, 2014; Erceg-Hurn & Mirosevich, 2008) in het kader van

een soort paradigmawisseling benadrukt wordt: *bootstrapping*. *Bootstrapping* is een moderne statistisch-robuste methode “*that can solve the problems inherent in using classic parametric methods when assumptions are violated*” (Erceg-Hurn & Mirosevich, 2008: 591). Bij *bootstrapping* worden meerdere malen achtereenvolgens nieuwe steekproeven uit de bestaande steekproef getrokken (met terugleggen), waardoor datgene wat van statistische interesse is telkens in iedere steekproef berekend wordt en vervolgens voor de hele steekproef zeker geschat kan worden (Field, 2009). Met behulp van de data die door *bootstrapping* worden verkregen, wordt inzichtelijk hoe de verdeling van de data uit de oorspronkelijke steekproef eruitziet. Er hoeft dus ook niet aan de voorwaarden voldaan te worden, zoals homoscedasticiteit en lineairiteit omdat de methode an sich robuust is (Erceg-Hurn & Mirosevich, 2008) en non-parametrische methoden onder andere door Field (2009) als vrij van voorwaarden omschreven worden.

De resultaten die in het kader van de mediatieanalyse met behulp van de PROCESS-plugin verworven worden, zijn gebaseerd op de *bootstrap*-methode. Hierdoor is gewaarborgd dat de uitkomsten van de analyses generaliseerbaar zijn, mits niet aan de regressievoorwaarden homoscedasticiteit en lineairiteit voldaan wordt.

5.3 Correlaties

Voordat de verbanden onderzocht kunnen worden die in dit onderzoek verondersteld worden, worden in tabel 6 de correlaties uit het surveyonderzoek gepresenteerd. Hierdoor kunnen uitspraken gedaan worden over de sterkte en de richtingen van de verbanden tussen alle onderzoeksvariabelen.

Wat op de eerste plaats in het oog springt, is dat het gebruik van de HR-praktijken loopbaanadvies ($\beta = -.023$) en trainingen en cursussen ($\beta = -.011$) niet significant met de interdepartementale mobiliteitsintenties correleert. Met betrekking tot de overige twee HR-praktijken (detacheringswerk ($\beta = .176^{**}$) en mobiliteitsbank ($\beta = .222^{**}$)) zijn wel significante correlaties zichtbaar. Ten tweede bestaan er geen significante correlaties tussen het gebruik van de onderzochte HR-praktijken en *employability* als vermeende mediator. *Employability* correleert echter wel significant met de interdepartementale mobiliteitsintenties ($\beta = .198^{**}$).

Met betrekking tot de verbanden tussen de HR-praktijken en de controlevariabelen laat tabel 6 het volgende zien: het gebruik van het loopbaanadvies correleert significant met de leeftijd ($\beta = .183^{**}$), de opleiding ($\beta = -.138^*$) en de diensttijd bij de huidige rijksorganisatie ($\beta = .201^{**}$). Bovendien zijn significante correlaties aantoonbaar voor het gebruik van trainingen en cursussen en de opleiding ($\beta = -.117^*$), het gebruik van detacheringswerk en het geslacht ($\beta = .112^{**}$) en het gebruik van de mobiliteitsbank en de leeftijd ($\beta = -.142^{**}$).

Tabel 6 Correlaties; significantieniveaus: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Variabele	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Gebruik loopbaan-advies	.19	.39	-										
2. Gebruik trainingen & cursussen	.25	.43	.286**	-									
3. Gebruik detacheringswerk	.22	.41	.246**	.246**	-								
4. Gebruik mobiliteitsbank	.51	.50	.207**	.203**	.309**	-							
5. Interdep. mobiliteitsintenties	3.58	.90	-.023	-.011	.176**	.222**	-						
6. Employability	3.31	.50	-.017	-.035	.049	.071	.198**	-					
7. Leeftijd	48.96	10.67	.183**	.021	.014	-.142**	-.244**	-.197**	-				
8. Geslacht	.44	.50	-.011	.052	.112*	.098	.049	-.112*	-.264**	-			
9. Opleiding	4.70	1.34	-.138*	-.117*	.009	.060	.254**	.252**	-.274**	.074	-		
10. Bezoldiging	9.93	2.76	-.063	-.098	.016	-.016	.157**	.369**	.154**	-.097	.627**	-	
11. Diensttijd rijksorganisatie	3.60	1.55	.201**	.064	.052	.083	-.213**	-.197**	.535**	-.158**	-.350**	-.090*	-

De overige verbanden tussen de onderzoeksvariabelen hebben weliswaar significante correlaties, maar blijven gezien de onderzoeksvraag buiten beschouwing. Tussen de interdepartementale mobiliteitsintenties en het geslacht ($\beta = .049$), het geslacht en de opleiding ($\beta = .074$) en het geslacht en de bezoldiging ($\beta = -.097$) konden echter geen significante correlaties aangetoond worden.

5.4 Analyse

De volgende paragrafen focussen op de analyse van de onderzoeksresultaten: eerst worden de bevindingen omtrent de directe relaties besproken. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de uitkomsten van het vignettenonderzoek. Verder wordt gedeeltelijk ingegaan op de bevindingen uit het surveyonderzoek. Vervolgens worden de uitkomsten omtrent de indirecte relaties weergegeven.

5.4.1 Directe relaties

Naast de beschrijvende elementen voor het vignettenonderzoek vermeldt tabel 3 ook het significantieniveau ($p = .000$) voor de onafhankelijke variabele interdepartementale mobiliteitsintenties. Tabel 3 toont daarmee aan dat er significante verschillen bestaan tussen de onderzoeksgroepen met betrekking tot de interdepartementale mobiliteitsintenties ($p < 0.01$). Zodoende kan geconcludeerd worden dat de experimentele manipulatie geslaagd is (Field, 2009). Vanwege de significante verbanden tussen de onderzoeksgroepen en de interdepartementale mobiliteitsintenties kan dus de nulhypothese verworpen worden en wordt vervolgens onderzocht welke effecten zich voordoen.

Het is duidelijk dat de gemiddelden van de onderzoeksgroepen van elkaar verschillen. Echter, het is niet helder hoe deze verschillen zich onderling verhouden (Field, 2009) en daarom wordt voor de nadere analyse een post-hoc-toets toegepast. Zoals in paragraaf 4.6.1 is uitgelegd, wordt in het vervolg voor de post-hoc-toets van Bonferroni gekozen. Tabel 7 toont de resultaten van de post-hoc-toets. Hieruit blijkt dat de interdepartementale mobiliteitsintenties van de respondenten uit experimentgroep 3 ten opzichte van de respondenten uit de controlegroep significant verschillen ($p = .004$). De overige experimentgroepen vertonen geen significante verbanden qua interdepartementale mobiliteitsintenties tegenover de controlegroep en hebben een significantieniveau van 1.000.

Tabel 7 Resultaten: Bonferroni post-hoc-toets

(I) Interventie	(J) Interventie	Mean Difference (I-J)	Significantie
Controlegroep	Loopbaanadvies	-.056	1.000

Trainings- en cursusprogramma's	.042	1.000
Mogelijkheden tot detacheringswerk	-.237*	.004
Mobiliteitsbank	.003	1.000

Op basis van de post-hoc-toets kan geconcludeerd worden dat op de experimentgroep 3 (mogelijkheden tot detacheringswerk) na, bij de respondenten uit de experimentgroepen 1, 2 en 4 geen significante verschillen zichtbaar zijn wat betreft de mate van hun interdepartementale mobiliteitsintenties. Ondanks het toedienen van een interventie is de mate van interdepartementale mobiliteitsintenties die de respondenten uit de experimentgroep 2 (M = 3.53) en 4 (M = 3.57) hebben gemiddeld iets lager dan die van de respondenten uit de controlegroep (M = 3.58). De score van de respondenten uit experimentgroep 1 (M = 3.63) op interdepartementale mobiliteitsintenties is daarentegen gemiddeld iets hoger dan die van de respondenten uit de controlegroep. Echter, dit verschil is klein en niet significant ten opzichte van de controlegroep. Met een gemiddelde van 3.81 beschikken de respondenten uit experimentgroep 3 over de hoogste mate van interdepartementale mobiliteitsintenties van alle onderzoeksgroepen.

Over het algemeen laten de resultaten zien dat drie van de vier interventies geen significant direct effect hebben op de mobiliteitsintenties. Een uitzondering hierop vormt de interventie omtrent detacheringswerk (experimentgroep 3). Hier kan een directe relatie tussen de HR-praktijk en de interdepartementale mobiliteitsintenties aangetoond worden. Zodoende wordt de hypothese dat detacheringswerk de interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloedt (3a) aangenomen, terwijl de hypothesen 1a, 2a en 4a in het kader van het vignettenonderzoek geen ondersteuning ervaren.

In de volgende stap worden de resultaten uit het vignettenonderzoek met behulp van het surveyonderzoek getoetst. Model 3 in tabel 8 laat het directe verband zien tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Dientengevolge werken het detacheringswerk ($\beta = .319^{**}$) en het gebruik van de mobiliteitsbank ($\beta = .317^{**}$) telkens positief significant door op de interdepartementale mobiliteitsintenties. Het gebruik van de HR-praktijken loopbaanadvies ($\beta = -.039$) en trainingen en cursussen ($\beta = -.095$) refereert negatief, maar niet significant aan de interdepartementale mobiliteitsintenties. Met betrekking tot de controlevariabelen is alleen de leeftijd significant ($\beta = -.013^{**}$), wat betekent dat met een hogere leeftijd de interdepartementale mobiliteitsintenties afnemen.

Op basis van het surveyonderzoek wordt de directe invloed van detacheringswerk (hypothese 3a) bevestigd en kan aanvullend hypothese 4a aangenomen worden. Zodoende bevestigen de resultaten uit het surveyonderzoek de uitkomsten van het vignettenonderzoek en vullen deze aan.

5.4.2 Indirecte relaties

In het kader van het surveyonderzoek is een regressieanalyse uitgevoerd met meerdere modellen (zie paragraaf 4.6.2) en met inachtneming van controlevariabelen (zie paragraaf 4.3.4) om uitspraken te kunnen doen over indirecte verbanden tussen alle HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties. Tabel 8 geeft de regressieresultaten weer. Deze analyse dient, in combinatie met de *confidence* intervallen die in tabel 9 tot en met tabel 12 gepresenteerd worden, ter toetsing van de hypothesen 1b tot en met 4b. Bovendien geeft de tabel de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten, diens significantieniveaus en de determinatiecoëfficiënten (R^2) weer. De determinatiecoëfficiënt geeft aan hoeveel het model kan verklaren: model 1 heeft een R^2 -waarde van .198, model 2 heeft een waarde van .172 en model 3 heeft een determinatiecoëfficiënt van .156. Ook zijn per model de F-waarden opgenomen.

Tabel 8 Resultaten regressieanalyse HR-praktijken; significantieniveaus: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Predictieve variabelen	Criterion: employability ^a	Criterion: interdep. mobiliteitsintenties ^{b, c}	Criterion: interdep. mobiliteitsintenties ^c
	Model 1	Model 2	Model 3
	β	β	β
Dummy loopbaanadvies	.045	-.051	-.039
Dummy trainingen en cursussen	-.026	-.088	-.095
Dummy detachingswerk	.052	.305*	.319**
Dummy mobiliteitsbank	.065	.300**	.317**
Employability		.262*	
Controlevariabelen			
Leeftijd	-.009**	-.010	-.013*
Geslacht	-.122*	-.038	-.070
Opleiding	-.053	.079	.065
Bezoldiging	.081**	.013	.034
Diensttijd huidige rijksorganisatie	-.046*	-.042	-.054
F-waarde	8.96**	6.73**	6.67**
R^2	.198	.172	.156

Uit model 1 (pad a) in tabel 8 blijkt dat het gebruik van de HR-praktijken mobiliteitsbank ($\beta = .065$), detachingswerk ($\beta = .052$) en loopbaanadvies ($\beta = .045$) positief en het gebruik van trainingen en cursussen ($\beta = -.026$) negatief aan *employability* refereert. Echter, deze relaties zijn niet significant. Verder laat het model zien dat de bezoldiging ($\beta = .081$ ***) een positief significant verband heeft met

employability en geldt hoe hoger de bezoldiging, hoe hoger de mate van *employability*. Bij de controlevariabelen geslacht ($\beta = -.122^*$), diensttijd ($\beta = -.046^*$) en leeftijd ($\beta = -.009^{**}$) kan geconcludeerd worden dat er een negatieve significante relatie bestaat en zijn de volgende uitspraken mogelijk:

1.) mannen hebben een hogere mate van *employability* dan vrouwen, 2.) hoe langer de diensttijd bij de huidige rijksorganisatie, hoe minder de mate van *employability* en 3.) hoe hoger de leeftijd, hoe minder de mate van *employability*.

Uit het tweede model (pad b) blijkt dat *employability* een positieve significante invloed op de interdepartementale mobiliteitsintenties ($\beta = .262^*$) heeft. Het model bevat ook informatie over de door *employability* gecontroleerde relatie tussen de HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties (pad c'). Hiervoor geldt dat de twee HR-praktijken detacheringswerk ($\beta = .305^*$) en mobiliteitsbank ($\beta = .300^{**}$) een positief significant effect hebben. De door *employability* gecontroleerde relatie tussen zowel trainingen en cursussen ($\beta = -.088$) als loopbaanadvies ($\beta = -.051$) en de interdepartementale mobiliteitsintenties is negatief en non-significant. Geen enkele controlevariabele heeft een significante invloed op de relaties die achter de paden b en c' staan.

Verder resteert de vraag wat de resultaten uit tabel 8 betekenen met betrekking tot de toetsing van de indirecte effecten. Hiervoor is het nodig om de *confidence* intervallen per HR-praktijk te bestuderen (Hayes, 2018). Tabel 9 laat zien dat de *confidence* intervallen van de respectievelijke HR-praktijken de nulwaarde omvatten:

Tabel 9 Bètawaarde en *confidence* intervallen HR-praktijken; geen significantieniveau berekend

	β	BootLLCI	BootUCLI
Indirect effect van loopbaanadvies op interdep. mobiliteitsintenties	.012	-.021	.060
Indirect effect van trainingen en cursussen op interdep. mobiliteitsintenties	-.007	-.051	.028
Indirect effect van detacheringswerk op interdep. mobiliteitsintenties	.014	-.022	.061
Indirect effect van mobiliteitsbank op interdep. mobiliteitsintenties	.017	-.011	.065

Hieruit blijkt dat *employability* geen indirect mediërend effect uitoefent op de relatie tussen de HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties. Hypothesen 1b, 2b, 3b en 4b worden daarmee verworpen.

5.5 Samenvatting onderzoeksresultaten

Deze paragraaf bespreekt recapitulerend de onderzoeksresultaten omtrent de directe en de indirecte relaties.

Voor de directe relaties geldt dat detacheringswerk de neigingen van de rijksmedewerkers om interdepartementaal van functie te wisselen significant beïnvloedt (zie hypothese 3a). Deze bevindingen blijken zowel uit het vignettenonderzoek als uit het surveyonderzoek. Bovendien wordt in het kader van het surveyonderzoek zichtbaar dat ook gebruikers van de mobiliteitsbank een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties koesteren (zie hypothese 4a). Voor de overige hypothesen (1a en 2a) en de bijbehorende HR-praktijken zijn dergelijke significante directe relaties niet aangetoond.

De resultaten met betrekking tot de indirecte relaties impliceren dat het gebruik van de onderzochte HR-praktijken, onder invloed van de veronderstelde mediator *employability*, geen significant effect heeft op de interdepartementale mobiliteitsintenties. Zodoende zijn de hypothesen 1b, 2b, 3b en 4b verworpen. Verder impliceren de resultaten wel dat *employability* de interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloedt. Met andere woorden, de rijksmedewerkers die zich als breed inzetbaar beschouwen, staan eerder open voor een persoonlijke verandering op de werkvloer.

6 Discussie

Nadat in het vorige hoofdstuk de resultaten uiteengezet zijn, worden deze vervolgens met het oog op de oorspronkelijke probleemstelling belicht en geïnterpreteerd. Daarbij wordt allereerst op de geobserveerde directe effecten ingegaan voordat de niet-opgetreden effecten besproken worden.

Met betrekking tot het directe effect blijkt uit het vignettenonderzoek dat detacheringwerk de interdepartementale mobiliteitsintenties onder rijksmedewerkers bevordert. Het feit dat hier, in tegenstelling tot de andere onderzochte HR-praktijken, een statistisch significante relatie aangetoond kan worden, kan met de aard en het karakter van detacheringwerk te maken hebben. Het construct detacheringwerk sluit goed aan op het mobiliteitsonderwerp omdat in vergelijking met de andere HR-praktijken een detacheringarrangement immers de enige HR-praktijk is waar interdepartementale mobiliteitsbewegingen inherent aan verbonden zijn. De door het vignet getriggerde voorstelling om gedetacheerd te worden, kan op deze manier directe mobiliteitsassociaties bij de rijksmedewerkers oproepen hebben. Ook in het kader van het surveyonderzoek wordt de directe relatie gesterkt en concreter inzichtelijk gemaakt. Zodoende blijkt dat niet alleen de voorstelling, maar ook het daadwerkelijke gebruik van detacheringwerk direct tot een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties van rijksmedewerkers leidt. Het effect van detacheringwerk zou verklaard kunnen worden door de omstandigheid dat eerder of momenteel gedetacheerde werknemers al over ervaringen beschikken met betrekking tot hoe het is om hun oorspronkelijke gewone (en veilige) werkomgeving te verlaten en voor iets nieuws open te staan (Cartwright & Holmes, 2006).

Middels het surveyonderzoek kan ook een tweede directe relatie aangetoond worden: gebruikers van de mobiliteitsbank koesteren hogere interdepartementale mobiliteitsintenties dan niet-gebruikers. Deze bevinding ligt in lijn met Rosenfeld (1992) voor zover mobiliteit – zeker in het publieke domein – nauw met de beschikbaarheid van vacatures samenhangt. De omstandigheid dat de mobiliteitsbank de belangrijkste tool is waarmee de rijksmedewerkers alle vacatures, tijdelijk werk en klusjes binnen het Rijk kunnen inzien, impliceert dat alleen de rijksmedewerkers van de mobiliteitsbank gebruikmaken die al (latent) mobiliteitsintenties hebben. De medewerkers die geen neiging hebben om van rijksorganisatie te veranderen, gebruiken de mobiliteitsbank waarschijnlijk niet of zonder serieuze mobiliteitsintenties. Ondanks het feit dat deze directe relatie alleen in het surveyonderzoek, en dus niet in het vignettenonderzoek, aangetoond wordt, wordt de bijbehorende hypothese met beroep op de hogere externe validiteit van het surveyonderzoek (Van Thiel, 2015) toch aangenomen. Verder kan vooral bij de mobiliteitsbank de verschillende operationalisering van HR-praktijken in de twee onderzoeksdelen een rol spelen bij de verklaring van de blijkbaar uiteenlopende uitkomsten. De resultaten

van het vignettenonderzoek impliceren dat alleen de kennis over het bestaan van de mobiliteitsbank en de imaginatie hiervan regelmatig gebruik te maken niet automatisch tot een hogere mate van mobiliteitsintenties leidt. Het surveyonderzoek daarentegen berust op een ander uitgangspunt. In tegenstelling tot het vignettenonderzoek is hier vergeleken in hoeverre het gebruik of het niet-gebruik van de mobiliteitsbank de interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloedt. De rijksmedewerkers die de mobiliteitsbank ooit hebben toegepast, hebben dus kennis van deze HR-praktijk en zijn zich waarschijnlijk ervan bewust in hoeverre deze HR-praktijk op hun mobiliteitsgedrag doorwerkt.

Terwijl voor de HR-praktijken detacheringwerk en mobiliteitsbank een directe relatie met de interdepartementale mobiliteitsintenties zichtbaar is, kunnen geen indirect significante verbanden tussen het gebruik van deze twee HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties, via *employability* als mediërende variabele, aangetoond worden. De onderzoeksresultaten met betrekking tot het gebruik van detacheringwerk spreken daarmee de literaire bevindingen (Van Dam et al., 2006; Gesthuizen & Dagevos, 2005) tegen dat alternatieve, voor werknemers onbekende werkarrangementen tot een hogere mate van *employability* leiden. Ook gaat het gebruik van detacheringwerk bij rijksmedewerkers blijkbaar niet automatisch gepaard met nieuwe leerervaringen opdoen en de kennis en de vaardigheden verruimen (Noe, Wilk, Mullen, & Wanek, 2014).

De uitkomsten rondom het gebruik van de mobiliteitsbank sluiten ook niet aan bij de in het theoretisch kader opgestelde verwachting dat de mobiliteitsbank positief refereert aan de *knowing-how*-competenties (McArdle, Waters, Briscoe en Hall, 2007) als onderdeel van *employability*. Ook is niet aangetoond dat de kennis van de rijksinterne arbeidsmarkt de mogelijkheden verhoogd om aan de individuele carrière vorm te geven (Wittekind, Raeder, & Grote, 2010; McQuaid & Lindsay, 2005).

Met het oog op het feit dat het Rijk de interdepartementale mobiliteit van de medewerkers bevorderen wil, zijn de bevindingen met betrekking tot de ontbrekende indirecte effecten echter niet al te somber te noemen. Dit betekent immers dat de directe effecten niet door een mogelijk indirect effect afgezwakt worden of zelfs verdwijnen. Desalniettemin zou een positieve invloed van de twee HR-praktijken op *employability* uit het perspectief van het Rijk als werkgever zeker wenselijk zijn gezien de betekenis van *employability*.

Verder kan over het algemeen op basis van het onderzoek geconstateerd worden dat *employability* wel interdepartementale mobiliteitsintenties faciliteert. In overeenstemming met de bevindingen van De Cuyper en Witte (2011) kan gesteld worden dat de werknemers met een hoge mate van *employability* ervan uitgaan dat zij capabel zijn om elders een andere aantrekkelijke baan te bemachtigen.

Voor de twee HR-praktijken loopbaanadvies en trainingen en cursussen zijn noch door het vignettenonderzoek, noch door het surveyonderzoek directe of indirecte verbanden met de interdepartementale mobiliteitsintenties aangetoond. Het effect dat Trevor en Nyberg (2008) observeren (carrièreontwikkelingspraktijken beïnvloeden mobiliteitsintenties positief) wordt door dit onderzoek met het loopbaanadvies als carrièreontwikkelingspraktijk zodoende niet bevestigd. Een eventuele verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de rijksmedewerkers die het loopbaanadvies (fictief) gebruikten vooral focussen op hun carrièreontwikkeling binnen de grenzen van hun huidige rijksorganisatie. Echter, het loopbaanadvies is zo geconcipieerd dat de uitslag ook kan uitwijzen dat een medewerker in zijn huidige positie al op een goede plek zit die tegemoetkomt aan zijn talenten en kennis. Ook steunt het onderzoek de bevindingen niet dat door de werkgever aangeboden loopbaanbegeleiding een positieve invloed heeft op *employability* (Forrier & Sels, 2003; Defillippi & Arthur, 1994).

Met betrekking tot de HR-praktijk trainingen en cursussen liggen de onderzoeksbevindingen gedeeltelijk in het verlengde van de constatering van Way (2002). Way (2002) toont geen significant verband aan tussen werkgerelateerde trainingen en mobiliteitsintenties. Alhoewel de trainingen en cursussen die in dit onderzoek beschreven worden met name op mobiliteit en loopbaanontwikkeling doelen, bevorderen deze blijkbaar niet de interdepartementale mobiliteitsintenties. Het is mogelijk dat de rijksmedewerkers deze HR-praktijk in de zin van Benson (2006) dusdanig geïnterpreteerd hebben dat deze eerder tot een hogere betrokkenheid met de huidige werkplek of de huidige rijksorganisatie leidt. Bovendien lijken de onderzoeksbevindingen eerdere onderzoeksuitkomsten tegen te spreken dat trainingen en cursussen die op doorstroom focussen aan het vermogen refereren om elders een andere baan te kunnen vinden (Haines III, Jalette, & Larose, 2010) en tot een verhoging van *employability* leiden (De Graaf, Peters, & Van der Heijden, 2011).

Het is opmerkelijk dat het onderzoek slechts twee van de acht opgestelde hypothesen bevestigt. Een overkoepelend aspect van relevantie blijkt daarbij te zijn hoe de rijksmedewerkers eigenlijk tegen de interdepartementale mobiliteit aankijken. Het feit dat het onderzoek is uitgevoerd binnen een publieke organisatie kan hierin een rol spelen. Ten opzichte van de algehele werkzame beroepsbevolking in Nederland is het aandeel werknemers met een vast dienstverband bij het Rijk beduidend hoger (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018b; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017b). Dit impliceert dat het merendeel van de werknemers van het Rijk enerzijds meer (sociale) zekerheden en anderzijds minder snel een behoefte ervaart om te veranderen dan de rest van de beroepsbevolking in Nederland. Dit is te verklaren door het feit dat aan het ontslag of afkomen van vaste medewerkers wettelijk en financieel hogere eisen gekoppeld zijn. Het kan zijn dat de medewerkers van het Rijk simpelweg om deze reden niet zozeer de noodzakelijkheid van mobiliteit inzien en zich van de noodzakelijkheid niet bewust zijn.

7 Conclusies en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk worden de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In de reflectie die daarna volgt, wordt eerst op de wetenschappelijke betekenis van het onderzoek ingegaan voordat de beperkingen toegelicht worden. Hieruit worden suggesties voor vervolgonderzoek afgeleid. Tot slot worden praktische aanbevelingen geformuleerd.

Allereerst wordt een metafoor in de vorm van een gelijkennis geïntroduceerd die in het gehele hoofdstuk terugkomt.

De titel van dit onderzoek “Boompje verwisselen?!” refereert aan een actief bewegingsspel dat vooral door kinderen gespeeld wordt. Bij dit spel staat ieder kind bij een boom waarbij er één boom minder is dan spelers. De speler die geen boom heeft en in het midden van het spelareaal staat, roept “Boompje verwisselen!”. Na dit commando verlaten de overige kinderen hun bomen en zoeken een nieuwe, vrije boom op. Ook de speler zonder boom probeert nu bij een vrije boom te komen. Het is echter niet toegestaan om in dezelfde ronde bij de oude boom terug te keren. Het kind dat overblijft, roept weer “Boompje verwisselen!” en het spel begint opnieuw.

Het spel en het spelverloop lenen zich in een bepaalde mate als metafoor voor het onderwerp interdepartementale mobiliteit van rijksambtenaren. De huidige rijksorganisatie waarvoor de rijksmedewerkers werkzaam zijn, vormen de bomen. Nadat de medewerkers een impuls ontvangen zou er beweging van de werknemers tussen verschillende rijksorganisaties moeten ontstaan. In plaats van de uitroep “Boompje verwisselen!” dient de omgeving waarin het Rijk als organisatieconstruct ageert als aanleiding om mobiel te zijn. Hierbij moet echter opgemerkt worden dat mobiliteit niet per se een doel is. Het gaat erom dat de medewerkers in het kader van veelvoudig dynamische ontwikkelingen capabel zijn om het huidige en het toekomstige werk goed uit te voeren. Mobiliteit kan als een hulpmiddel beschouwd worden om deze ambitie te verwezenlijken; een hulpmiddel dat eraan bijdraagt dat zowel de werknemers (op individueel niveau) als het Rijk als wendbare en flexibele organisatie (op organisatorisch niveau) mee kunnen gaan in deze ontwikkelingen.

De afdeling Personeelsbeleid Rijk heeft bij het spel “Boompje verwisselen” meerdere functies. In eerste instantie wordt vanuit deze afdeling het kaderstellende, rijksbrede beleid geformuleerd met betrekking tot het vraagstuk van interdepartementale mobiliteit. Het spel wordt als het ware ontworpen. In de volgende fase van het spel fungeert de afdeling als observant die ervoor zorgt dat de mechanismes van het spel functioneren. Desnoods interenieert de afdeling Personeelsbeleid Rijk door de beleidsmatige kaders rondom mobiliteitskwesities bij te stellen. Gedurende het spel probeert de

afdeling Personeelsbeleid Rijk vanuit een overkoepelende positie een soepel spelverloop te faciliteren en te ondersteunen.

Aangezien binnen het Rijk weinig inzichten over het spelverloop bestaan, was het doel van dit onderzoek deze inzichten te genereren en daarmee op de vraag in te gaan in hoeverre rijksbreed geïmplementeerde HR-praktijken die gericht zijn op een flexibele en mobiele inzet van rijksmedewerkers interdepartementale mobiliteitsintenties beïnvloeden en welke voorwaarden hierbij van belang zijn.

7.1 Beantwoording hoofdvraag en deelvragen

In de volgende subparagrafen worden antwoorden gegeven op de eerder geformuleerde hoofdvraag en de deelvragen van het onderzoek.

7.1.1 Gehanteerde kernconcepten

Allereerst is literatuuronderzoek verricht om tot antwoorden op de hoofdvraag te komen. Hiermee is het theoretisch fundament van het onderzoek gelegd. In het vervolg worden de in dit onderzoek gehanteerde definities van de kernconcepten interdepartementale mobiliteitsintenties en HR-praktijken kort samengevat en tegelijkertijd wordt de eerste deelvraag beantwoord. De eerste deelvraag luidt: welke inzichten zijn in de theorie te vinden over de begrippen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties?

Interdepartementale mobiliteitsintenties zijn in dit onderzoek gedefinieerd als de van werknemers zelf ingeschatte waarschijnlijkheid dat zij bewust intenties koesteren om bij hun organisatie permanent te vertrekken (Long & Thean, 2011). Het (vrijwillige) besluit om mobiel te zijn of te worden, is het eindproduct van een – somwijlen langdurig – proces dat door meerdere factoren beïnvloed wordt (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Rekening houdend met het feit dat het Rijk naar de buitenwereld (op het gebied van arbeidsmarktbeleid) steeds meer als één concern Rijk optreedt, worden interdepartementale mobiliteitsintenties als een vorm van interne mobiliteit binnen het Rijk beschouwd. In concreto worden interdepartementale mobiliteitsintenties als vertrekintenties gezien die zich onder de rijksmedewerkers voordoen die binnen het Rijk van baan – qua functie en/of werkinhoud – of werkomgeving willen veranderen.

In het onderzoek is duidelijk gemaakt dat HR-praktijken onderdelen van een HR-systeem zijn (Arthur & Boyles, 2007). HR-praktijken worden als programma's, technieken en processen omschreven die door en binnen een organisatie geïmplementeerd zijn en toegepast worden (Gerhart, Wright, & McMahan, 2000; Huselid & Becker, 2000., in Wright & Boswell, 2000). In dit onderzoek staan de

rijksbrede HR-praktijken loopbaanadvies, trainings- en cursusprogramma's, detacheringswerk en de rijks-interne mobiliteitsbank centraal.

Met betrekking tot mobiliteitsintenties worden de onderzochte geïmplementeerde HR-praktijken vooral vanuit een positieve invalshoek benaderd. Mobiliteit van werknemers kan zowel voor het individu zelf als voor de organisatie gunstige effecten teweegbrengen: aan de ene kant draagt mobiliteit bij aan de ontwikkeling en het behalen van betere prestaties van werknemers. Aan de andere kant hebben ook werkgevers baat bij mobiel personeel omdat hierdoor organisatorische uitkomsten maatgevend beïnvloed kunnen worden (Van Vianen et al., 2003; Abelson & Baysinger, 1986; Stahl, 1962).

De tweede deelvraag van het onderzoek refereert ook aan de inventarisatie van de bestaande literatuur en luidt: welke inzichten zijn in de theorie te vinden over de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties?

Het concept *employability* is in het theoretisch kader als invloedfactor geïdentificeerd die een mediërende werking kan uitoefenen op de relatie tussen rijksbrede HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties. *Employability* wordt vanuit het individuele perspectief benaderd. Dit perspectief refereert aan het vermogen van werknemers om organisatie-intern of organisatie-extern een baan te verwerven. Het vermogen is vooral gebaseerd op proactief ontwikkelde kennis en expertise en helpt werknemers om voorbereid te zijn op veranderende omstandigheden (Van Dam et al., 2006). Verder is het belangrijk hoe medewerkers tegen hun dienstbetrekking aankijken. *Employability* is in deze studie gedefinieerd als iemands vermogen om een baan te behouden of een nieuwe baan aan te kunnen gaan (Rothwell & Arnold, 2007).

7.1.2 Invloed van HR-praktijken op interdepartementale mobiliteitsintenties

Na de theoretische uitwerking van de centrale concepten, was het tijd om het veld binnen te gaan. Hierbij is gekozen voor een tweeledige onderzoeksopzet. Enerzijds zijn vignetten toegepast om te achterhalen of de HR-praktijken van directe invloed zijn op interdepartementale mobiliteitsintenties (hypothesen 1a tot en met 4a). Anderzijds is op basis van de vraag wanneer de medewerkers voor het laatst welke HR-praktijken gebruikt hebben, geanalyseerd in hoeverre de veronderstelde indirecte relaties uit de hypothesen 1b tot en met 4b van toepassing zijn. Bovendien kan met de resultaten van het surveyonderzoek meer diepgang aan de vraag naar directe effecten verkregen worden.

In deze paragraaf worden de inzichten weergegeven die antwoorden op de derde deelvraag leveren. De derde deelvraag luidt: in hoeverre is er een relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers van het Rijk? Voor zover een relatie bestaat, volgt de

beantwoording van de vierde deelvraag: hoe ziet de relatie tussen HR-praktijken en interdepartementale mobiliteitsintenties van medewerkers van het Rijk eruit?

In het onderzoek kunnen enkel voor de HR-praktijken detacheringwerk en mobiliteitsbank statistisch significante relaties met interdepartementale mobiliteitsintenties aangetoond worden. Met behulp van het vignettenonderzoek is de directe invloed van detacheringwerk aangetoond. De respondenten die het vignet met betrekking tot detacheringwerk toegediend kregen, beschikken over een hogere mate van interdepartementale mobiliteitsintenties. Deze bevinding is nogmaals in het surveyonderzoek bevestigd. Verder is in het kader van het surveyonderzoek gebleken dat het gebruik van de mobiliteitsbank een direct effect uitoefent op de interdepartementale mobiliteitsintenties. De rijksmedewerkers die de mobiliteitsbank gebruiken, zijn dientengevolge eerder van plan om interdepartementaal van werkplek te wisselen. Met betrekking tot de overige HR-praktijken, loopbaanadvies en trainingen en cursussen, kunnen daarentegen noch directe, noch indirecte statistisch significante verbanden met interdepartementale mobiliteitsintenties aangetoond worden.

7.1.3 Beantwoording hoofdvraag

Nadat alle deelvragen in de voorgaande paragraaf beantwoord zijn, rest de beantwoording van de hoofdvraag: in hoeverre en onder welke voorwaarden beïnvloeden HR-praktijken die zich richten op een flexibele inzet van medewerkers de interdepartementale mobiliteitsintenties van deze medewerkers binnen het Rijk?

Uit het onderzoek blijkt dat de HR-praktijken detacheringwerk en mobiliteitsbank direct en significant tot hogere interdepartementale mobiliteitsintenties van de rijksmedewerkers leiden. Alhoewel *employability* positief significant aan interdepartementale mobiliteitsintenties refereert, bestaan er geen indirecte verbanden tussen het gebruik van de HR-praktijken en de interdepartementale mobiliteitsintenties met *employability* als interveniërende variabele. Het onderzoek laat verder zien dat leeftijd belemmerend werkt op de interdepartementale mobiliteitsintenties.

7.2 Reflectie

In de volgende subparagraaf wordt de wetenschappelijke betekenis van het onderzoek besproken. Daarna volgt een uiteenzetting met betrekking tot de beperkingen van het onderzoek en worden aansluitend respectievelijke suggesties toegelicht met betrekking tot de aspecten waar vervolgonderzoek op zou kunnen focussen.

7.2.1 Wetenschappelijke betekenis

Dit onderzoek draagt eraan bij om een dieper begrip te genereren met betrekking tot hoe diverse organisatiebrede HR-praktijken die in een grote publieke organisatie geïmplementeerd zijn, doorwerken op uitkomstmaten die het individuele werknemersniveau betreffen (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012). Ook zijn in dit onderzoek bepaalde processen uit de zogenaamde *black box* onder een vergrootglas komen te liggen. In het verlengde hiervan kunnen de inzichten uit de gedeeltelijke verkenning van de *black box* op het gebied van interdepartementale doorstroom in het algemeen voor publieke organisaties, en specifiek voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van toegevoegde waarde zijn en een reden vormen voor actie om bestaande beleidspraktijken aan te passen. In zoverre liggen de wetenschappelijke en de bestuurlijke implicaties uit dit onderzoek dicht bij elkaar.

Ten tweede worden in deze studie mobiliteitsintenties vanuit een positief perspectief beschouwd. Deze benadering is in de wetenschappelijke literatuur ondervetegenwoordigd en op deze manier voegen de bevindingen uit het onderzoek iets toe aan de schaarse inzichten die momenteel bestaan. Schaarse bevindingen doen zich ook voor wat betreft de gekozen kijk op mobiliteitsintenties en vertrekbewegingen. In de meeste onderzoeken worden mobiliteitsintenties en hieruit resulterende vertrekbewegingen als een overstap naar alternatieve opties buiten de overheidssector beschouwd (Whitford & Lee, 2015). Dit onderzoek kijkt juist naar de overstapintenties van de medewerkers tussen verschillende organisaties van een grote overheidsorganisatie. Dit onderzoek focust daarmee op een combinatie van een positieve mobiliteitsbenadering en de interdepartementale overstapintenties binnen een grote publieke organisatie. Deze vertrekpunten zijn tot nu toe nog relatief nieuw in wetenschappelijk onderzoek.

Ook al worden de verwachtingen die in het theoretisch kader zijn opgesteld op basis van het vignetenonderzoek slechts in beperkte mate bevestigd, toch draagt het onderzoek bij aan de verkleining van hiaten met betrekking tot experimentele onderzoeken in het bestuurskundig domein (Bouwman & Grimmelhuijsen, 2016). Het onderzoek sluit aan op de constatering van Groeneveld, Tummers, Bronkhorst, Ashikali en Van Thiel (2015) dat onderzoeksobjecten van bestuurskundig-experimentele onderzoeken vooral aan beleidsmatige onderwerpen refereren en geeft dus verdere inzichten van survey-experimentele onderzoekdesigns in bestuurskundige omgevingen.

7.2.2 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Net als bij ieder wetenschappelijk onderzoek kunnen ook bij deze studie kanttekeningen geplaatst worden. Een eerste beperking van het onderzoek vloeit voort uit de keuze om een gecombineerde onderzoeksopzet te hanteren. Nadat de respondenten de algemene gegevens hadden ingevuld, kregen zij in eerste instantie de vignetten te lezen. Vervolgens werden de respondenten naar hun inschatting gevraagd met betrekking tot de kernconcepten interdepartementale mobiliteitsintenties en *employability*. Deze benadering zorgde ervoor dat het surveyonderzoek alleen op de respondenten uit de controlegroep gebaseerd werd omdat de respondenten uit de experimentgroepen door de aanlevering van de vignetten te sterk geprimeed waren en zich bij de beantwoording van de vragen rondom de kernconcepten vertekende effecten voordoeden. De respondenten uit de experimentgroepen werden immers gevraagd zich voor te stellen dat zij van de respectievelijke HR-praktijken gebruik hadden gemaakt en het was juist de bedoeling dat vertekeningseffecten zouden ontstaan.

Aangezien de respondenten uit de controlegroep een basaal vignet toegediend kregen, zitten aan de keuze om de analyse van het surveyonderzoek uitsluitend op basis van de controlegroep uit te voeren echter ook kanttekeningen. Mogelijkerwijs leiden de informatie die in het vignet verstrekt zijn ook tot een *bias* voor zover de respondenten aangemoedigd werden hun inschatting op een sociaal wenselijke manier te geven (Van Thiel, 2015; Babbie, 2013). Alhoewel dit effect in een anonieme en schriftelijke surveysetting minder sterk is dan bijvoorbeeld in een persoonlijk interview (Babbie, 2013), wordt voor vervolgonderzoek gesuggereerd dat bij de beschikbaarheid van een dergelijk grote onderzoekspopulatie de steekproef van tevoren evenredig opgesplitst wordt. In dit onderzoek had de onderzoekspopulatie van 5000 mensen over twee substeekproeven à 2500 mensen verdeeld kunnen worden; zowel voor het vignettenonderzoek als voor het surveyonderzoek.

Ondanks het feit dat significante effecten gevonden zijn met betrekking tot één HR-praktijk in het kader van het vignettenonderzoek, is het niettemin de vraag in hoeverre de vignetten effectief zijn. De vignetten sluiten mogelijk niet aan op de 'professionele levensrealiteit' van de respondenten, waardoor zij zich niet kunnen vinden in de experimentele interventies. De vignetten zijn op basis van informatie geformuleerd die op het rijksbrede intranet te vinden zijn, maar mogelijkerwijs zijn deze informatie enerzijds door de respondenten als te abstract en algemeen beschouwd. Anderzijds zijn deze informatie an sich misschien ook niet voldoende krachtig om ad hoc urgentie voor het mobiliteitsvraagstuk bij de rijksmedewerkers teweeg te brengen en daardoor aantoonbare interdepartementale mobiliteitsintenties te ontwikkelen.

Volgens Bækgaard et al. (2015) vormt de introductie van *manipulation checks* een manier om in vervolgonderzoek te achterhalen of de vignetten wel of niet effectief zijn. *Manipulation checks* zijn

vragen die de survey omvat waarin het experiment uitgevoerd werd. Middels *manipulation checks* wordt getoetst of de informatie die voorafgaand aan het experiment is aangeleverd, bekend was bij de respondenten uit de controlegroep en of de experimentele behandelingen tot de respondenten uit de experimentgroep doordringen (Bækgaard et al., 2015). Mutz (2011) benadrukt dat *manipulation checks* binnen de survey het best direct na de beoordeling van de afhankelijke variabele geplaatst kunnen worden. Een ander punt van aandacht is het pretesten van de gehanteerde vragenlijst. Volgens Babbie (2013) is het zeer aannemelijk dat bij het ontwerpen van vragenlijsten fouten worden gemaakt, zoals instructies of vragen die niet helder zijn of vragen die niet beantwoord kunnen worden. *Pretesting* kan behulpzaam zijn als het erom gaat fouten in vragenlijsten op te speuren. Alhoewel meerdere personen de vragenlijst hebben bekeken voordat de enquête daadwerkelijk verzonden is, wordt voor vervolgonderzoek aanbevolen om voor de zekerheid een echte *pilot test* uit te voeren.

Een derde kanttekening zou geplaatst kunnen worden bij de vraag in hoeverre mobiliteitsneigingen in plaats van mobiliteitsgedrag als afhankelijke variabele geschikt zijn en in hoeverre mobiliteitsintenties daadwerkelijk een betrouwbare en voorspelbare indicator zijn voor het uitlokken van bepaalde handelingen en gedragingen. Naast de literatuur die eerder in dit onderzoek is aangehaald die deze relatie beaamt, bestaan er ook tegengeluiden die deze beschouwingwijze betwisten. Deze literatuur toont aan dat relaties tussen de mobiliteitsintenties en de daadwerkelijke bewegingen van medewerkers niet bestaan of op toeval berusten (Cohen, Blake, & Goodman, 2015; Jung, 2010; Kirschenbaum & Weisberg, 1990).

De vierde limitatie van het onderzoek refereert aan het feit dat met betrekking tot de directe effecten twee hypothesen aangenomen zijn, terwijl met betrekking tot de mediatie-effecten geen enkele hypothese bevestigd is. Een reden hiervoor kan zijn dat er andere concepten bestaan die het al dan niet bestaan van interdepartementale mobiliteitsintenties kunnen verklaren. In navolging van de negatieve benadering van mobiliteit die mobiliteit als iets onwenselijks beschouwt, hanteren organisaties *high performance work practices* (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta 1998; Huselid, 1995) of *perceived organizational support systems* (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) om de retentie van de medewerkers te bevorderen. Theoretische concepten die hierbij een rol kunnen spelen, zijn onder andere baantevredenheid en organisatorische betrokkenheid (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Het concept van de *person-environment fit*, of één van de vier dimensies hiervan, kan ook de moeite waard zijn om in de toekomst te onderzoeken. In essentie focust de *person-environment-fit*-benadering op in hoeverre er overeenstemming bestaat tussen datgene wat een medewerker wil en datgene wat een medewerker wil dat zijn werk of werkgever krijgt (Steijn, 2008). De

mate van een *person-environment fit* zou ervoor verantwoordelijk kunnen zijn dat rijksmedewerkers juist wel of juist niet van werkomgeving willen veranderen.

Dientengevolge wordt ervoor gepleit dat in vervolgonderzoek niet alleen demografische controlevragen (Van Thiel, 2015), maar ook theoretische controlevragen opgenomen worden. Hierbij zou aandacht aan de net besproken concepten geschonken kunnen worden. Toekomstig onderzoek zal echter, net als bij dit onderzoek, ook met allerlei praktische restricties te maken hebben; bijvoorbeeld wat betreft de verwerkingsduur of het beperkte aantal vragen van de enquête.

Uit deze studie vloeien nog andere suggesties voor vervolgonderzoek voort die losstaan van de net belichte beperkingen. In dit onderzoek is gebleken dat de bekendheidsgraden van de relevante HR-praktijken verspreid zijn van matig bekend (loopbaanadvies) tot zeer bekend (mobiliteitsbank). Het is echter opvallend dat slechts een minderheid van de respondenten aangeeft de HR-praktijken ooit gebruikt te hebben. De suggestie is om op een kwalitatieve manier te onderzoeken welke factoren de discrepantie tussen de bekendheid en het gebruik verklaren en hoe het gebruik bevorderd kan worden.

Terwijl in deze studie de nadruk vooral ligt op het genereren van inzichten rondom bestaande HR-praktijken en diens werkwijzen, zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op het verschijnsel van de daadwerkelijke interdepartementale mobiliteit. Aangezien het percentage rijksmedewerkers dat interdepartementaal beweegt uitgesproken klein is, bestaat de behoefte om inzichtelijk te maken of er belemmeringen zijn die voor rijksambtenaren een struikelblok vormen om interdepartementaal te bewegen en, zo ja, van welke aard deze zijn. Hierbij kan vooral gedacht worden aan ‘zachte’ factoren die in de interpersoonlijke sfeer kunnen liggen, zoals het gedrag van en de relatie met de leidinggevende, of aan ‘harde’ factoren, zoals bestaande structuren en processen. De toepassing van een *mixed method design* wordt hiervoor als geschikt geacht: in een eerste stap kunnen mogelijke belemmeringen op basis van een groot respondentenaantal verkend worden (kwantitatief) om in een tweede stap dieper in te zoomen op belemmeringen die de medewerkers ervaren (kwalitatief).

7.3 Aanbevelingen

Gebaseerd op de onderzoeksbevindingen worden tot slot praktische aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen hebben als doel de afdeling Personeelsbeleid Rijk handvatten te geven zodat de relevante HR-praktijken in de toekomst een groter effect kunnen bewerkstelligen. In de aanbevelingen wordt ook de metafoor van de afdeling Personeelsbeleid Rijk als leider in het spel “Boompje verwisselen” toegelicht.

Aanbeveling 1: Vergroot de bekendheid van de onderzochte rijksbrede HR-praktijken.

Uit het onderzoek blijkt dat het gebruik van de HR-praktijken wel degelijk direct of indirect via *employability* effect kan hebben op interdepartementale mobiliteitsintenties. Het is nodig dat de HR-praktijken überhaupt bekend zijn om als Rijk te kunnen profiteren van het nut van de HR-praktijken. Het onderzoek laat zien dat de HR-praktijken tot nu toe matig of amper bekend zijn. Meer bekendheid kan enerzijds gerealiseerd worden door een betere communicatie rondom de praktijken. Hierbij kan gedacht worden aan een centraal platform op het rijksportaal waar gebruikers op een toegankelijke en transparante manier alle relevante informatie over loopbaanadvies, trainingen en cursussen die gericht zijn op doorstroom, mogelijkheden voor detacheringswerk en de mobiliteitsbank aantreffen. Anderzijds vormen de leidinggevenden een uitgangspunt om de bekendheid te bevorderen. Leidinggevenden zouden als multiplicerende uitdragers van het HR-beleid de medewerkers regelmatig op het bestaan en de mogelijkheden van de HR-praktijken kunnen attenderen.

Met betrekking tot het spel “Boompje verwisselen” betekent de eerste aanbeveling dat de impulsen die de aanleiding vormen om van boom te wisselen duidelijker gemaakt worden en iedere speler weet hoe de impulsen eruitzien.

Aanbeveling 2: Synchroniseer de structuren en de processen binnen en tussen de verschillende rijksorganisaties rondom het gebruik van de onderzochte rijksbrede HR-praktijken.

Wellicht zijn de benuttings- en bekendheidsgraden van de HR-praktijken te verklaren door het feit dat tal van organisaties (ministeries, rijksdiensten en Hoge Colleges van Staat) opereren onder een groot dak namens het Rijk. Echter, bijna iedere rijksorganisatie streeft eigen beleidsdoelen na op het gebied van HR. Des te meer is het nodig dat rondom de HR-praktijken een gesynchroniseerde aanpak toegepast wordt en structuren en processen geüniformeerd worden. In verband met de diversiteit van het Rijk hebben de medewerkers (theoretisch) veelvoudige ontwikkelingsmogelijkheden. Het advies luidt om de beschikbare HR-instrumenten nadrukkelijker op rijksniveau aan te bieden om deze ontwikkelingskansen daadwerkelijk binnen handbereik van elke medewerker te brengen. In essentie betekent dit dat elke medewerker van dezelfde dienstverlening gebruik kan maken, ongeacht de organisatie waar hij of zij is ingezet. Het verder implementeren van maatregelen die de doorstroom bevorderen, zoals het 3-5-7-model dat bij de Algemene Bestuursdienst of bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken gehanteerd wordt, verdient hierbij aandacht. Immers, wanneer de organisaties binnen het Rijk zich committeren aan het invullen van het gezamenlijke werkgeverschap, ontstaan steeds meer kansen voor de medewerkers op ontwikkeling en loopbaanvorming over de grenzen van de organisaties heen.

Gesynchroniseerde structuren en processen zorgen ervoor dat iedere speldeelnemer van “Boompje verwisselen” ten eerste op de hoogte is van de spelregels en ten tweede op een geregeld spelverloop kan vertrouwen.

Aanbeveling 3: Vergroot het bewustzijn van het belang van een flexibele en mobiele inzet onder medewerkers.

Deze aanbeveling kan uit de bevinding afgeleid worden dat de HR-praktijken loopbaanadvies en mobiliteitsbank alleen in het kader van het surveyonderzoek een directe invloed op de interdepartementale mobiliteitsintenties hebben. Blijkbaar beschikken alleen de rijksmedewerkers die van één van deze twee of allebei de HR-praktijken al gebruikmaakten over het bewustzijn dat hierdoor hun mobiliteitsintenties beïnvloed worden. Deze resultaten impliceren wederom dat de niet-gebruikers van deze HR-praktijken zich minder of misschien helemaal niet bewust zijn van de bijdrage die deze HR-praktijken aan de interdepartementale mobiliteitsintenties leveren. In het verlengde hiervan is de vraag in hoeverre de niet-gebruikers van rijksbrede HR-praktijken zich überhaupt bewust zijn van het belang van flexibiliteit en mobiliteit in de professionele omgeving. Aan de ene kant wordt bewustzijn door een heldere informatievoorziening gecreëerd of aangescherpt en aan de andere kant speelt ook ervaring een essentiële rol als het gaat om bewustwording. Ieder werkarrangement dat werknemers op een soepele manier uit hun gewone werkomgeving haalt en werknemers nieuwe ervaringen op laat doen, faciliteert het bewustwordingsproces. Hierbij kan gedacht worden aan kleine interventies, zoals snuffelstages bij andere rijksorganisaties, aan middelgrote interventies, zoals detacheringswerk, of aan grote interventies, zoals functieruil of daadwerkelijke overplaatsing naar een andere rijksorganisatie.

Met het spel in het achterhoofd zou deze aanbeveling betekenen dat de rijksmedewerkers weten welke kwaliteiten en capaciteiten zij in huis hebben en ervan overtuigd zijn dat zij een nieuwe boom kunnen vinden. Dat houdt ook in dat wanneer de rijksmedewerkers in de ene ronde geen passende boom kunnen vinden, zij ervan overtuigd zijn dat zij in de volgende ronde aan de pas komen.

Literatuurlijst

- Abbassi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331–441. <https://doi.org/10.2307/258446>
- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93–104. <https://doi.org/10.1086/268432>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.02.001>
- Atzmüller, C., & Steiner, P. M. (2010). Experimental vignette studies in survey research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Babbie, E. (2013). *The Practice of Social Research* (13e ed.). Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:13.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:13.CO;2-X)
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of ‘employability’ policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173–192. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00011.x>
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223–244. <https://doi.org/10.1177/0143831X06063098>
- Bouwman, R., & Grimmelikhuisen, S. (2016). Experimental public administration from 1992 to 2014: A systematic literature review and ways forward. *International Journal of Public Sector Management*, 29(2), 110–131. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2015-0129>
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Van Twist, M. J. W. (2012). *Openbaar Bestuur, Beleid, Organisatie en Politiek* (8e ed.). Deventer, Nederland: Wolters Kluwer.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4e ed.). London, United Kingdom: Palgrave.
- Bækgaard, M., Baethge, C., Blom-Hansen, J., Dunlop, C. A., Esteve, M., Jakobsen, M., . . . Wolf, P. J. (2015). Conducting Experiments in Public Management Research: A Practical Guide. *International Public Management Journal*, 18(2), 323–342. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1024905>

- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Dallas, TX: Houghton Mifflin.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Castells, M. (2011). *The Information Age: Economy, Society, and Culture: Volume II: The Power of Identity*. Geraadpleegd van https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/30269473/file1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1515622037&Signature=LA5ZaBAxepXB%2FQR5%2F6D12sEI%2BSE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DThe_power_of_identity_The_information_ag.pdf
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 19 februari). Weer meer vast werk maar flexwerk groeit harder. Geraadpleegd op 12 juni 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018a). *Standaard onderwijsindeling 2016 - Editie 2017/'18*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/onderwijs-en-beroepen/standaard-onderwijsindeling--soi--/standaard-onderwijsindeling-2016>
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha: Well Known but Poorly Understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- Christensen, T., & Lægread, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration - Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha?: An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cumming, G. (2014). The New Statistics: Why and How. *Psychological Science*, 25(1), 7–29. <https://doi.org/10.1177/0956797613504966>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/004834811111106057>
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 375–392. Geraadpleegd van <http://repository.uhn.ru.nl/bitstream/handle/2066/95201/95201.pdf>
- De Jonge, J., & Geurts, S. (1997). Gevolgen van flexibilisering van arbeid. Een tussentijdse balans. *Gedrag en Organisatie*, 10(4), 195–211.
- De Vocht, A. (2016). *Basishandboek SPSS 24: IBM SPSS Statistics*. Utrecht, Nederland: Bijleveld Press.
- De Vries, S., & Gründemann, R. W. M. (2002). Inzetbaarheid. In R. W. M. Gründemann, & S. De Vries (Reds.), *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland* (pp. 3–10). Heerhugowaard, Nederland: PlantijnCasparie.

- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193–1202. <https://doi.org/10.1080/09585190110068395>
- De Wolff, C., Luijckx, R., & Kerkhofs, M. (2002). *Bedrijsscholing en arbeidsmobiliteit* (OSA-publicatie A186). Geraadpleegd van [https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/bedrijfscholing-en-arbeidsmobiliteit\(86fdc26e-458a-48c3-a3fc-fe6ed849d919\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/bedrijfscholing-en-arbeidsmobiliteit(86fdc26e-458a-48c3-a3fc-fe6ed849d919).html)
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Dollevoet, G., Dona, P., & Evers, H. (2012). *Aan zet met inzet. Management van strategische inzetbaarheid van werknemers*. Den Haag, Nederland: Academic Service.
- Eby, L. T., & Dematteo, J. S. (2000). When the Type of Move Matters: Employee Outcomes under Various Relocation Situations. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 677–687. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:63.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:63.0.CO;2-6)
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erceg-Hurn, D. M., & Mirosevich, V. M. (2008). Modern Robust Statistical Methods: An Easy Way to Maximize the Accuracy and Power of Your Research. *American Psychologist*, 63(7), 591–601. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.7.591>
- Fairris, D. (2004). Internal Labor Markets and Worker Quits. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 573–594. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00350.x>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3e ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Geraadpleegd van <http://people.umass.edu/aizen/f%26a1975.html>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739–759. <https://doi.org/10.1348/096317909X470933>
- Fowler, F. J. (2004). The Case for More Split-Sample Experiments in Developing Survey Instruments. In S. Presser, J. M. Rothgeb, M. P. Couper, J. T. Lessler, E. Martin, J. Martin, & E. Singer (Eds.), *Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires* (pp. 173–188). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gaspersz, J. B. R., & Ott, E. M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Gerhart, B., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2000). Measurement error and estimates of the HR–firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02420.x>
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Geraadpleegd van

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2005/Arbeidsmobiliteit_in_goede_banen

- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/1471903042000339392>
- Greve, H. R., & Fujiwara-Greve, T. (2003). Job Search with Organizational Size As a Signal. *Social Forces*, 82(2), 643–669. <https://doi.org/10.1353/sof.2004.0009>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Groeneveld, S., Steijn, B., & Van der Voet, J. (2013). Loopbanen en employability. In B. Steijn, & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2e ed., pp. 0000–0000). Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Groeneveld, S., Tummers, L., Bronkhorst, B., Ashikali, T., & Van Thiel, S. (2015). Quantitative Methods in Public Administration: Their Use and Development Through Time. *International Public Management Journal*, 18(1), 61–86. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.972484>
- Guthrie, J. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180–190. <https://doi.org/10.2307/3069345>
- Haines III, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 228–246. <https://doi.org/10.1177/001979391006300203>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach Second Edition* (2e ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis* (Research Brief No 85). Geraadpleegd van https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/43539201/Employability_Developing_a_framework_for20160309-24658-1ix1nw2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1515717160&Signature=OtehxDdxkd4AdNnAALrodGXfbLA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEmployability_developing_a_framework_for.pdf
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jann, B., & Hinz, T. (2016). Research Question and Design for Survey Research. In C. Wolf, D. Joye, T. W. Smith, & Y. Fu (Eds.), *The SAGE Handbook of Survey Methodology* (pp. 105–121). <https://doi.org/10.4135/9781473957893>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jung, C. S. (2010). Predicting Organizational Actual Turnover Rates in the U.S. Federal Government. *International Public Management Journal*, 13(3), 297–317. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.504124>

- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 837–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- King, G., Keohane, R. O., & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations, 43*(9), 829–847. <https://doi.org/10.1177/001872679004300902>
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of Employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(2), 261–272. <https://doi.org/10.1080/135943299398357>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2008). Exit, Voice, Loyalty, and Pay: Evidence from the Public Workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 647–671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum029>
- Legge, K. (1995). *Human resource management : Rhetorics and Realities*. Houndmills, Groot-Brittannië: MacMillan.
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management, 5*(3), 91–100. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2011.91.100>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2e ed.). New York, NY: Wiley-Blackwell.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior, 71*(2), 247–264. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies, 42*(2), 197–219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Mekkelhout, E. W. (1993). *Een sequentiele analyse van de baanmobiliteit in Nederland*. Amsterdam, Nederland: PhD thesis.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.-a). Kernegegevens Personeel Overheid en Onderwijs [Dataset]. Geraadpleegd op 21 februari 2018, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/tnglite/OLAP?guid=657355b7-e77f-4979-b2d2-39187f4939fd>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (z.d.-b). De rijkscampus - over ons. Geraadpleegd op 21 april 2018, van <https://www.derijkscampus.nl/over-ons>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2020. Wat is de koers? En wat betekent dat voor u?*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2015/08/25/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2020>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2015). *Werken is bewegen. Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/werken-is-bewegen/>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017a). *Een doorkijk in het personeelsbestand van het Rijk: Wat vertellen de cijfers?* (Een uitgave in het kader van de herijking van het strategisch personeelsbeleid). Geraadpleegd van

<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2017/11/01/een-doorkijk-in-het-personeelsbestand-van-het-rijk/Een+doorkijk+in+het+personeelsbestand+van+het+Rijk.pdf>

- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017b). *Trends & Cijfers 2017. Werken in de overheid- en onderwijssectoren*. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/255118/trends-en-cijfers-2017.pdf>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018a). *Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 20187*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/05/01/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2017>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2018b). *Leidraad Detachering Veelgestelde vragen*. Geraadpleegd van <https://www.p-direkt.nl/documenten/handleiding/2018/03/28/leidraad-detachering>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A., & Levin, A. (2001). Antecedents to Retention and Turnover among Child Welfare, Social Work, and Other Human Service Employees: What Can We Learn from Past Research? A Review and Meta-analysis. *Social Service Review*, 75(4), 625–661. <https://doi.org/10.1086/323166>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- Mutz, D. C. (2011). *Population-based survey experiments*. Princeton and Oxford, NJ: Princeton University Press.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251. <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Nelissen, J. M., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152–168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7e ed.). Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363–386. <https://doi.org/10.1348/096317906X130582>
- Nielsen, P. A., & Bækgaard, M. (2015). Performance Information, Blame Avoidance, and Politicians' Attitudes to Spending and Reform: Evidence from an Experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 545–569. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut051>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability Within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. *CAHRS Working Paper Series*, 7(2), 1–33. Geraadpleegd van https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/scholar?hl=de&as_sdt=0%2C5&q=Variability+Within+Organizations%3A+Implications+for+Strategic+Human+Resource+Management&btnG=&httpsredir=1&article=1468&context=cahrswp

- Nock, S. L., & Guterbock, T. M. (2010). Survey experiments. In P. V. Marsden, & J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (2e ed., pp. 837–864). Bingley, Groot-Brittannië: Emerald Group Publishing.
- Noe, R. A., & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, *14*(2), 159–175. <https://doi.org/10.1002/job.4030140206>
- Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (2014). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In J. K. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153–192). New York, NY: Psychology Press.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, *8*(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Overleg van Secretarissen-Generaal. (2017, 28 maart). Visie op de Rijksdienst [Brief van gezamenlijke secretarissen-generaal aan de kabinetsinformatuur Schippers]. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2017/03/30/brief-gezamenlijke-sgs-aan-informatuur-schippers>
- Rosenfeld, R. A. (1992). Job Mobility and Career Processes. *Annual Review of Sociology*, *18*(1), 39–61. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.18.080192.000351>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, *36*(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- SamGnanakkan, S. (2010). Mediating Role of Organizational Commitment on HR Practices and Turnover Intention among ICT Professionals. *Journal of Management Research*, *10*(1), 39–61. Geraadpleegd van <https://search-proquest-com.eur.idm.oclc.org/docview/89197637?accountid=13598>
- Schmidt, R. (2011). *Allgemeines Verwaltungsrecht: Grundlagen des Verwaltungsverfahrens, Staatshaftungsrecht* (15e ed.). Grasberg, Duitsland: Rolf Schmidt.
- Searle, S. R. (1988). Parallel Lines in Residual Plots. *The American Statistician*, *42*(3), 211. <https://doi.org/10.1080/00031305.1988.10475569>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, *41*(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Smulders, P., & Houtman, I. (2012). Arbeid in publieke en private sectoren vergeleken. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *28*(3), 268–287.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, *38*(1), 113–137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Stahl, O. G. (1962). *Public Personnel Administration* (5e ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship Between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *69*(4), 673–686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, *11*(1), 13–27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Stichting A+O fonds Rijk. (z.d.). Aanvraag Loopbaanadvies. Geraadpleegd op 21 april 2018, van <https://www.loopbaanadvies.aofondsrijk.nl>

- Stichting ICTU. (2015). *Werken is bewegen - Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*. Geraadpleegd van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/werken-is-bewegen/>
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping Your Headcount When All about You Are Losing Theirs: Downsizing, Voluntary Turnover Rates, and the Moderating Role of HR Practices. *The Academy of Management Journal*, 51(2), 259–276. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767250>
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. (z.d.). Spanningsindicator (4e kwartaal 2017). Geraadpleegd op 18 juni 2018, van <https://www.arbeidsmarkt cijfers.nl/Report/2>
- Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. (z.d.). Trainingen voor medewerkers. Geraadpleegd op 21 april 2018, van <https://www.ubrijk.nl/producten-en-diensten/t/trainingen/voor-medewerkers>
- Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk. (2016, 2 september). De Mobiliteitsbank is vernieuwd. Geraadpleegd op 21 april 2018, van <https://www.ubrijk.nl/actueel/nieuws/2016/09/02/de-mobiliteitsbank-is-vernieuwd>
- Van Breukelen, W., Van der Vlist, R., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 893–914. <https://doi.org/10.1002/job.281>
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253–272. <https://doi.org/10.1348/096317904X23745>
- Van Dam, K., Van der Heijden, B. I. J. M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19(1), 53–68. Geraadpleegd van <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/138779/138779.pdf>
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 142–147. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.061>
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Van der Voet, J., & Van de Walle, S. (2014). Topambtenaren en de crisis. *Openbaar Bestuur*, 24(1), 18–21.
- Van Ophem, J. C. M. (1989). *Theoretical and empirical studies on job mobility*. Alblasterdam, Nederland: Offsetdrukkerij Kanters bv.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding* (3e ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.

- Van Vianen, A. E. M., Feij, J. A., Krausz, M., & Taris, R. (2003). Personality Factors and Adult Attachment Affecting Job Mobility. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), 253–264. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2003.00249.x>
- Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103–126. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9021-2>
- Watts, A. G., & Sultana, R. G. (2004). Career Guidance Policies in 37 Countries: Contrasts and Common Themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4(2), 105–122. <https://doi.org/10.1007/s10775-005-1025-y>
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00191-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00191-5)
- Webster, F. (2006). *Theories of the Information Society* (3e ed.). London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Whitford, A. B., & Lee, S. Y. (2015). Exit, Voice, and Loyalty with Multiple Exit Options: Evidence from the US Federal Workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 373–398. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu004>
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566–586. <https://doi.org/10.1002/job.646>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247–276. <https://doi.org/10.1177/014920630202800302>
- Zwinkels, W., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan-mobiliteit*. Geraadpleegd van publications.tno.nl/publication/102931/pP33wD/zwinkels-2009-omvang.pdf

Appendix A: Figuren- en tabellenlijst

Figurenlijst

Figuur 1 Conceptueel model	30
Figuur 2 Eenvoudig mediatiemodel	42
Figuur 3 Toets residuen op normale verdeling.....	49
Figuur 4 Toets residuen op homoscedasticiteit en lineariteit.....	50

Tabellenlijst

Tabel 1 Respons en verdeling over onderzoeksgroepen	32
Tabel 2 Resultaten uit ANOVA-analyse ter controle randomisatie	39
Tabel 3 Beschrijvende statistieken en significantieniveau op basis van variantieanalysen (ANOVA); significantieniveau: ** $p < 0.01$	45
Tabel 4 Beschrijvende statistieken met betrekking tot gebruik en bekendheid van rijksbrede HR- praktijken.....	46
Tabel 5 Resultaten homogeniteitstoets	48
Tabel 6 Correlaties; significantieniveaus: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	52
Tabel 7 Resultaten: Bonferroni post-hoc-toets	53
Tabel 8 Resultaten regressieanalyse HR-praktijken; significantieniveaus: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$	55
Tabel 9 Bètawaarde en confidence intervallen HR-praktijken; geen significantieniveau berekend	56

Appendix B: Uitnodigingsmail voor het onderzoek

Beste collega,



Rijksoverheid

Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan de personeelsenquête Rijk.

Met het invullen van de vragenlijst kunt u ons helpen bij het maken van beleidskeuzes op het gebied van rijksbreed personeelsbeleid, gebaseerd op basis van cijfers en feiten.

U bent via een willekeurige steekproef uitgekozen om deel te nemen aan dit onderzoek. Uw deelname is vrijwillig en volstrekt vertrouwelijk. De gegevens worden anoniem verwerkt in de onderzoeksrapportage. De onderzoeksrapportage wordt gepubliceerd op 1 september 2018.

Het betreft een onderzoek over de personeelontwikkelingen van medewerkers binnen het Rijk.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag en is in te vullen tot 28 mei 2018. U kunt de vragenlijst invullen door op onderstaande link te klikken

<https://www.respondent.enqueterijk.nl/nq.cfm?q=E308A4CA-3190-4174-AACD-262A5E85665D>

We hopen dat u hier tijd voor vrij wilt maken, hoe meer respons, hoe rijker de opbrengsten.

Alvast mijn hartelijke dank voor uw deelname. Als u niet wilt meewerken aan het onderzoek dan kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Voor meer informatie over het onderzoek kunt u op het [Rijksportaal](#) terecht of mocht u vragen hebben dan kunt u mailen naar EnquetesPersoneelRijk@min-bzk.nl. Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

O.F.J. Welling

Directeur Ambtenaar en Organisatie

Appendix C: Herinneringsmail voor het onderzoek

Beste collega,



Rijksoverheid

Enkele dagen geleden bent u uitgenodigd om deel te nemen aan de personeelsenquête Rijk. Mocht u de enquête al ingevuld hebben, kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Met het invullen van de vragenlijst kunt u ons helpen bij het maken van beleidskeuzes op het gebied van rijksbreed personeelsbeleid, gebaseerd op basis van cijfers en feiten.

U bent via een willekeurige steekproef uitgekozen om deel te nemen aan dit onderzoek. Uw deelname is vrijwillig en volstrekt vertrouwelijk. De gegevens worden anoniem verwerkt in de onderzoeksrapportage. Bij deelname van het onderzoek kunt u ervoor kiezen de resultaten van de onderzoeksrapportage te ontvangen. De onderzoeksrapportage wordt uiterlijk 1 september 2018 gepubliceerd.

Het betreft een onderzoek over de personeelontwikkelingen van medewerkers binnen het Rijk.

Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag en is in te vullen tot 28 mei 2018. U kunt de vragenlijst invullen door op onderstaande link te klikken

<https://www.respondent.enqueterijk.nl/nq.cfm?q=E308A4CA-3190-4174-AACD-262A5E85665D>

We hopen dat u hier tijd voor vrij wilt maken, hoe meer respons, hoe rijker de opbrengsten.

Alvast mijn hartelijke dank voor uw deelname. Als u niet wilt meewerken aan het onderzoek dan kunt u deze mail als niet verzonden beschouwen. Voor meer informatie over het onderzoek kunt u op het [Rijksportaal](#) terecht of mocht u vragen hebben dan kunt u mailen naar EnquetesPersoneelRijk@min-bzk.nl. Alvast bedankt voor uw medewerking!

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

O.F.J. Welling

Directeur Ambtenaar en Organisatie

Appendix D: Enquête en vignetten⁸

Algemene gegevens (1)

De volgende vragen gaan over algemene gegevens over uw dienstverband bij het Rijk.

- 1) Bij welke organisatie binnen het Rijk bent u werkzaam? [uitrolmenu]
 1. Algemene Zaken
 2. Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
 3. Buitenlandse Zaken
 4. Economische Zaken en Klimaat
 5. Financiën (exclusief Belastingdienst)
 6. Justitie en Veiligheid (exclusief DJI en IND)
 7. Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
 8. Sociale Zaken en Werkgelegenheid
 9. Infrastructuur en Waterstaat (exclusief Rijkswaterstaat)
 10. Volksgezondheid, Welzijn en Sport
 11. Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
 12. Hoog College van Staat (Eerste Kamer, Tweede Kamer, Algemene Rekenkamer, Raad van State, Nationale Ombudsman)
 13. Belastingdienst
 14. Rijkswaterstaat
 15. Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)
 16. Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)

- 2) In welke provincie in Nederland werkt u de meeste tijd? [uitrolmenu]

- 3) Wat is uw geboortjaar? [uitrolmenu; van 1945 t/m 2000]

- 4) Bent u?
 1. Man
 2. Vrouw

⁸ De ordening en het layout van de vragen in appendix C is overeenkomstig met het interface voor de respondenten.

- 5) Wat is uw hoogst voltooide opleiding? [uitrolmenu]
1. Basisonderwijs
 2. VMBO (LBO, VBO, LTS, MAVO, IVO, (MULO e.d.)
 3. HAVO/VWO (MMS, HBS e.d.)
 4. MBO (MTS, MEAO, SPD1 e.d.)
 5. HBO (Bachelor, HTS, HEAO e.d.)
 6. WO (Bachelor, Kandidaats, Master, Doctoraal e.d.)
- 6) Hoe lang werkt u al bij het Rijk?
1. Minder dan 3 jaar
 2. 3-5 jaar
 3. 6-7 jaar
 4. 8-15 jaar
 5. Meer dan 15 jaar
- 7) Hoe lang werkt u bij uw huidige rijksorganisatie (bijv. ministerie, Belastingdienst, Defensie, Dienst Justitiële Inrichtingen, Rijkswaterstaat, inspecties etc.)?
1. Minder dan 3 jaar
 2. 3-5 jaar
 3. 6-7 jaar
 4. 8-15 jaar
 5. Meer dan 15 jaar
- 8) Volgens welke schaal wordt u bezoldigd? [uitrolmenu; van 1-19]

Algemene gegevens (2)

9) Welke omschrijving sluit het beste aan bij uw werkzaamheden? [pop-up informatievakje]

1. Lijnmanagement (i: Verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel door leiderschap en op basis van (hiërarchische (o.a. het nemen van beheersbeslissingen)) verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
2. Project-/programmamanagement (i: Leidinggeven aan een tijdelijk samenwerkingsverband van verschillende disciplines en verantwoordelijk voor de realisatie van project-/programmaopdrachten binnen vooraf aangegeven tijd, conform vooraf gestelde kwaliteitseisen en met gebruikmaking van beschikbaar gestelde middelen)
3. Beleid (i: Het ondersteunen en adviseren van bewindslieden bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid resp. het primaire beleid)
4. Advisering (i: Vanuit een expertise en/of brede blik ontwikkelen en implementeren van adviesproducten in het primaire proces (beleid, uitvoering, toezicht))
5. Uitvoering (i: Het realiseren van producten en diensten binnen het vastgestelde beleid)
6. Kennis en onderzoek (i: Het verkrijgen van onafhankelijke wetenschappelijke kennis en inzicht ten behoeve van politieke, maatschappelijke dan wel vaktechnische vraagstukken. Dit als input voor de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzen en de effecten daarvan. Het gaat hierbij om toegepast onderzoek in dialoog met de wetenschap)
7. Toezicht, vergunningverlening en handhaving (i: Bevorderen van de naleving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers van wet- en regelgeving en/of branchenormering. Dit door middel van inspectie, opsporing, waarheidsbevinding, beoordeling en sanctionering)
8. Bedrijfsvoering (i: Het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van en adviseren over bedrijfsvoeringsprocessen en –producten of het operationeel ondersteunen van de interne organisatie)

Rijksbrede HR-instrumenten

De volgende vraag gaat over rijksbrede HR-instrumenten. Binnen het Rijk zijn een aantal HR-instrumenten rijksbreed geïntroduceerd met het doel om de mobiliteit en flexibele inzet van medewerkers tussen verschillende organisaties binnen het Rijk te bevorderen.

10) Hieronder ziet u een aantal rijksbrede HR-instrumenten. Kunt u per instrument aangeven of u dit kent?

	Wel bekend	Niet bekend
Loopbaanscan (in samenwerking met A+O fonds Rijk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings- en cursusprogramma's gericht op doorstroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheden tot detachingswerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliteitsbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Casusbeschrijving [Tekst voor controlegroep]

Hieronder treft u een casusbeschrijving aan. Lees deze alstublieft goed door en beantwoord daarna de vragen.

In de wereld van vandaag zijn veranderingen gaande die de arbeidsmarkt raken. Dit kunnen veranderingen buiten of binnen uw individuele sfeer zijn. Denkt u bijvoorbeeld aan politieke en economische veranderingen, reorganisaties of veranderingen in uw privéleven. Door deze veranderingen is de arbeidsmarkt sterk in beweging. Tegelijkertijd verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk. Om als werknemer aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt en te blijven, is het noodzakelijk om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door flexibel en inzetbaar te blijven.

Casusbeschrijving [Tekst voor experimentengroep 1]

Hieronder treft u een casusbeschrijving aan. Lees deze alstublieft goed door en beantwoord daarna de vragen.

In de wereld van vandaag zijn veranderingen gaande die de arbeidsmarkt raken. Dit kunnen veranderingen buiten of binnen uw individuele sfeer zijn. Denkt u bijvoorbeeld aan politieke en economische veranderingen, reorganisaties of veranderingen in uw privéleven. Door deze veranderingen is de arbeidsmarkt sterk in beweging. Tegelijkertijd verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk. Om als werknemer aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt en te blijven, is het noodzakelijk om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door flexibel en inzetbaar te blijven.

Het Rijk biedt u de mogelijkheid om elke vijf jaar een vertrouwelijke loopbaanscan te doen. Hiervoor krijgt u van het Rijk een subsidie van maximaal 1.500 euro. De loopbaanscan kan u helpen om uw plek te vinden op de rijksinterne arbeidsmarkt. U wordt zich ervan bewust waar uw kwaliteiten liggen en hoe uw toekomstmogelijkheden eruitzien. Stelt u zich voor dat u een loopbaanscan heeft gedaan.

Casusbeschrijving [Tekst voor experimentengroep 2]

Hieronder treft u een casusbeschrijving aan. Lees deze alstublieft goed door en beantwoord daarna de vragen.

In de wereld van vandaag zijn veranderingen gaande die de arbeidsmarkt raken. Dit kunnen veranderingen buiten of binnen uw individuele sfeer zijn. Denkt u bijvoorbeeld aan politieke en economische veranderingen, reorganisaties of veranderingen in uw privéleven. Door deze veranderingen is de arbeidsmarkt sterk in beweging. Tegelijkertijd verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk. Om als werknemer aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt en te blijven, is het noodzakelijk om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door flexibel en inzetbaar te blijven.

Het Rijk biedt u via verschillende kanalen trainingen en workshops aan. Deze hebben het doel uw vaardigheden voor een flexibele en mobiele inzet te vergroten. Deze trainingen en cursussen gaan bijvoorbeeld over duurzame inzetbaarheid, loopbaanontwikkeling, mobiliteit of het behouden van vitaliteit. Stelt u zich voor dat u een dergelijke cursus gevolgd heeft.

Casusbeschrijving [Tekst voor experimentengroep 3]

Hieronder treft u een casusbeschrijving aan. Lees deze alstublieft goed door en beantwoord daarna de vragen.

In de wereld van vandaag zijn veranderingen gaande die de arbeidsmarkt raken. Dit kunnen veranderingen buiten of binnen uw individuele sfeer zijn. Denkt u bijvoorbeeld aan politieke en economische veranderingen, reorganisaties of veranderingen in uw privéleven. Door deze veranderingen is de arbeidsmarkt sterk in beweging. Tegelijkertijd verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk. Om als werknemer aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt en te blijven, is het noodzakelijk om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door flexibel en inzetbaar te blijven.

Onder behoud van uw huidige rechtspositie en bij terugkeer van uw oorspronkelijke functie kunt u gedetacheerd werken. Detacheringswerk betekent dat u tijdelijk een andere rol of andere werkzaamheden in een andere omgeving binnen of buiten het Rijk vervult. Middels detacheringswerk kunt u nieuwe kennis en ervaringen opdoen of uw netwerken uitbreiden. Stelt u zich voor dat u gedetacheerd werkt bij een andere organisatie binnen of buiten het Rijk.

Casusbeschrijving [Tekst voor experimentengroep 4]

Hieronder treft u een casusbeschrijving aan. Lees deze alstublieft goed door en beantwoord daarna de vragen.

In de wereld van vandaag zijn veranderingen gaande die de arbeidsmarkt raken. Dit kunnen veranderingen buiten of binnen uw individuele sfeer zijn. Denkt u bijvoorbeeld aan politieke en economische veranderingen, reorganisaties of veranderingen in uw privéleven. Door deze veranderingen is de arbeidsmarkt sterk in beweging. Tegelijkertijd verdwijnt werk, maar ontstaat er ook nieuw werk. Om als werknemer aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt en te blijven, is het noodzakelijk om in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen door flexibel en inzetbaar te blijven.

De mobiliteitsbank is de centrale vacaturesite waar u alle rijksinterne medewerker vacatures en het tijdelijke werkaanbod kunt inzien. Naast veel informatie over het onderwerp mobiliteit kunt u op de mobiliteitsbank ervaringsverhalen van rijksmedewerkers vinden die eerder mobiel waren. Stelt u zich voor dat u regelmatig gebruikmaakt van de mobiliteitsbank.

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (1)

U hebt eerder aangegeven dat u momenteel werkzaam bent bij de rijksorganisatie <<antwoord vraag 1>>.

De volgende stellingen gaan over uw mobiliteitsintenties naar een andere organisatie binnen het Rijk. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

Vragen	Volledig mee on- eens	Mee on- eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
11) Ik heb interesse om voor een andere rijksorganisatie te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12) Ik werk liever niet voor een andere rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13) Ik wil niet voor een andere rijksorganisatie werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14) Indien nodig, ben ik bereid om voor een andere rijksorganisatie te werken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Algemene mobiliteitsintenties

De volgende stellingen gaan over uw algemene mobiliteitsintenties. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

Vragen	Volledig mee on- eens	Mee on- eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
15) Zodra ik een betere baan vind, vertrek ik bij mijn huidige rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16) Ik ben actief op zoek naar werk buiten mijn huidige rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17) Ik overweeg serieus om ontslag te nemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18) Ik denk vaak erover na om weg te gaan bij mijn huidige rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19) Ik denk dat ik de komende vijf jaar voor mijn huidige rijksorganisatie werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Inzetbaarheid

De volgende stellingen gaan over uw inzetbaarheid. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?

Vragen	Volledig mee on- eens	Mee on- eens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
20) Zelfs als er een reorganisatie plaats gaat vinden in deze rijksorganisatie ben ik er zeker van dat ik mag blijven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21) Mijn persoonlijke netwerken in deze rijksorganisatie helpen mij in mijn carrière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22) Ik ben mij bewust van de kansen die zich in deze rijksorganisatie voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23) Mijn vaardigheden die ik in mijn huidige functie heb opgedaan, zijn overdraagbaar naar andere banen buiten deze rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24) Ik zou mij gemakkelijk kunnen omscholen, zodat ik elders beter inzetbaar ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25) Ik heb kennis van de mogelijkheden die zich buiten deze rijksorganisatie voor mij voordoen, zelfs als zij verschillen van wat ik nu doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26) Vergeleken met medewerkers die een vergelijkbare functie zoals ik hebben, ben ik gerespecteerd in deze rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27) Als het nodig is, dan kan ik makkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere rijksorganisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28) Ik kan makkelijk een vergelijkbare functie vinden in bijna iedere organisatie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29) Een iemand met mijn vaardigheden en kennis en vergelijkbare werkervaring is aantrekkelijk voor werkgevers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30) Ik kan elders een andere baan vinden, zolang mijn vaardigheden en ervaringen gevraagd zijn.	○	○	○	○	○
---	---	---	---	---	---

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (2)

De vragen in de voorgaande twee blokken gingen over uw algemene mobiliteitsintenties en inzetbaarheid. De volgende vragen gaan weer over uw mobiliteitsintenties binnen het Rijk.

31) Hoe lang geleden bent u voor het laatst binnen het Rijk van organisatie veranderd?

1. Minder dan één jaar
2. 1-3 jaar
3. 4-5 jaar
4. 6-7 jaar
5. Meer dan 7 jaar
6. Nooit

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (2.1)

INDIEN 31) = 1-5

32) Wat was de aanleiding voor de verandering van rijksorganisatie? [M]

1. Ik heb wegens een reorganisatie een andere functie gekregen
2. Ik heb vrijwillig gekozen voor een andere functie
3. Andere reden

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (3)

INDIEN 31) = 1-5

33) Welke omschrijving past het beste bij uw vorige werkzaamheden? [pop-up informatievakje]

1. Lijnmanagement (i: Verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het organisatieonderdeel door leiderschap en op basis van (hiërarchische (o.a. het nemen van beheersbeslissingen)) verantwoordelijkheden en bevoegdheden)
2. Project-/programmamanagement (i: Leidinggeven aan een tijdelijk samenwerkingsverband van verschillende disciplines en verantwoordelijk voor de realisatie van project-/programmaopdrachten binnen vooraf aangegeven tijd, conform vooraf gestelde kwaliteitseisen en met gebruikmaking van beschikbaar gestelde middelen)
3. Beleid (i: Het ondersteunen en adviseren van bewindslieden bij de vormgeving en ontwikkeling van het kabinetsbeleid resp. het primaire beleid)
4. Advisering (i: Vanuit een expertise en/of brede blik ontwikkelen en implementeren van adviesproducten in het primaire proces (beleid, uitvoering, toezicht))
5. Uitvoering (i: Het realiseren van producten en diensten binnen het vastgestelde beleid)
6. Kennis en onderzoek (i: Het verkrijgen van onafhankelijke wetenschappelijke kennis en inzicht ten behoeve van politieke, maatschappelijke dan wel vaktechnische vraagstukken. Dit als input voor de onderbouwing van politieke, bestuurlijke dan wel uitvoeringstechnische keuzen en de effecten daarvan. Het gaat hierbij om toegepast onderzoek in dialoog met de wetenschap)
7. Toezicht, vergunningverlening en handhaving (i: Bevorderen van de naleving door overheidsorganisaties, bedrijven en burgers van wet- en regelgeving en/of branchenormering. Dit door middel van inspectie, opsporing, waarheidsbevinding, beoordeling en sanctionering)
8. Bedrijfsvoering (i: Het ontwikkelen, implementeren en ondersteunen van en adviseren over bedrijfsvoeringsprocessen en –producten of het operationeel ondersteunen van de interne organisatie)

INDIEN 31) = 1-5

34) Volgens welke schaal werd u bezoldigd bij uw vorige werkzaamheden? [uitrolmenu; van 1-19]

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (4)

35) Bent u momenteel op zoek naar een andere functie? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken)

[M]

BA: Answer 1 to 3 and 8 are Single. Answer 4 to 7 are Multiple.

1. Nee
2. Nee, want ik ga (binnenkort) met pensioen
3. Nee, in verband met starten eigen bedrijf (ZZP)
4. Ja, bij dezelfde rijksorganisatie
5. Ja, bij een andere rijksorganisatie
6. Ja, bij een andere werkgever (provincie, gemeente etc.) binnen de overheid
7. Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid
8. Weet niet/geen antwoord

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (4.1)

INDIEN 35) = 1

36) Om welke redenen bent u niet op zoek naar een andere functie? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken) [M]

1. Ik ben tevreden met mijn huidige functie.
2. Ik vind onduidelijk welke vacatures er beschikbaar zijn binnen mijn rijksorganisatie.
3. Ik vind onduidelijk welke vacatures er beschikbaar zijn buiten mijn rijksorganisatie.
4. Er zijn veel praktische belemmeringen om over te stappen van de ene rijksorganisatie naar de andere rijksorganisatie.
5. Er is weinig vraag naar de vaardigheden/kwaliteiten waar ik over beschik.
6. Het kost veel tijd en moeite om een andere baan te vinden.
7. Ik kan wel een andere baan vinden, maar daarvoor moet ik te veel zekerheden inleveren (zoals vaste baan, opgebouwde ontslagbescherming, salaris).
8. Ik kan wel een vergelijkbare functie vinden, maar geen functie waarmee ik een stap vooruit maak.
9. Ik vind het moeilijk om mezelf goed te presenteren wanneer ik wil reageren op een vacature.
10. Ik heb de wens om een andere baan te vinden kenbaar gemaakt bij mijn leidinggevende
11. Anders

Mobiliteitsintenties tussen verschillende organisaties binnen het Rijk (4.2)

INDIEN 35) = 1

37) U bent op dit moment niet actief op zoek naar een andere functie. Zou u interesse hebben in een functie van vergelijkbaar niveau als deze u aangeboden zou worden? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken) [M]

BA: Answer 2 to 5 are Multiple. Answer 1 and 6 are Single.

1. Nee
2. Ja, bij dezelfde rijksorganisatie
3. Ja, bij een andere organisatie binnen het Rijk
4. Ja, bij een andere werkgever binnen de publieke sector (bijv. provincie, gemeente, politie, onderwijs)
5. Ja, bij een andere werkgever buiten de publieke sector
6. Weet niet/geen antwoord

INDIEN 35) = 1

38) U bent op dit moment niet actief op zoek naar een andere functie. Zou u interesse hebben in een functie van hogere niveau als deze u aangeboden zou worden? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken) [M]

BA: Answer 2 to 5 are Multiple. Answer 1 and 6 are Single.

1. Nee
2. Ja, bij dezelfde werkgever
3. Ja, bij een andere werkgever binnen het Rijk
4. Ja, bij een andere werkgever binnen de publieke sector (bijv. provincie, gemeente, politie, onderwijs)
5. Ja, bij een andere werkgever buiten de publieke sector
6. Weet niet/geen antwoord

INDIEN 35) = 1

39) Heeft u de afgelopen 12 maanden gesolliciteerd naar een andere functie? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken)

1. Nee
2. Ja, bij dezelfde werkgever
3. Ja, bij een andere werkgever binnen het Rijk
4. Ja, bij een andere werkgever binnen de publieke sector (bijv. provincie, gemeente, politie, onderwijs)
5. Ja, bij een andere werkgever buiten de publieke sector
6. Weet niet/geen antwoord

Rijksbrede HR-instrumenten en loopbaanactiviteiten (1)

De volgende vraag gaat over loopbaanactiviteiten die u de afgelopen 12 maanden hebt ondernomen.

40) Welke loopbaanactiviteiten heeft u de afgelopen 12 maanden ondernomen? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken)

1. Ik heb mijn Curriculum Vitae opgesteld/geactualiseerd
2. Ik kijk op interne en/of externe vacaturesites of er voor mij interessante vacatures zijn
3. Ik heb op vacaturebank(en) een zoekprofiel aangemaakt opdat ik geattendeerd word op passende vacatures
4. Ik heb een LinkedIn profiel
5. Ik neem actief deel aan sociale media en (internet)discussiegroepen om mezelf beter zichtbaar te maken op de arbeidsmarkt
6. Ik heb een loopbaanadviseur in de arm genomen
7. Ik voer zelf loopbaangesprekken met mensen die ik vertrouw
8. Ik voer netwerkgesprekken bij potentieel interessante organisatie voor mijn vervolgloopbaan-stap
9. Ik heb een snuffelstage gevolgd bij potentieel interessante organisaties voor mijn vervolgloopbaan-stap
10. Ik heb een training gevolgd die me helpt bij het solliciteren/netwerken voor een andere baan/functie
11. Ik vervul nevenfuncties/vrijwilligerswerk om competenties te ontwikkelen en andere werker-
varing op te doen die nuttig zijn voor een vervolgloopbaan-stap
12. Ik oriënteer mij op het starten van een eigen bedrijf (denk aan gesprekken met de bank, Kamer
van Koophandel en opstellen business plan)
13. Anders

Rijksbrede HR-instrumenten en loopbaanactiviteiten (2)

De volgende vragen gaan over rijksbrede HR-instrumenten. Binnen het Rijk zijn een aantal HR-instrumenten rijksbreed geïntroduceerd met het doel om de mobiliteit en flexibele inzet van medewerkers tussen verschillende organisaties binnen het Rijk te bevorderen.

41) Wanneer heeft u welk rijksbreed HR-instrument voor het laatst gebruikt? (U kunt meerdere antwoorden aanvinken)

	Minder dan 6 maanden geleden	6-12 maanden geleden	1-3 jaar geleden	4-5 jaar geleden	6-7 jaar geleden	Meer dan 7 jaar geleden	Nooit
Loopbaan-scan (in samenwerking met A+O fonds)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings- en cursus-programma's gericht op door-stroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijk-heden tot detache-ringswerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobili-teitsbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INDIEN 31) = 1-5

42) Welke rijksbrede HR-instrumenten hebben bijgedragen aan uw doorstroom naar een andere baan bij een andere rijksorganisatie?

	Wel	Niet
Loopbaanscan (in samenwerking met A+O fonds Rijk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trainings- en cursusprogramma's gericht op doorstroom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheden tot detachingswerk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobiliteitsbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Afronding

U hebt een aantal vragen over uw mobiliteitsintenties en inzetbaarheid beantwoord. Ter afsluiting van de enquête de volgende vraag:

43) Welke HR-instrumenten mist u die bijdragen aan het vergroten van uw kansen op doorstroom binnen het Rijk? [open vraag]

Appendix E: Factoranalyse

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
R_interdep_mobiliteitsin_3	.859			
R_interdep_mobiliteitsin_2	.831			
Interdep_mobiliteitsin_1	.723			
Interdep_mobiliteitsin_4	.721			
Inzetbaarheid_9		.849		
Inzetbaarheid_10		.789		
Inzetbaarheid_8		.755		
Inzetbaarheid_11		.755		
Inzetbaarheid_4		.454		
Inzetbaarheid_5	.326	.407		
Alg_mobiliteitsin_4			.867	
Alg_mobiliteitsin_3			.834	
Alg_mobiliteitsin_2			.765	
R_alg_mobiliteitsin_5			.661	
Alg_mobiliteitsin_1	.359		.537	
Inzetbaarheid_3				.812
Inzetbaarheid_2				.800
Inzetbaarheid_7				.597
Inzetbaarheid_1				.388
Inzetbaarheid_6		.323		.341