

ACT, don't react

***Het proactief verbeteren van de Person-Job fit door middel
van interne mobiliteit en job crafting***

-Een kwantitatieve studie-

Daphne van Ameijde

Augustus 2022



Studentnummer:	441955
Opleiding:	Master Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van HR & Verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Studiejaar:	2021 – 2022
Begeleider:	Prof. Dr. Laura den Dulk
Tweede lezer:	Dr. Marjan Gorgievski
Stage organisatie:	Gemeente Rotterdam
Aantal woorden:	11.767

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeeronderzoek ter afronding van de master Management van HR en Verandering, een specialisatie van de master bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met dit afstuderen zeg ik mijn studentenleven vaarwel en sta ik op het punt om de eerste stappen van mijn loopbaan te zetten bij mijn stageorganisatie, de Gemeente Rotterdam. Ik kijk terug op een leuk en leerzaam jaar waarin ik mij verder heb kunnen ontwikkelen op het gebied van HR en verandermanagement, maar ook op persoonlijk vlak. Zo kreeg ik meer zelfvertrouwen in mijn eigen kunnen, mede door fijne begeleiding en feedback van verschillende docenten binnen de master en collega's binnen mijn stageorganisatie. Ook heb ik mij dit jaar steeds meer beseft dat ik de goede keuze heb gemaakt mij te specialiseren in dit deel van de Bestuurskunde. De quote "A happy worker is a good worker", die ik hoorde in het eerste jaar van de bachelor bestuurskunde, is altijd blijven hangen. Dit wilde ik doen; het "zorgen" voor de mens in de organisatie en daarmee ook voor de organisatie zelf. Ik ben namelijk van mening dat het personeel centraal staat binnen een organisatie en wanneer zij blij zijn en op hun plek zitten, zal het ook beter gaan met de organisatie. Het onderwerp van mijn afstudeeronderzoek sluit hier dan ook mooi bij aan. Mede doordat het onderwerp goed bij mij past en de goede begeleiding, kan ik zeggen dat deze periode als erg prettig heb ervaren en ik trots ben op het eindresultaat.

Tot slot wil ik graag een aantal mensen in het bijzonder voor de afgelopen periode bedanken. Allereerst alle collega's van het team HR Beleid, Analytics & Projecten (BAP) binnen de Gemeente Rotterdam. De stage en de verwelkoming binnen het team heeft aangevoeld als een warm bad, waardoor ik terugkijk op een fijne stageperiode. Ook wil ik hier in het bijzonder mijn stagebegeleidster Amy Visser bedanken voor het altijd voor mij klaar staan, het meedenken en daarnaast gezellige tijd. Ik kijk er naar uit om verder samen te werken! Verder wil ik mijn scriptiebegeleidster Laura den Dulk bedanken voor haar nuttige feedback, suggesties en tips. Hierdoor kreeg ik meer vertrouwen in mijn eigen kunnen en kon ik weer verder wanneer ik vastliep. Ook wil ik Marjan Gorgievski bedanken voor haar rol als tweede lezer van mijn scriptie. Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en vriend bedanken voor de welkome steun en afleiding deze periode.

Rest mij u nog veel leesplezier te wensen,

Daphne van Ameijde

Managementsamenvatting

De laatste jaren is er sprake van een krappe arbeidsmarkt, wat betekent dat er meer vacatures zijn dan werkzoekenden. Het is voor organisaties dus van belang dat zij hun interne capaciteit optimaal benutten, zo ook voor de Gemeente Rotterdam. Huidige medewerkers zullen andere functies binnen de Gemeente moeten gaan vervullen om zo vraag en aanbod bij elkaar te kunnen brengen. Deze medewerkers moeten dan wel bereid zijn om intern te bewegen. Interne mobiliteit komt echter niet veel voor binnen de Gemeente Rotterdam en de publieke sector in het algemeen. Betekent dit dan dat men niet bereid is om binnen de organisatie te bewegen? Of is er iets anders aan de hand?

Een voorspeller van de intentie om al dan niet van baan te wisselen is de mate van person-job (PJ) fit die de werknemer ervaart, of te wel is de huidige baan een match met de behoeftes en eisen van de werknemer. Traditioneel gezien wordt een hoge mate van fit in relatie gebracht met baantevredenheid en goede prestaties, terwijl een lage fit juist zou leiden het verlaten van de baan en organisatie. Dit suggereert dat men reactief gedrag vertoont wanneer ze te maken krijgen met een lage fit. Een ander geluid in de literatuur laat echter zien dat men ook proactief kan handelen om de fit te verbeteren, door middel van bijvoorbeeld interne mobiliteit. Dat interne mobiliteit weinig voorkomt kan dus betekenen dat iedere werknemer binnen de publieke sector een hoge mate van PJ fit ervaart. Het kan echter ook betekenen dat men wel bereid is om intern mobiel te zijn, maar dat ze de voorkeur geven aan een andere proactieve manier om hun PJ fit te verbeteren. Interne mobiliteit is namelijk een grote stap en gebeurt minder frequent. Wellicht een meer laagdrempeligere manier om proactief de PJ fit te verbeteren is job crafting. Door te job craften passen medewerkers op een dagelijkse basis aspecten van hun baan aan, zodat deze beter bij hen past. Het kan dus zo zijn dat men eerder aan job crafting wilt doen om hun PJ fit te verbeteren dan dat ze intern gaan bewegen. De bereidheid om een proactieve keuze binnen de organisatie te maken vergen echter wel een context waarin dit mogelijk is. Wat maakt het dat men voor een proactieve aanpak kiezen, welke factoren bevorderen dit? Ten eerste zegt de literatuur dat de werknemers een goede fit moeten ervaren met de organisatie, anders kunnen zij op zoek gaan naar een betere PJ fit buiten de organisatie. Onderzoek laat ten tweede zien dat sociale steun in de werkomgeving van de medewerker van positieve invloed is op de intentie om bepaald gedrag te vertonen.

Het doel van dit onderzoek is dus om erachter te komen in hoeverre medewerkers van de Gemeente Rotterdam bereid zijn om proactief op zoek te gaan naar een betere PJ fit door middel van interne mobiliteit en/of job crafting en in welke mate dit beïnvloed wordt door de Person-Organization fit en de sociale steun in de werkomgeving. Om die reden is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *In hoeverre is de ervaren person-job fit van invloed op de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting van medewerkers binnen de Gemeente Rotterdam, en wat is hierop de invloed van de person-organization fit en sociale steun?*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er ten eerste voor de conceptualisering van de verschillende variabelen een literatuurstudie uitgevoerd. Deze studie heeft geleid tot verschillende verwachtingen en het uiteindelijke conceptuele model. Vervolgens komen de inzichten van het empirisch onderzoek aan bod, dat is uitgevoerd aan de hand van kwantitatief onderzoek in de vorm van vragenlijsten. Deze zijn verspreid onder de medewerkers van het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) van de Gemeente Rotterdam, waaruit 590 respondenten voortkwamen. De data is geanalyseerd door middel van het programma SPSS en de resultaten daarvan zijn beschreven in het resultatenhoofdstuk.

Vanuit de analyses van de resultaten blijkt dat de PJ fit binnen de Gemeente Rotterdam, gemiddeld genomen, erg hoog is. Wanneer men toch een lage PJ fit ervaart, zijn zij meer bereid om intern mobiel te zijn dan de werknemers die een hoge fit ervaren. Naast dat medewerkers met een lage fit meer bereid zijn om intern te bewegen, zijn zij ook meer bereid om aan job crafting te doen. Vervolgens laat dit onderzoek ook zien dat wanneer een medewerker een hoge fit met de organisatie ervaart, deze nog meer bereid is om een proactieve aanpak te kiezen dan wanneer er een lage fit is met de organisatie. Voor de invloed van sociale steun is geen empirisch bewijs gevonden.

Vanuit de conclusie en discussie zijn er een drietal praktische aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn gericht aan (1) de Gemeente Rotterdam, (2) leidinggevenden en (3) gemeenten in het algemeen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	9
1.2.1 Doelstelling	9
1.2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	9
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	11
1.4 Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	12
2.1 Bereidheid tot interne mobiliteit.....	12
2.2 Person-Environment fit	13
2.2.1 Person-Job fit	13
2.3 Job Crafting.....	16
2.4 Person-Organization fit.....	17
2.4 Sociale steun.....	18
2.4.1 Support for career development	18
2.4.2 Supervisory autonomy support	19
2.6 Conceptueel model.....	20
Hoofdstuk 3: Methode	21
3.1 Dataverzameling en analyse.....	21
3.1.1 Populatie en sample.....	21
3.1.2 Operationalisering	22
3.2 Validiteit en betrouwbaarheid	25
3.2.1 Factoranalyse en voorwaarden regressieanalyse.....	26
3.3 Ethische aspecten	26
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	27
4.1 Beschrijvende statistiek.....	27
4.1.1 Verdeling.....	27

4.1.2 Gemiddelden en correlaties.....	28
4.2 Regressieanalyses: toetsen van hypothesen.....	30
4.2.1 PJ-fit en bereidheid tot interne mobiliteit.....	30
4.2.1 PJ-fit en job crafting.....	32
4.3 Overzicht hypothesen.....	35
H5: Conclusies en discussie	36
5.1 Discussie	36
5.2 Praktische aanbevelingen.....	39
Voor de Gemeente Rotterdam:	39
Voor de Gemeente Rotterdam en hun leidinggevenden:	40
Voor gemeenten:	40
Literatuurlijst.....	41
Bijlages.....	44
Bijlage 1: Schalen.....	44
Bijlage 2: Factoranalyse.....	46
Factoranalyse I: Sociale steun.....	46
Factoranalyse II: Bereidheid tot interne mobiliteit en bereidheid tot job crafting.....	47
Bijlage 3: Assumpties regressieanalyse.....	48
Assumpties: Bereidheid tot interne mobiliteit.....	48
Assumpties: Bereidheid tot job crafting.....	50
Bijlage 4: Uitnodigingsmail en vragenlijst.....	52

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Grote veranderingen en opkomende trends in de omgeving van organisaties, zoals nieuwe technologieën, veranderende politieke ideologieën en de vergrijzende beroepsbevolking, vragen om steeds meer flexibiliteit (Nijssen, Vermeeren, Vermeer & Visser, 2018; Harney & Collings, 2021). Om als organisatie in te kunnen spelen op deze dynamische omgeving is het van belang om zo wendbaar mogelijk te zijn, ook wanneer het gaat om het personeelsbestand (Harney & Collings, 2021). Een wendbaar personeelsbestand betekent dat de organisatie hun medewerkers kwantitatief en kwalitatief kan op- of afschalen om zich aan te kunnen passen aan de veranderende context (Nijssen, Vermeeren, Vermeer & Visser, 2018). Voorbeelden hiervan zijn het bijscholen van technologische kennis van medewerkers door middel van trainingen (kwalitatief opschalen) of het laten verdwijnen van banen die door nieuwe technologieën worden overgenomen (kwantitatief afschalen).

De laatste jaren is er echter sprake van een krappe arbeidsmarkt, wat betekent dat er meer vacatures zijn dan werklozen (CBS, z.d). Hierdoor kunnen organisaties hun vraag naar meer medewerkers of het vervullen van nieuwe functies niet oplossen met externe krachten. In plaats daarvan zullen zij hun interne capaciteit optimaal moeten benutten. Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod binnen de organisatie heeft echter als voorwaarde dat medewerkers bereid zijn om flexibel te bewegen, of te wel intern mobiel te zijn (Melker & Van der Sluis, 2008).

Ook binnen de Gemeente Rotterdam wordt de noodzaak tot flexibiliteit van medewerkers steeds urgenter. Zij hebben dan ook een datagedreven proces voor loopbaanbegeleiding en strategische capaciteitsvraagstukken ontwikkeld, genaamd Match'R, om zo in te kunnen spelen op de vragen van de toekomst (Gemeente Rotterdam, 2020)¹. Hierin wordt de interne mobiliteit bevorderd door het pre-matchen van vraag en aanbod op basis van het inzichtelijk maken van het talent binnen de organisatie, het arbeidsmarktperspectief en de opgaven vanuit de organisatie. De gemeente tracht dus met Match'R 'de juiste persoon op de juiste plaats' te krijgen. Het medewerkers-tevredenheidonderzoek laat echter zien dat een deel van de medewerkers vindt dat hun kwaliteiten niet optimaal benut worden (Gemeente

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Gemeente Rotterdam.

Rotterdam, 2021)². Dit suggereert dat er een mismatch is tussen hen als persoon en de baan die zij hebben, of te wel dat er geen sprake is van een *person-job fit* (Sirén, Thorgren & Järlström (2021). Volgens onderzoek zou een mismatch tussen persoon en baan het echter aannemelijker moeten maken voor iemand om intern mobiel te zijn (Gesthuizen & Dagevos, 2008). Dit roept dan ook de vraag op waarom bovenstaande medewerkers niet doorstromen, wat houdt hen tegen? Is het misschien zo dat men de voorkeur geeft aan een andere manier om hun person-job fit te verbeteren?

Interne mobiliteit is een proactieve loopbaankeuze die men kan maken om de person-job fit te verbeteren. Het is aan de andere kant een grote stap en gebeurt meestal maar één keer binnen een langere tijd. Een andere proactieve, wellicht meer laagdrempelige aanpak om de person-job fit te verbeteren is job crafting (Demerouti, 2014). Medewerkers die aan job crafting doen veranderen op dagelijkse basis aspecten van hun baan, zodat deze beter bij hun eisen en wensen past. Het kan dus zo zijn dat men eerder bereid is om aan job crafting te doen, dan van functie te wisselen.

Bovenstaande loopbaankeuzes vinden beide plaats binnen de organisatie, maar waarom gaat men niet op zoek naar een andere baan buiten de huidige organisatie? Het antwoord is wellicht ook te vinden in de fit literatuur. Wanneer men zich namelijk op hun plek voelt binnen de organisatie, zullen zij minder geneigd zijn om uit te stromen (Kristoff-Brown, 2005). Deze person-organization fit ligt over het algemeen hoog binnen publieke organisaties omdat die medewerkers meestal een bewuste keuze maken om in de publieke sector te werken (Vandenabeele, 2005).

De bereidheid om een proactieve keuze binnen de organisatie te maken vergen echter wel een context waarin dit mogelijk is. Volgens onderzoek is een werkomgeving waarin veel sociale steun voorkomt van positieve invloed op de gedragsintentie van medewerkers. Wanneer er dus vanuit de organisatie en de leidinggevende veel steun komt voor de proactieve loopbaankeuzes, zullen medewerkers eerder geneigd zijn om dit gedrag te vertonen.

² Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Gemeente Rotterdam

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om aan te tonen in hoeverre de person-job fit van invloed is op de bereidheid tot proactieve loopbaankeuzes zoals interne mobiliteit en job crafting, en in welke mate deze relatie wordt beïnvloed door de person-organization fit en de sociale steun die men ervaart. Dit omdat het voor organisaties, vanwege de krappe arbeidsmarkt, wenselijk is dat men proactief op zoek gaat naar een betere person-job fit binnen de organisatie.

1.2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Om erachter welke rol de PO fit en sociale steun spelen in de verwachte relatie tussen de ervaren person-job fit en de proactieve loopbaankeuzes, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

‘In hoeverre is de ervaren person-job fit van invloed op de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting van medewerkers binnen de Gemeente Rotterdam, en wat is hierop de invloed van de person-organization fit en sociale steun?’

Om stapsgewijs een goed onderbouwd antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag zijn er een aantal theoretische en empirische deelvragen opgesteld.

- 2 Wat is de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting van medewerkers binnen de Gemeente Rotterdam en in hoeverre ervaren zij een person-job fit?
- 3 In welke mate kan de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting verklaard worden door de ervaren person-job fit van de medewerkers?
- 4 In welke mate beïnvloeden de person-organization fit en sociale steun de relatie tussen de ervaren person-job fit en de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting?
- 5 Welke lessen kan men trekken uit de conclusies van dit onderzoek?

Om deze vragen te beantwoorden heeft er kwantitatief onderzoek plaatsvonden. De kwantitatieve data zal verzameld worden aan de hand van een digitale enquête, die verspreid zal worden onder de medewerkers van de Gemeente Rotterdam.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant om verschillende redenen. Ten eerste draagt dit onderzoek bij aan een ander geluid in de PJ fit literatuur. Traditioneel wordt een lage PJ fit namelijk in verband gebracht met negatieve effecten zoals stress, burn-out en het verlaten van de organisatie (Kristoff-Brown, 2005; Tong, Wang & Peng, 2015). In deze studie wordt er gekeken of men ook bereid is om proactief te handelen door middel van interne mobiliteit en job crafting. Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant aangezien het de context onderzoekt waarin dit proactieve gedrag zou kunnen plaatsvinden. Volgens Demerouti (2014) is het interessant om te kijken welke factoren dit gedrag kunnen faciliteren. Zo zou een leidinggevende van grote invloed kunnen zijn. Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat PJ fit en de PO fit literatuur meestal gefocust is op de selectieprocedure en niet op het behouden van werknemers (Kristoff-Brown, 2005). In deze studie wordt wel gefocust op hoe medewerkers om kunnen gaan met de PJ fit en welke invloed de PO fit daarop heeft.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is, naast wetenschappelijk, ook maatschappelijk relevant aangezien het vanwege de vele maatschappelijke, technologische en economische ontwikkelingen van belang is dat je als organisatie wendbaar bent en kan meebewegen met de toekomst. Wanneer er dan sprake is van een krappe arbeidsmarkt is het zaak om de interne capaciteit van de organisatie optimaal te benutten. In publieke organisaties is echter de interne mobiliteit meestal laag. Dit onderzoek kan inzicht geven in hoeverre men bereid is om intern mobiel te zijn en welke factoren hierop van invloed zijn. Daarnaast laat deze studie zien of men, naast intern mobiel te zijn, door middel van job crafting ook de PJ fit kan verbeteren.

Voor de Gemeente Rotterdam kan dit onderzoek tevens bijdragen aan het datagedreven proces Match'R. Om dit proces te laten slagen is het namelijk van belang dat de medewerkers welwillend zijn hieraan mee te doen. Daarnaast krijgen zij inzichten in factoren die deze bereidheid bevorderen.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde is een vakgebied en wetenschap die gaat over functioneren van de publieke sector in de brede zin (Steijn & Vogelaar, 2009). Naast dat het een wetenschap is, heeft het ook als functie beleidsaanbevelingen te doen. Deze studie is bestuurskundig relevant aangezien het binnen een publieke organisatie plaatsvindt. Het maakt inzichtelijk hoe publieke organisaties proactief gedrag binnen de organisatie kunnen behouden en bevorderen. Daarnaast laat het zien op welke manieren de PJ fit van medewerkers binnen de organisatie kan worden verbeterd. Zo draagt deze studie bij aan het functioneren van de publieke sector.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek zal het theoretisch kader worden besproken. Hierin worden relevante theorieën tegen elkaar afgezet, waaruit er vervolgens hypothesen en een conceptueel model worden opgesteld. Daaropvolgend zal het onderzoekontwerp in het methodologische hoofdstuk worden uiteengezet, waarna in het vierde deel van het onderzoek het resultatenhoofdstuk aan bod komt. Tot slot zal in het laatste hoofdstuk de conclusie en discussie volgen met theoretische en praktische aanbevelingen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader worden de centrale variabelen binnen dit onderzoek uiteengezet, de bereidheid tot interne mobiliteit en de bereidheid tot job crafting. Vervolgens worden er variabelen besproken die deze twee proactieve loopbaankeuzes mogelijk kunnen verklaren, waarna een verwachting wordt uitgesproken over deze relatie. Verder worden organisatorische variabelen besproken die mogelijk van modererende invloed zijn op de relatie tussen de ervaren person-job fit en de bereidheid tot interne mobiliteit. Tot slot wordt er vanuit de onderbouwde verwachtingen een conceptueel model opgesteld.

2.1 Bereidheid tot interne mobiliteit

De Gemeente Rotterdam wil met het programma Match'R onder andere de interne mobiliteit onder medewerkers bevorderen. Door het intern bewegen van medewerkers kan een organisatie inspelen op de krappe arbeidsmarkt en andere interne en externe veranderingen. Interne mobiliteit brengt dus de nodige voordelen met zich mee, maar wat wordt er vanuit de literatuur onder interne mobiliteit verstaan?

Volgens Ng, Sorensen, Eby & Feldman (2007) bestaan er verschillende typen interne mobiliteit. Deze zijn gebaseerd op de richting van de beweging; omhoog, omlaag of horizontaal. Wanneer het gaat om het veranderen van functie- en/of takenpakket op hetzelfde hiërarchische niveau, dan spreek je van interne – horizontale mobiliteit. Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt dit ook wel *job rotation* genoemd (Alias et al., 2018). Deze vorm van interne mobiliteit brengt, naast dat de organisatie hierdoor beter kan inspelen op veranderingen, ook andere voordelen met zich mee. Zo bevordert het volgens Huang (1999) de productiviteit van werknemers en houdt het de verveling op het werk tegen. Daarnaast kan interne – horizontale mobiliteit de loopbaanontwikkeling van de medewerkers verbeteren. Wanneer medewerkers namelijk van functie wisselt, vergaren zij meer kennis en doen zij meer ervaringen op waardoor zij beter getraind en flexibel inzetbaar zijn (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994). Tot slot wordt dit type mobiliteit volgens Alias et al. (2018) ook in relatie gebracht met het verhogen van de motivatie en het verminderen van het ziekteverzuim onder werknemers. Ook is het volgens hen de beste methode om de baantevredenheid te vergroten. Job rotatie of interne – horizontale mobiliteit moet echter wel onderscheiden worden van promoties en demoties, ook wel interne – opwaartse en interne – neerwaartse mobiliteit genoemd. Deze twee typen mobiliteit hoeven namelijk niet altijd te gaan om de verandering

van functie of taken, maar gaan meestal over een verschil in compensatie wat bij horizontale mobiliteit niet het geval is (Campion et al., 1994). Demoties worden daarnaast door werknemers als niet wenselijk gezien en vloeien daarom niet voort uit eigen initiatief. Voor promoties is dat enigszins hetzelfde aangezien deze in de meeste gevallen voortkomen uit prestaties of wanneer medewerkers worden voorgedragen door hooggeplaatste werknemers (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2005). Tot slot kan het zo zijn dat werknemers een punt in hun carrière hebben bereikt waar de kans op promotie erg laag is (Campion et al. 1994).

Om deze redenen is ervoor gekozen om in dit onderzoek alleen het type interne – horizontale mobiliteit te gebruiken, vanaf nu voor de leesbaarheid van het onderzoek aangeduid met de term interne mobiliteit.

Interne mobiliteit heeft als voorwaarde dat medewerkers bereid zijn om intern mobiel te zijn (Melker & Van der Sluis, 2008). Aangezien er binnen de Gemeente Rotterdam nog niet zoveel interne mobiliteit plaatsvindt, betekent dat dan dat medewerkers dan ook niet bereid om intern te bewegen?

Kortom hoe kan de intentie om, al dan niet, intern mobiel te zijn, worden verklaard en wat zijn eventueel belemmerende of bevorderende factoren?

2.2 Person-Environment fit

Waarom en wanneer wisselt men van baan? Een concept dat volgens onderzoek een grote voorspeller is van baankeuzes en loopbaanbeslissingen is de Person-Environment (PE) fit (Ballout, 2007). Wanneer er sprake is van een PE fit dan houdt dat in dat de individuele kenmerken en de kenmerken van de werkomgeving goed op elkaar zijn afgestemd (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Zijn deze kenmerken niet conform aan elkaar, dan spreekt men van een lage fit. PE fit bestaat uit vier typen; de person-job fit, person-organization fit, person-group fit en de person-supervisor fit. Het eerstgenoemde type, de person-job fit, is volgens onderzoek het sterkst geassocieerd met de intentie om, al dan niet, van baan te wisselen (Ibid.)

2.2.1 Person-Job fit

Binnen de wetenschappelijke literatuur zijn er een aanzienlijk aantal onderzoeken die zich richten op de person-job (PJ) fit. De meeste onderzoeken omschrijven de PJ fit als omschreven in het artikel van Kristof-Brown (2005, p.284); *“de relatie tussen de kenmerken van de persoon*

en die van de baan of taken die op het werk worden uitgevoerd". Binnen dit domein wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee soorten PJ fit. De eerste soort treedt op wanneer de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers in verhouding staan tot wat de baan van hen vereist. Wanneer deze verhouding er is, spreekt men van een *demands-abilities* fit (Memon, Salleh & Baharom, 2015). De tweede soort is de *needs-supplies* fit, deze komt voor wanneer de behoeftes en voorkeuren van werknemers worden vervuld worden binnen de baan die zij hebben (Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer medewerkers ervaren dat de baaneisen en hun behoeftes zich niet verhouden tot hun vaardigheden en de middelen die ze hebben, dan is er sprake van een lage mate van PJ fit. In deze studie wordt er op deze tweede soort gefocust, de *needs-supplies* fit. Volgens Cable & DeRue (2002) heeft deze meer effect op (loop)baankeuzes dan de *demands-abilities* fit. Een reden hiervoor is dat de *needs-supplies* fit eerder verbeterd kan worden door de baan aan te passen, terwijl dit bij de *demands-abilities* fit minder het geval is. Wanneer men solliciteert voor een baan, dan gaan zij er vanuit dat de baan goed past bij hun kennis en vaardigheden. Door verschillende ontwikkelingen, zoals technologische veranderingen en persoonlijke omstandigheden, kan het zo zijn dat deze *demands-abilities* fit minder wordt. De werknemer kan de fit dan verbeteren door hun kennis en vaardigheden (*abilities*) te ontwikkelen, op voorwaarde dat de *needs-supplies* fit goed is (Cable & DeRue, 2002). Wanneer de baan, ondanks een lage *demands-abilities* fit, hen nog steeds voorziet in hun behoeften, dan zullen zij niet snel van baan wisselen. Als de *needs-supplies* fit echter laag is, dan zal een medewerker eerder op zoek gaan naar een baan die wel in die behoeften voorziet dan dat zij hun behoeften aanpassen. De *demands-abilities* fit wordt in het algemeen dus verbeterd doordat medewerkers zichzelf verbeteren, terwijl de *needs-supplies* fit juist wordt verbeterd door de baan aan te passen. Aangezien deze studie zich focust op (loop)baankeuzes zal in het vervolg met de PJ fit, de *needs-supplies* fit bedoeld worden.

In de literatuur vallen er verschillende uitkomsten van PJ fit te ontdekken. PJ fit wordt in het onderzoek van Lin, Yu & Li (2014) in verband gebracht met het welzijn van werknemers. Wanneer werknemers een fit ervaren heeft dit een positief effect op hun welzijn en hun prestaties. Bij deze medewerkers is vooral tevredenheid over hun baan en carrière te ontdekken. Zij vertonen daarnaast ook toewijdend gedrag tot hun baan en organisatie (Cable & DeRue, 2002). Dit is ook in lijn met het onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005) die ook

een sterke positieve relatie vond tussen PJ fit, baantevredenheid (.56) en *organizational commitment* (.47). Zij vonden daarnaast ook een sterke negatieve relatie tussen PJ fit en het verloop van de werknemer. Dit betekent dat wanneer de ervaren fit hoog is, er een lage mate van verloop plaatsvindt. Wanneer er aan de andere kant sprake is van een lage mate van fit dan heeft dit een negatief effect op het welzijn en tevredenheid van de werknemers. Dit kan volgens onderzoek leiden tot stress en burn-out met als gevolg dat het verloop toeneemt (Warr & Inceoglu, 2012; Tong, Wang & Peng, 2015; Brandstätter, Job & Schulze, 2016).

Traditioneel gezien wordt een hoge fit dus vaak gerelateerd aan positieve uitkomsten zoals baantevredenheid, terwijl onderzoek gericht op een lage fit vaak negatieve uitkomsten onderzoekt zoals psychologische klachten en de intentie om met de baan te stoppen (Kristof-Brown et al., 2005; Devloo, Anseel & De Beuckelaer, 2011). Hierdoor ontstaat het beeld dat medewerkers vooral reactief gedrag vertonen wanneer zij een lage mate van fit ervaren (Simmerring et al., 2003). Een ander geluid is echter dat men zich proactief gaat gedragen om de fit te verbeteren (Ibid.). Wanneer er sprake is van een lage fit zijn mensen volgens onderzoek meer geneigd om te veranderen van functie- en/of takenpakket binnen de organisatie, of te wel intern mobiel te zijn, dan mensen met een hogere fit (Van Vianen, 2007). Medewerkers met een hoge fit willen juist de risico's van een verandering mijden, omdat zij vinden dat onbekende situaties de kans op verlies vergroten (Ibid.).

Een werknemer die een lage PJ fit ervaart, tracht dus door interne mobiliteit proactief deze fit te verbeteren. Deze initiatiefrijke werknemers gaan ondanks negatieve gevoelens wel op zoek naar een betere fit (Dorenbosch, Huiskamp & Smulder, 2011). Deze bevinding staat in lijn met de verwachtingstheorie van Vroom (1964) die stelt dat men bereid is om gedrag te vertonen wanneer zij verwachten dat het hen iets oplevert, in dit geval een hogere PJ fit. Vanuit bovenstaande redenering wordt er verwacht dat een lage PJ fit voor een medewerker relateert aan een hogere bereidheid tot interne mobiliteit. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

H1: De ervaren PJ fit hangt negatief samen met de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer men een lage PJ fit ervaart, men meer bereid is om intern mobiel te zien.

Interne mobiliteit is een voorbeeld van een proactieve loopbaankeuze. Het feit dat interne mobiliteit weinig voorkomt binnen de Gemeente Rotterdam kan betekenen dat men niet

bereid is om intern te bewegen. Het kan echter ook een andere verklaring hebben. Wat als men de voorkeur geeft aan een andere manier om de PJ fit proactief te verbeteren?

2.3 Job Crafting

Job crafting wordt gezien als een proactieve manier van werknemers om op eigen initiatief hun baan te veranderen (Demerouti, 2014). Deze veranderingen kunnen te maken hebben met de taken die men op het werk heeft, de manier waarop men over hun baan denkt en de sociale eigenschappen van het werk (Tims, Derks & Bakker, 2015). Wrezesniewski en Dutton (2001) zien job crafting als de fysieke en cognitieve veranderingen die men aanbrengt aan de baan. Voorbeelden hiervan zijn het aannemen van extra taken, de manieren veranderen waarop een taak wordt uitgevoerd of het verkleinen van hun takenpakket. Daarnaast stellen zij dat job crafting een dagelijks proces is waarin medewerkers continue hun baan blijven vormen en beïnvloeden tijdens het uitvoeren van hun werk. Dit onderscheidt job crafting van job design waarin medewerkers inspelen op een vanuit het management ontworpen baan. Job crafting kan dus gezien worden als een dynamisch bottom-up proces, terwijl job design een statisch top-down proces is (Demerouti, 2014). Naast dat job crafting vanuit het perspectief van Wrezesniewski en Dutton (2001) kan worden uitgelegd, gebruikt de literatuur ook het *Job-Demands-Resources model* (JDR-model) als raamwerk om de eigenschappen van de baan die werknemers veranderen te definiëren. Deze eigenschappen worden in dit model verdeeld in twee categorieën, de job demands en de job resources. Job demands verwijzen naar specifieke aspecten van het werk die inspanning van de medewerker vereisen en daarom gepaard gaan met bepaalde kosten. Job resources zijn juist aspecten van de baan die deze job demands en bijbehorende kosten kunnen verminderen (Tims, Derks & Bakker, 2015). Daarnaast kunnen ze de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer stimuleren en hen helpen hun doelen te bereiken. Vanuit deze twee categorieën in het JDR-model kan job crafting vier vormen aannemen; (1) het verhogen van job resources zoals autonomie en feedback (2) het verhogen van sociale job resources zoals het vragen van feedback, (3) het verhogen van uitdagende baaneisen zoals proactief nieuwe projecten aannemen en (4) het verminderen van belemmerende job demands.

Het veranderen van de aspecten van een baan zodat zij zijn afgestemd op de persoonlijke behoeften en capaciteiten van de werknemer, is in lijn met de PJ fit literatuur. PJ fit wordt in relatie gebracht met task crafting, een vorm van job crafting die gaat over het veranderen van

fysieke aspecten of taken van de baan (Wrezeniewski & Dutton, 2001). Het aanpassen van de job demands, door middel van deze vorm van job crafting, zodat ze beter passen bij de vaardigheden van de werknemer zorgt namelijk voor een betere demands-abilities fit. Terwijl het veranderen van de job resources zodat ze beter passen bij de behoeften op zijn beurt weer kan zorgen voor een betere needs-supplies fit (Tims, Derks & Bakker, 2015). Voorgaande suggereert dat wanneer medewerkers aan job crafting doen, de ervaren PJ fit toeneemt. Het kan echter ook zo zijn dat wanneer men een hoge PJ fit ervaart, dit kan komen doordat zij aan job crafting doen. Dit houdt in dat job crafting zowel de oorzaak als het gevolg kan zijn van de ervaren PJ fit. Deze studie onderzoekt echter wat er gebeurt wanneer men een lage fit ervaart. Verwacht wordt dat zij bereid zijn om deze te verbeteren door middel van job crafting.

Vanuit bovenstaande redenering is de volgende hypothese opgesteld:

H1: De ervaren PJ fit hangt negatief samen met de bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer men een lage PJ fit ervaart, meer bereid is om aan job crafting te doen.

2.4 Person-Organization fit

Bovengenoemde verwachtingen roepen echter wel de vraag op waarom men niet buiten de organisatie op zoek gaat naar een betere PJ fit. Een eventuele verklaring hiervoor is ook te vinden in de PE-literatuur. Volgens Kristof-Brown et al. (2005) is de ervaren person-organization (PO) fit een voorspeller van uitstroom van personeel, zodanig dat wanneer een medewerker een hoge PO fit ervaart, deze minder geneigd is om uit te stromen. Een PO fit wordt gedefinieerd als *“een goed afstemming tussen het individu en de organisatie, die voorkomt wanneer: (a) op zijn minst één van de twee levert wat de ander nodig heeft of (b) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, of (c) beide (Kristof, 1996, p.4.)*. Deze definitie is, net zoals de PJ fit, gebaseerd op de demands-abilities en de needs-supplies fit. Wanneer men vindt dat de organisatie eisen en hun behoeften zich goed verhouden tot hun eigen vaardigheden en de middelen die ze vanuit de organisatie krijgen, is er sprake van een PO fit (Ibid.). Aangezien dit onderzoek wordt afgenomen binnen de Gemeente Rotterdam is de verwachting dat de PO fit hier hoog ligt. Dit omdat medewerkers meestal een bewuste keuze maken om voor een gemeente te gaan werken. Zij willen zich namelijk graag inzetten voor het algemeen belang en het welzijn van de burgers, wat terug te vinden is in openbare instituties zoals gemeenten (Vandenabeele, 2005). Om die reden zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H3a: PO fit modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de PO fit toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.

H3b: PO fit modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer de PO fit toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot job crafting zal zijn.

2.4 Sociale steun

Voor een organisatie is het wenselijk dat medewerkers proactief aan de slag gaan om een lage PJ fit te verbeteren door middel van interne mobiliteit of job crafting, dan dat zij reactief handelen en de organisatie verlaten. Dit roept de vraag op welke factoren de bereidheid tot interne mobiliteit en/of job crafting kunnen bevorderen.

De bereidheid die iemand bezit om een bepaald gedrag te vertonen wordt volgens Ajzen (1991) ook wel gedragsintentie genoemd. Volgens zijn *theory of planned behaviour* kan een gedragsintentie verklaard worden een aantal dimensies. Eén van die dimensies is *subjective norm*, wat wordt gezien als de invloed die de sociale omgeving op een persoon uitoefent (Chatzisarantis, Hagger & Smith, 2007). Deze invloed kan in de vorm van druk of juist in de vorm van steun zijn, ook wel *sociale steun* genoemd. Onderzoek heeft aangetoond dat sociale steun dusdanig invloed heeft op gedragsintentie dat wanneer men zich gesteund voelt, men eerder bereid is om het gedrag te vertonen (Povey, Conner, Sparks, James & Shephard, 2000). Deze studie zal het effect van twee constructen van sociale steun, *support for career development* en *supervisor autonomy support* onderzoeken.

2.4.1 Support for career development

Veel onderzoek is gericht op tastbare (e.g. salaris) of gedragsmatige (e.g. baantevredenheid) invloeden op de bereidheid om intern mobiel te zijn. Tegenwoordig is er steeds meer aandacht voor de relationele invloeden zoals de steun vanuit de organisatie en leidinggevenden (Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007). Interne mobiliteit is een voorbeeld van hoe medewerkers hun carrière kunnen ontwikkelen binnen de organisatie. Wanneer medewerkers vanuit de organisatie steun ervaren voor de ontwikkeling van hun loopbaan, zal men daardoor eerder bereid stappen in hun ontwikkeling te zetten. Heeft de organisatie bijvoorbeeld beleid op het gebied van interne mobiliteit en ervaren medewerkers genoeg

kansen om intern door te stromen? Dan zullen de medewerkers eerder bereid zijn om dit gedrag te vertonen.

Naast dat de steun vanuit de organisatie van belang kan zijn voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers, wordt steun vanuit leidinggevende ook als belangrijke invloed gezien. Onderzoek heeft aangetoond dat leidinggevendenden een grote rol spelen in de carrières van werknemers (Loi, Chan, & Lam, 2014). De steun van een leidinggevende wordt gezien als een waardevolle organisatorische hulpbron. Wanneer deze steun niet aanwezig is, zullen medewerkers meer obstakels ervaren wanneer het gaat om het halen van hun carrière doelen (Zippay, 2001). Eén van die doelen kan, bijvoorbeeld, het verbeteren van een PJ fit zijn doormiddel van interne mobiliteit.

Bovenstaande theorieën suggereren dat wanneer medewerkers steun vanuit hun organisatie of leidinggevende ervaren eerder bereid zullen zijn om hun PJ fit te verbeteren door middel van interne mobiliteit. Om die reden zijn de volgende hypothesen opgesteld:

H4a: Steun voor loopbaanontwikkeling vanuit de organisatie modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.

H4b: Steun voor loopbaanontwikkeling vanuit de leidinggevende modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.

Een vraag die hier echter bij gesteld kan worden, is in hoeverre een leidinggevende bereid is om een loopbaan buiten het team te stimuleren. Wanneer een werknemer goed functioneert binnen het team zal de leidinggevende de werknemer liever bij het team houden. Het kan dus zo zijn dat het belang van de medewerker botst met die van de leidinggevende als het gaat om interne mobiliteit (Kraichy & Walsch, 2021). Dit hoeft echter niet het geval te zijn bij job crafting. Dan ontwikkelt de medewerker zich binnen de baan en het team.

2.4.2 Supervisory autonomy support

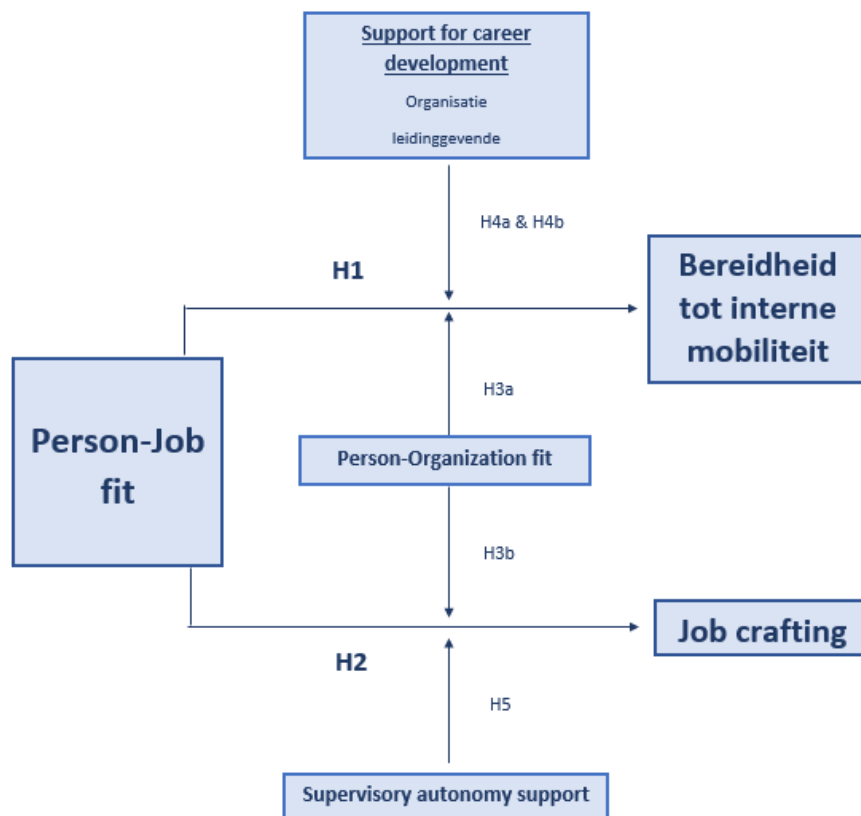
Een soort steun vanuit leidinggevende dat in relatie wordt gebracht met job crafting is autonomy support. In het onderzoek van Wrezeniewski en Dutton (2001) komt autonomie naar voren als een voorwaarde voor job crafting. Zij stellen dat wanneer medewerkers hun redenen

hebben, zoals het ervaren van een lage PJ fit, en daarnaast ook de ruimte, in de vorm van autonomie, ervaren, er eerder job crafting plaatsvindt. Wanneer leidinggevende medewerkers de ruimte, mogelijkheden en hulpbronnen geven om hun werk in te richten zoals zij willen, dan zal het waarschijnlijker zijn dat deze medewerker dit gedrag gaat vertonen (Li, Flores, Yang, Weng & Zhu, 2021). Als werknemers deze vrijheid niet ervaren vanuit hun leidinggevende, zal er minder snel job crafting plaatsvinden. Om die reden is de volgende hypothese opgesteld:

H5: Supervisor autonomy support modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot job crafting zal zijn.

2.6 Conceptueel model

Wanneer bovengenoemde hypothesen worden samengevoegd, ontstaat het volgende conceptuele model:



Hoofdstuk 3: Methode

Vanuit de theorie zijn er vijf hypothesen opgesteld. Hoe deze getoetst zijn zal in het komende hoofdstuk, de methode, aan bod komen. Hierin worden keuzes voor dataverzameling en analyse verder toegelicht en de operationalisatie van de concepten verantwoord. Tot slot wordt er ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten van dit onderzoek.

3.1 Dataverzameling en analyse

De hypothesen zijn in dit onderzoek getoetst aan de hand van kwantitatief onderzoek, in de vorm van een digitale vragenlijst (zie bijlage 4). Er is voor deze vorm van onderzoek gekozen omdat er hiermee een grotere onderzoekspopulatie bereikt kan worden en er dus meer data wordt verzameld. Daarnaast ligt de generaliseerbaarheid van de conclusies daardoor hoger. De data zijn verzameld door middel van het programma Qualtrics, waarna de data geanalyseerd is door het programma SPSS.

3.1.1 Populatie en sample

De populatie die in dit onderzoek onderzocht is, zijn de werknemers van het bestuursconcern binnen de Gemeente Rotterdam. Er is voor het cluster Bestuursconcern (BCO) gekozen omdat de onderzoeker hier de beste connecties in heeft. Daarnaast is het een cluster waar veel kenniswerkers in zitten en deze over het algemeen sneller de mogelijkheid hebben om te wisselen van of aanpassingen maken aan hun baan, dan bijvoorbeeld een handhaver. Tot slot is ervoor gekozen om de externe inhuur, stagiaires en trainees uit te sluiten van het onderzoek, aangezien deze (nog) niet in vaste dienst zitten en dus niet kunnen doorstromen. De vragenlijst is per mail naar de ambtenaren binnen het cluster verspreid. De populatie bestond uit 2831 mensen, waarvan zo'n 55% vrouw is en 45% man. Daarnaast is bijna 70% van de medewerkers ouder dan 40 jaar en bevindt zich zo'n twee derde van de populatie in een hoge salarisschaal (10 en hoger).

Uiteindelijk hebben 940 respondenten de vragenlijst ingevuld. Na het inspecteren van de data zijn de respondenten verwijderd die de vragenlijst onvolledig, te snel of te eenduidig hebben ingevuld. Hebben respondenten bijvoorbeeld in een korte tijd alleen maar 7 ingevuld, dan duidt dit op een niet betrouwbare record. Dit heeft geresulteerd in een sample van 590 respondenten en dus een responspercentage van 20,8%. 34 respondenten van de 590 hebben de controlevragen niet ingevuld, deze zijn wel meegenomen in de analyse. Dit zorgt er wel

voor dat de percentages van de controlevragen niet op 100% uitkomen. Binnen de steekproef is 75% ouder dan 40 jaar en 80% bevindt zich in de salarisschalen 10 - 12. Daarnaast is 41,9% van het sample man, 52% vrouw en 1% geeft aan zich te identificeren met één van de overige genders. Wanneer deze steekproef afgezet wordt tegen de onderzoekspopulatie, kan met enige zekerheid gezegd worden dat dit sample redelijk representatief is. De verdeling binnen de steekproef wordt verder uiteengezet in de beschrijvende statistiek binnen het resultatenhoofdstuk.

3.1.2 Operationalisering

Om de hypothesen te toetsen zijn de variabelen uit het conceptueel model meetbaar gemaakt. Alle concepten, behalve de controlevariabelen, worden op basis van een 7-puntslikertschaal afgenomen (helemaal eens-helemaal oneens). Een overzicht van alle schalen is te vinden in Bijlage 1.

Person-Job fit

Om het concept person-job fit te meten is er gebruik gemaakt van de schaal van Cable & DeRue (2002), die een schaal van drie items voor de needs-supplies fit omschrijven. Om de needs-supplies fit te meten is er gebruik gemaakt van de items: 'Er is een goede match tussen wat mijn functie me biedt en wat ik zoek in een functie', 'De eigenschappen die ik zoek in een functie worden vervuld door mijn huidige baan' en 'Mijn huidige baan geeft mij alles wat ik verwacht van een baan'. In het onderzoek van Cable & DeRue (2002) heeft deze schaal een betrouwbaarheid van .89. De items zijn in dit onderzoek naar het Nederlands vertaald waar die een betrouwbaarheid heeft van .92.

Person-Organization fit

Om het concept person-organization fit te meten is er gebruik gemaakt van de schaal van Cable en Judge (1996). Deze meet het concept aan de hand van drie items, die voor het doel van het onderzoek zijn vertaald en aangepast naar de doelgroep. Een voorbeelditem is: 'Mijn persoonlijke waarden 'matchen' of passen bij de Gemeente Rotterdam'. In het onderzoek van Cable en Judge (1996) heeft deze schaal een betrouwbaarheid van .87, voor dit onderzoek geldt er een betrouwbaarheid van .85.

Bereidheid tot interne mobiliteit

Om de bereidheid tot interne mobiliteit te operationaliseren is er schaal gebaseerd op de *willingness to accept career change* schaal uit het onderzoek van Mignonac (2008). Deze is aangepast naar het concept interne mobiliteit en bestaat uit vijf items. Voorbeelditems zijn: 'Ik ben bereid om carrière te maken buiten mijn huidige baan, binnen mijn organisatie' en 'Ik hou mijn functie liever zoals hij is' (reversed). In dit onderzoek heeft deze schaal een betrouwbaarheid van .82.

Bereidheid tot job crafting

De bereidheid tot job crafting is gemeten door een zelf opgestelde schaal, bestaande uit zeven items. Er is voor deze schaal gebruik gemaakt van de task crafting questionnaire, zoals beschreven in Slemp en Vella-Brodrick (2013). Voorbeelditems zijn: 'Ik wil graag mijn functie op een andere manier inrichten', 'Ik wil graag het soort taken waar mijn functie uit bestaat veranderen' en 'Ik wil graag mijn werk uitdagender te maken'. In dit onderzoek heeft deze schaal een betrouwbaarheid van .93.

Support for career development

De schaal die support for career development meet is opgemaakt uit twee delen, supervisory support for career development en organizational support for career development. Supervisory support for development schaal is gebaseerd op de items die omschreven zijn in Greenhaus, Parasuraman en Wormley (1990) en bestaat uit drie items die vertaald zijn vanuit het Engels naar het Nederlands. Voorbeelden hiervan zijn: 'Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn carrièredoelen en ambities' en 'Mijn leidinggevende steunt mij in het bereiken van mijn carrièredoelen'. Deze schaal heeft een betrouwbaarheid van .88.

De schaal voor organizational support for career development is opgesteld aan de hand van de schaal die omschreven is in Kraimer, Seibert, Wayne, Liden en Bravo (2011). Deze is aangepast naar de doelstelling van het onderzoek en bestaat uit drie items. Een voorbeelditem is: 'De Gemeente Rotterdam heeft een loopbaan- en ontwikkelingsbeleid'. In dit onderzoek geldt er een betrouwbaarheid van .87.

Supervisory autonomy support

Supervisory autonomy support is gemeten aan de hand van een zelf opgemaakte schaal met zes items. De schaal is gebaseerd op twee bestaande schalen uit de onderzoeken van Hagger, Chatzisarantis, Hein, Pihu, Soós & Karsai (2007) en Simon & Salanga (2021). Deze schalen

meten hoe leerlingen steun vanuit hun leraren ervaren, in deze studie zijn ze aangepast naar leidinggevende en medewerkers. De twee schalen zijn met elkaar vergeleken, waaruit zes items naar voren zijn gekomen die aangepast zijn naar het onderwerp. Voorbeelditems zijn: 'Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn werk op mijn eigen manier te doen' en 'Ik kan met mijn leidinggevende praten over hoe ik mijn werk zelf in wil richten'. Binnen dit onderzoek heeft deze schaal een betrouwbaarheid van .93.

Controle variabelen

Naast de concepten die vanuit het conceptueel model worden meegenomen in het onderzoek, worden er ook controlevariabelen meegenomen. Binnen dit onderzoek zijn de effecten van de variabelen gender, leeftijd en salarisschaal onderzocht om zo te controleren of deze de onderzochte relaties beïnvloeden.

Allereerst is de controlevariabele gender meegenomen in de analyse. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat gender van invloed kan zijn op ten eerste job crafting. Resultaten zijn echter niet eenduidig, de ene studie concludeert dat vrouwen meer geneigd zijn om job crafting te vertonen terwijl de ander vindt dat mannen dit eerder doen (Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017). Daarnaast zijn mannen volgens het onderzoek van Valcour en Tolbert (2003) meer geneigd om binnen de organisatie te bewegen. Binnen een organisatie zouden mannen meer mogelijkheden aangeboden krijgen dan vrouwen, die eerder kiezen voor een baan buiten hun huidige organisatie.

Ten tweede is leeftijd als controlevariabele meegenomen in dit onderzoek. Volgens eerder onderzoek is leeftijd een grote determinant van mobiliteit binnen een organisatie. Men zou aan het begin van hun carrière, of te wel op jongere leeftijd, vaker wisselen van baan dan wanneer zij ouder zijn (Smits et al., 2014). Wanneer men ouder is, zou men meer op hun plek zitten en weten wat ze willen van een baan. Oudere werknemers kunnen echter wel meer job crafting vertonen ten opzichte van jongere medewerkers. Dit komt omdat zij in de loop van hun carrière meer inzicht hebben in hun kwaliteiten, waardoor ze weten op welke manier ze hun baan kunnen aanpassen aan de hand van hun capaciteiten (Kooij et al., 2017).

Tot slot is salarisschaal in dit onderzoek meegenomen als controlevariabele. Dit omdat verondersteld wordt dat in de zowel in de laagste salarisschalen en de hoogste salarisschalen minder job crafting en interne mobiliteit wordt vertoond. In de laagste salarisschalen bestaan de banen vooral uit specifiek, gestructureerd werk, waardoor men minder mogelijkheden

heeft om het werk aan te passen of een andere functie te vervullen binnen dezelfde organisatie. In de hogere salarisschalen (directeuren e.g.), is de verwachting dat men minder bereid is om te bewegen in de organisatie of aan job crafting te doen. Dit om het feit dat directeuren voor een bepaalde tijd (vier jaar) worden aangesteld om hun taak uit te voeren. De intentie om te gaan bewegen binnen de organisatie en hun functie aan te passen zal er dan minder zijn. Dit is vooral de verwachting in relatie tot interne mobiliteit. Men gaat niet snel bewegen als zij worden aangesteld voor een functie. Ze kunnen echter de functie wel naar eigen idee invullen.

3.2 Validiteit en betrouwbaarheid

Tijdens het doen van onderzoek is het van belang dat het onderzoek betrouwbaar en valide is. Validiteit houdt in dat het onderzoek meet wat het wilt meten (Salkind, 2016). Een betrouwbaar onderzoek is een onderzoek dat herhaalbaar is, of te wel zorgt het onderzoek op een ander moment voor gelijke resultaten.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is er gekeken naar de 'internal consistency reliability'. Door het meten van de Cronbach's Alpha is er getest of de items met elkaar samenhangen en dus daadwerkelijk het concept meet. Dit is daarna voor de concepten die sociale steun meten nog een keer gecheckt door een factoranalyse te doen. Dit geldt ook voor de concepten interne mobiliteit en job crafting. Een factoranalyse controleert ervoor dat men daadwerkelijk twee of drie verschillende concepten meet. Of te wel, worden supervisory support for career development, organizational support for career development en supervisory autonomy support gezien als drie verschillende soorten steun of laden sommige items op verschillende factoren met als gevolg dat je deze concepten samen moet nemen tot 1 concept.

Om de validiteit van het onderzoek te verhogen is er onder andere gebruik gemaakt van gevalideerde schalen uit eerdere onderzoeken. Daarnaast helpt het toevoegen controlevariabelen waarmee eventuele alternatieve verklaringen voor de afhankelijke variabelen ontdekt kunnen worden. Ook is de vragenlijst, door middel van een testversie, gecheckt door meerdere personen om zo onregelmatigheden te kunnen opsporen. Tot slot is er door een factoranalyse uit te voeren gekeken of de concepten die gemeten worden op zichzelf staan en niet worden beïnvloed door items die bij andere concepten horen.

3.2.1 Factoranalyse en voorwaarden regressieanalyse

Naast dat de Cronbach's Alpha's zijn berekend voor de gebruikte schalen, zijn er een aantal andere testen gedaan om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te verhogen. Aangezien er verschillende vormen van support zijn gemeten, is er door middel van een factoranalyse gekeken of de items daadwerkelijk bij de bedoelde vorm van support hoorde. Daarnaast is er gekeken naar de concepten interne mobiliteit en job crafting aangezien de twee afhankelijke variabelen met elkaar correleren. De resultaten van de factoranalyse zijn te vinden in bijlage 2, waarin te zien is dat alle items het beoogde concept meten.

Om een regressieanalyse uit te mogen voeren, moet er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet er een lineair verband bestaan tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Daarnaast moet er sprake zijn van een normale verdeling van de afhankelijke variabele, deze is te zien in bijlage 3. Tot slot moet er worden gekeken naar de homoscedasticiteit en multicollineariteit. Homoscedasticiteit houdt in dat de observaties ongeveer even ver van de regressielijn af liggen. Tot slot moet er geen sprake zijn van multicollineariteit, of te wel er moet niet een te sterk lineair verband bestaan tussen de verklarende variabelen. Wanneer er sprake is van een VIF-waarde boven de 5 en een Tolerance-waarde van boven de 1, dan is er sprake van multicollineariteit. In bijlage 23 valt te zien dat er in dit onderzoek aan alle voorwaarden zijn voldaan.

3.3 Ethische aspecten

Aan de respondenten is op voorhand medegedeeld dat er vertrouwelijk met de informatie wordt omgegaan. De data zijn opgeslagen op een beveiligde computer en zijn niet te herleiden tot een individueel persoon. Indien zij hiermee akkoord zijn gegaan, konden zij met de vragenlijst beginnen. Daarnaast is er door de onderzoeker een privacy- en integriteitschecklist ingevuld om zo zorgvuldig om te kunnen gaan met de ethische aspecten van dit onderzoek.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de data en de analyses van de data besproken. Allereerst komt er in de beschrijvende statistiek naar voren hoe de steekproef verdeeld is. Daarnaast worden de gemiddeldes en standaarddeviaties van de variabelen uiteengezet, om vervolgens te kijken of er sprake is van correlaties tussen deze variabelen. Na de beschrijvende statistiek volgen de resultaten van de meervoudige regressieanalyses, die gebruikt zijn om de hypothesen te toetsen.

4.1 Beschrijvende statistiek

4.1.1 Verdeling

Om de resultaten zo goed mogelijk te kunnen analyseren, is het van belang om te weten hoe de steekproef binnen dit onderzoek eruit ziet. In tabel 1, 2 en 3 wordt een beschrijving van de verdelingen gegeven, hierin is het percentage niet 100% aangezien niet alle respondenten deze vragen hebben ingevuld. Opvallend hierin is dat meer dan de helft van de respondenten ouder dan 51 jaar is. Aangezien er voor de regressieanalyses van categorische variabelen dummy's moeten worden gemaakt, is ervoor gekozen om voor leeftijd een dummy te maken voor de leeftijd 50 jaar en ouder.

Tabel 1. Verdeling van leeftijd

Leeftijdscategorie	Percentage	Dummy
30 jaar en jonger	9,3%	0
31 – 40 jaar	14,4%	0
41 – 50 jaar	21,7%	0
51 – 60 jaar	34,9%	1
61 jaar en ouder	15,6%	1

De steekproef bevat daarnaast iets meer vrouwen (52%) dan mannen (41,9%). Om die reden is er een dummy voor het gender vrouw gemaakt. In tabel 2 is de complete genderverdeling te zien.

Tabel 2. Verdeling van gender

Gendercategorie	Percentage	Dummy
Man	41,9%	0
Vrouw	52,0%	1
Zowel man als vrouw	0,8%	0
Geen man en geen vrouw	0,5%	0
Overige	0,2%	0

Wanneer het gaat om de salarisschaal, zitten de meeste mensen binnen de steekproef in de salarisschaal 10-12. De lagere salarisschalen (1-9) zijn relatief ondervertegenwoordigd in de steekproef. Door te kijken naar deze verdeling is ervoor gekozen om drie dummy's van de salarisschalen te maken, waarin de lagere salarisschalen 1 – 9 zijn, de gemiddelde 10 – 12 en de hogere salarisschalen 13 en hoger (zie Tabel 3).

Tabel 3. Verdeling van salarisschalen

Salarisschaalcategorie	Percentage	Dummy (laag)	Dummy (gemiddeld)	Dummy (hoog)
1 – 3	0,2%	1	0	0
4 – 6	1,2%	1	0	0
7 – 9	17,3%	1	0	0
10 – 12	61%	0	1	0
13 en hoger	15,9%	0	0	1

De bivariate correlaties laten echter zien dat alleen de dummy voor de hoge salarisschalen correleerde met job crafting en geen van hen correleerde met interne mobiliteit. Om die reden is ervoor gekozen om alleen de dummy voor de hoge salarisschalen mee te nemen in de verdere analyses.

4.1.2 Gemiddelden en correlaties

Opvallend is dat de scores op PJ fit hoog zijn, wat betekent dat de respondenten gemiddeld genomen hun baan goed bij hun behoeften vindt passen. Daarnaast vinden de respondenten binnen dit onderzoek ook dat de organisatie goed bij hen matcht. Wanneer het gaat om interne mobiliteit en job crafting, valt het op dat de respondenten binnen dit onderzoek hier, gemiddeld genomen, minder toe bereid zijn. Ook ervaren de respondenten de verschillende soorten steun als goed, waarin vooral de supervisory autonomy support hoog scoort (gem = 5.66). Dit houdt in dat respondenten veel vrijheid ervaren vanuit hun leidinggevende om het werk op hun eigen manier in te richten.

De correlaties die er gevonden zijn, zie Tabel 4, geven aan dat de meeste overeenkomen met de verwachtingen binnen dit onderzoek. Zo correleert PJ-fit negatief met de bereidheid tot interne mobiliteit ($r = -.48, p < .01$) en job crafting ($r = -.52, p < .01$). Daarnaast correleren de twee soorten support for career development ook met de bereidheid tot interne mobiliteit en hangt supervisory autonomy support ook samen met job crafting. Voor organizational support for career development geldt echter wel een lage correlatie met de bereidheid tot interne mobiliteit ($r = -.18, p < .01$). Wat daarnaast bij de samenhang tussen organizational en supervisory support for career development en de bereidheid tot interne

mobiliteit opvalt, is de richting van de correlatie. Deze loopt namelijk in de tegengestelde richting dan verwacht ($r = -.18, p < .01, r = -.28, p < .01$). Dit houdt in dat respondenten die deze steun krijgen vanuit de organisatie en hun leidinggevende over het algemeen minder bereid zijn om intern te bewegen, dan respondenten die die steun niet krijgen. Voor supervisory autonomy support geldt ook een negatieve samenhang met job crafting ($r = -.35, p < .01$), wat inhoudt dat wanneer respondenten dit soort steun ontvangen deze minder geneigd zijn om job crafting te vertonen dan de respondenten die deze steun in mindere mate ontvangen. Verder hangen de drie verschillende soorten support samen. Door een factoranalyse uit te voeren is er vastgesteld dat het echter nog steeds om drie verschillende constructen gaat (zie bijlage 2). Tot slot valt op dat de PO fit alleen correleert met PJ fit en niet met de bereidheid tot interne mobiliteit. Het valt daarom te verwachten dat PO fit geen direct effect heeft op de bereidheid tot interne mobiliteit, het kan echter wel zo zijn dat het interactie-effect van de PJ fit en PO fit op beide afhankelijke variabelen wel voor verklarende kracht kan zorgen.

Tabel 4. Beschrijvende statistiek en correlaties (N = 590)

Variabel	Gem	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Gender ¹ (vrouw) N = 563	52%	.50									
2 Salarisschaal ¹ (hoog) N = 564	16%	.37	-.03								
3 Leeftijd ¹ (51 & ouder) N = 566	51%	.50	-.17**	.06							
4 Person-Job fit	5.50	1.14	-.04	.16**	.08						
5 Bereidheid tot interne mobiliteit	3.58	1.57	.13**	-.04	-.20**	-.51**					
6 Job crafting	3.97	1.45	.01	-.15**	-.14**	-.55**	.57**				
7 Person-Organization fit	5.49	.90	.03	.03	-.04	.31**	-.07	-.14**			
8 Organizational support for career development	5.22	1.18	.02	-.03	.01	.23**	-.18**	-.25**	.35**		
9 Supervisory support for career development	4.75	1.37	.01	.00	-.01	.31**	-.28**	-.30**	.25**	.54**	
10 Supervisory autonomy support	5.66	1.01	-.07	.11**	.02	.41**	-.27**	-.35**	.22**	.31**	.57**

Note. SD = Standaarddeviatie; ¹Controlevariabelen. * $p < .05$; ** $p < .01$

4.2 Regressieanalyses: toetsen van hypothesen

Om de hypothesen te kunnen toetsen zijn er twee meervoudige regressies uitgevoerd. De eerste toetst de hypothesen aangaande de bereidheid tot interne mobiliteit (H1, H3a, H4a, H4b), de tweede de hypothesen aangaande de bereidheid tot job crafting (H2, H3b, H5).

4.2.1 PJ-fit en bereidheid tot interne mobiliteit

In Tabel 5 worden de resultaten van de regressieanalyse aangaande de bereidheid tot interne mobiliteit getoond. In het eerste model (Model 1) wordt er gekeken naar de invloed van controlevariabelen leeftijd, gender en salarisschaal op de bereidheid tot interne mobiliteit. Vervolgens wordt in het tweede model (Model 2) het effect van de onafhankelijke variabele de PJ fit getoetst. In Model 3 wordt er gekeken naar de directe effecten van de modererende variabelen organizational support for career development en supervisory support for career development. Tot slot wordt in het laatste model (Model 4) het modererende effect van bovengenoemde variabelen getoetst.

Aangezien PO fit niet samenhangt met de bereidheid tot interne mobiliteit, is te verwachten dat er geen direct effect te vinden is tussen deze twee variabele. PO fit correleert echter wel met PJ fit. PO fit is om die reden wel meegenomen in de regressieanalyse, zodat het interactie-effect getoetst kan worden.

In Model 1 valt af te lezen dat alleen leeftijd een significante voorspeller is van de bereidheid tot interne mobiliteit. Voor de groep die ouder dan 50 is, zou de bereidheid om intern te bewegen lager zijn dan de voor de groep die jonger dan 50 is. Leeftijd verklaard echter maar 4% van de variantie in de bereidheid tot interne mobiliteit.

Om hypothese 1 te toetsen is de onafhankelijke variabele PJ fit toegevoegd aan de regressieanalyse. PJ fit heeft een significant negatief effect op de bereidheid tot interne mobiliteit. Dit houdt in dat wanneer men een lage PJ fit ervaart de bereidheid om binnen de organisatie te bewegen toeneemt. De hypothese dat PJ fit negatief samenhangt met de bereidheid tot interne mobiliteit kan dus worden aangenomen. Daarnaast verklaart het samen met leeftijd 28% van de variantie in de bereidheid tot interne mobiliteit.

Organizational support for career development is niet significant bevonden in dit model, zowel als direct effect als interactie-effect met de PJ fit. Dit houdt in dat hypothese 4a kan worden verworpen. Supervisory support for career development heeft, in tegenstelling tot wat er verwacht werd, een significant negatief effect op de bereidheid om interne

mobiliteit. Dit betekent dat wanneer men deze steun ontvangt, men juist minder bereid is om te bewegen in de organisatie. Terwijl er een direct effect te ontdekken, is het interactie-effect tussen supervisory support for career development en PJ fit geen significante voorspeller voor de bereidheid tot interne mobiliteit (zie Model 4). Dit betekent dat hypothese 4b kan worden verworpen.

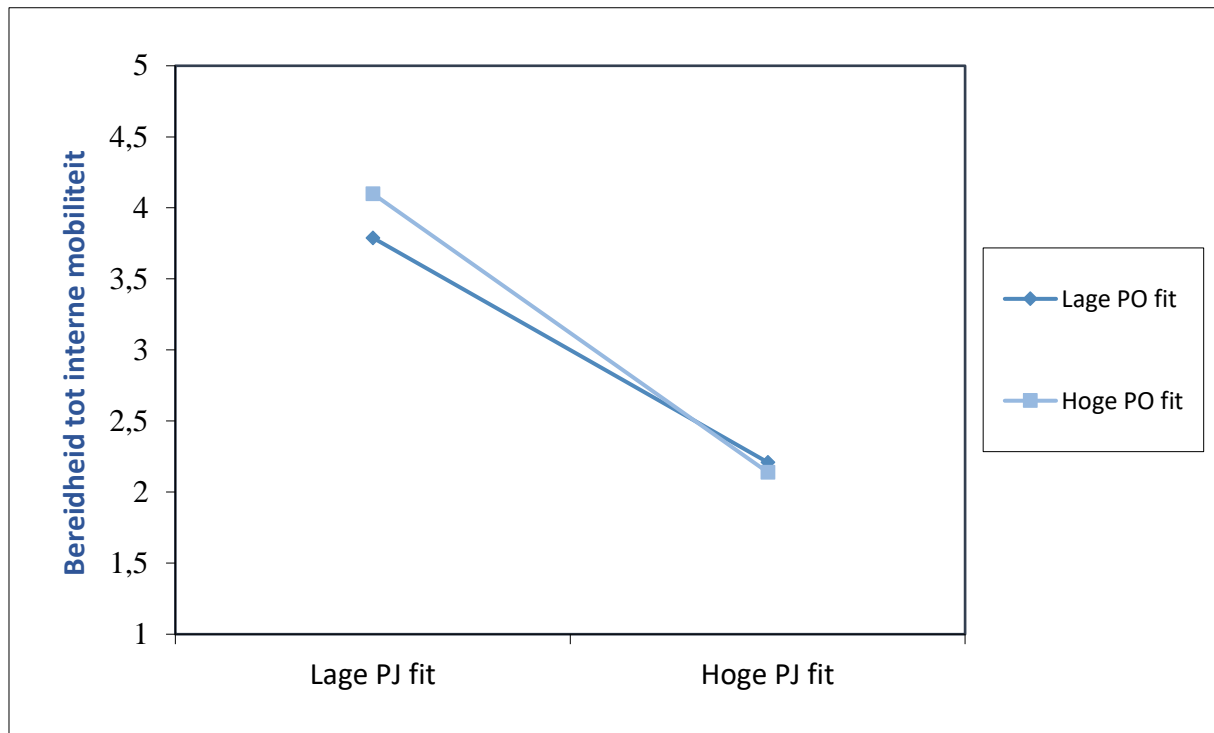
Tabel 5. Regressieanalyses voor het voorspellen van de bereidheid tot interne mobiliteit (n = 590)

Variabelen	Bereidheid tot interne mobiliteit			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	B	B	B	B
Constant	3.73***	7.48***	7.20***	7.90***
<u>Controlevariabelen</u>				
Leeftijd	-.58***	-.48***	-.46***	-.44***
Gender	.29	.26	.25	.23
Salarisschaal (hoog)	-.08	.23	.20	.20
<u>Hoofdvariabelen</u>				
Person-Job fit		-.70***	-.67***	-.73***
<u>Moderatoren</u>				
Person-Organization fit			.23	.15
Org. support for career development			-.04	-.02
Sup. support for career development			-.19***	-.18***
<u>Interactie</u>				
PJFIT X ORGFIT				-.17***
PJFIT X ORGSUP				.02
PJFIT X SUPSUP				-.06
F-waarde	9.37***	54.95***	37.08***	29.02***
Adjusted R ²	.04	.28	.32	.34

Noot. B = niet-gestandaardiseerde regressie coëfficiënt. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Het interactie-effect tussen PJ fit en PO fit is wel een significante voorspeller voor de bereidheid van medewerkers om intern te bewegen. In figuur 2 wordt de interactie weergegeven. Hierin is de relatie tussen PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit te zien wanneer er een lage PO fit en een hoge PO-fit wordt ervaren. Wanneer men een hoge PO fit ervaart en een lage PJ fit, dan is men meer bereid om intern te bewegen dan wanneer men een lage PO fit ervaart. Dit wil zeggen dat naar mate de ervaren PO fit toeneemt, de negatieve relatie tussen een lage PJ fit en een hogere bereidheid tot interne mobiliteit toeneemt. Hypothese 3a kan om die reden worden aangenomen.

Figuur 2. Interactie-effect PJ fit en PO fit op de bereidheid tot interne mobiliteit



De verklaarde variantie neemt echter maar minimaal toe door de modererende variabelen (van 28% naar 34%). Er kan daardoor met enige zekerheid worden gezegd dat PJ-fit in dit onderzoek de grootste significante voorspeller is van de bereidheid tot interne mobiliteit.

4.2.1 PJ-fit en job crafting

In Tabel 6 worden resultaten van regressieanalyse voor het voorspellen van de bereid tot job crafting getoond. Deze analyse is op dezelfde manier opgebouwd als voorgaande analyse. Model 1 toont wederom de effecten van de controlevariabelen op de bereidheid tot job crafting en in het tweede model wordt de onafhankelijke variabele toegevoegd. In het derde model wordt het directe effect van de PO fit en de supervisory autonomy support getoetst, om vervolgens in Model 4 het interactie-effect te toetsen.

Ondanks dat er geen significant direct effect is gevonden, is de PO fit wel meegenomen in de regressieanalyse om zo het interactie-effect met de PJ fit te kunnen toetsen.

Leeftijd en salarisschaal zijn beide significante voorspellers voor de bereidheid tot job crafting. Ze verklaren samen echter maar 3% van de variantie, waardoor ze een erg geringe verklaringskracht hebben. In de modellen die volgen valt salarisschaal zelfs weg als verklarende variabele voor de bereidheid tot job crafting.

Om hypothese 2 te toetsen wordt de onafhankelijke variabele PJ fit toegevoegd in het

regressiemodel. PJ fit heeft net zoals op de bereidheid tot interne mobiliteit een significant negatief effect op de bereidheid tot job crafting. Dit houdt in dat wanneer men een lagere mate van PJ fit ervaart, zij meer geneigd zijn om aan job crafting te doen. Het model heeft een verklaringskracht van 28%, wat betekent dat PJ fit samen met leeftijd de variantie van de bereidheid tot job crafting voor 28% verklaard. Model 4 laat zien dat, na het meenemen van alle relevante variabelen, deze negatieve relatie nog steeds geldt. Hypothese 2 kan om die reden worden aangenomen.

Supervisory autonomy support heeft daarnaast een significant, direct negatief effect op de bereidheid tot job crafting. Dit betekent, tegen de verwachting in, dat wanneer men vindt dat hun leidinggevende hen genoeg vrijheid geeft om hun baan in te richten, zij minder bereid zijn om te gaan job craften. Een interactie-effect met de PJ fit is echter niet te ontdekken, wat betekent dat hypothese 5 kan worden verworpen.

Tabel 6. Regressieanalyses voor het voorspellen van de bereidheid tot job crafting (n = 590)

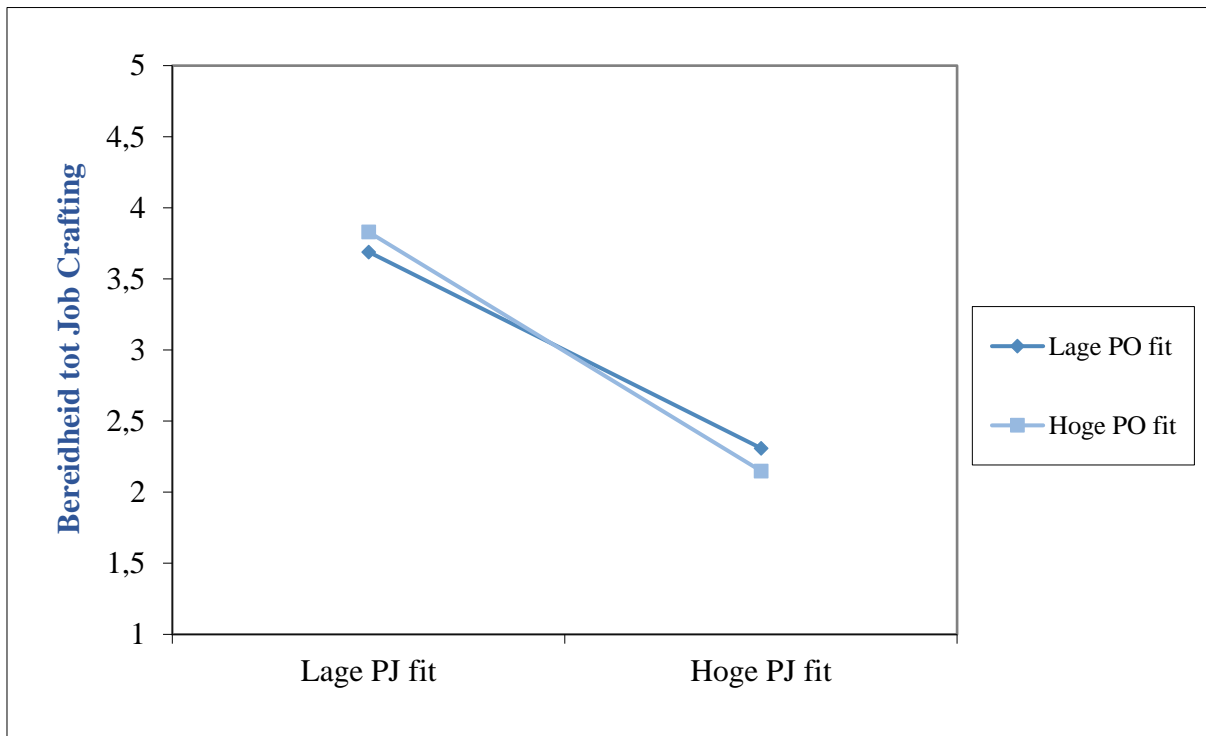
Variabelen	Bereidheid tot job crafting			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	B	B	B	B
Constant	4.27***	7.94***	8.51***	9.17***
<u>Controlevariabelen</u>				
Leeftijd	-.41**	-.31**	-.31**	-.29**
Gender	-.07	-.10	-.13	-.14
Salarisschaal	-.51**	-.21	-.18	-.18
<u>Hoofdvariabelen</u>				
Person-Job fit		-.68***	-.61***	-.66***
<u>Moderatoren</u>				
Person-Organization fit			.07	-.01
Sup. Autonomy support			-.23***	-.24***
<u>Interactie</u>				
PJFIT X ORGFIT				-.13***
PJFIT X AUTOPSUP				-.06
F-waarde	7.36***	60.52***	44.27***	35.95***
Adjusted R ²	.03	.30	.32	.34

Noot. B = niet-gestandaardiseerde regressie coëfficiënt. ** $p < .01$; *** $p < .001$

Van de interactie tussen PJ fit en PO fit is wel een significant effect te ontdekken op de bereidheid tot job crafting. In figuur 3 is de relatie tussen de PJ fit en de bereidheid tot job crafting te zien wanneer er een lage PO fit en een hoge PO fit wordt ervaren. Wanneer men een lage PJ fit ervaart is men meer bereid om te bewegen binnen de organisatie dan wanneer

men een hoge PJ fit ervaart. Ervaart men een hoge PO fit, dan is men nog meer bereid om intern te bewegen dan wanneer er een lage PO fit is. Dit houdt in dat een toenemende PO fit de samenhang tussen een lage PJ fit en de bereidheid tot job crafting sterker maakt. Om deze reden kan hypothese 3b worden aangenomen.

Figuur 3. Interactie-effect PJ fit en PO fit op de bereidheid tot job crafting



Ook voor deze regressieanalyse geldt dat de modererende variabelen maar voor een kleine toename in de verklaarde variantie zorgen. Wat PJ fit ook als de grootste voorspeller van de bereidheid tot job crafting maakt.

4.3 Overzicht hypothesen

Nu alle hypothesen besproken zijn, volgt er een overzichtelijke weergave in Tabel 7. Hierin is te zien welke hypothesen zijn aangenomen of verworpen.

Tabel 7. Overzicht van de getoetste hypothesen: aangenomen/verworpen

Hypothesen	Aangenomen/verworpen
H1 <i>De ervaren PJ fit hangt negatief samen met de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer men een lage PJ fit ervaart, men meer bereid is om intern mobiel te zien.</i>	Aangenomen
H2 <i>De ervaren PJ fit hangt negatief samen met de bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer men een lage PJ fit ervaart, meer bereid is om aan job crafting te doen.</i>	Aangenomen
H3a <i>PO fit modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de PO fit toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.</i>	Aangenomen
H3b <i>PO fit modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer de PO fit toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot job crafting zal zijn.</i>	Aangenomen
H4a <i>Steun voor loopbaanontwikkeling vanuit de organisatie modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.</i>	Verworpen
H4b <i>Steun voor loopbaanontwikkeling vanuit de leidinggevende modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot interne mobiliteit zal zijn.</i>	Verworpen
H5 <i>Supervisor autonomy support modereert de relatie tussen de ervaren PJ fit en de bereidheid tot job crafting dusdanig dat wanneer de steun toeneemt, er een sterkere samenhang tussen een lagere PJ fit en bereidheid tot job crafting zal zijn.</i>	Verworpen

H5: Conclusies en discussie

In dit onderzoek is de invloed van de Person-Job fit op de bereidheid tot interne mobiliteit en job crafting onderzocht. Over het algemeen wordt gedacht dat wanneer men een lagere mate van PJ fit ervaart, zij eerder geneigd zijn om reactief gedrag te vertonen en te stoppen met hun baan. Vanuit de theorie is er echter een ander geluid te horen, men kan zich bij een lage mate aan PJ fit ook proactief gaan gedragen om deze fit te verbeteren. Dit kan door te wisselen van functie binnen de organisatie, binnen de publieke sector is hier echter weinig sprake van. Dit roept de vraag op wat men dan doet om de fit te verbeteren? Een andere proactieve manier hoe men om kan gaan met een lage fit is hun huidige functie zodanig aanpassen dat het beter bij hen past, of te wel job crafting. Men kan dus proactief met een lage fit omgaan en binnen hun huidige organisatie op zoek gaan naar een betere fit door intern te bewegen of aan job crafting te doen. Wat maakt het echter dat ze voor een proactieve aanpak kiezen, of te wel welke factoren bevorderen deze aanpak. In dit onderzoek is daarom het effect van de Person-Organization fit en verschillende soorten steun op de relatie tussen PJ fit en beide aanpakken onderzocht. Vanuit de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat een lage PJ fit leidt tot een hogere bereidheid om van functie te wisselen en aan job crafting te doen. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat wanneer men een hoge fit met hun huidige organisatie ervaart, deze bereidheid nog hoger wordt. Tot slot heeft steun voor loopbaanontwikkeling vanuit de leidinggevende en organisatie geen effect op de relatie tussen PJ fit en de bereidheid tot interne mobiliteit. Dit geldt ook voor supervisory autonomy support en de relatie tussen PJ fit en de bereidheid tot job crafting.

5.1 Discussie

In tegenstelling tot wat er gedacht werd, ervaren medewerkers binnen de Gemeente Rotterdam gemiddeld een relatief hoge PJ fit. Men zit over het algemeen op hun plek. Medewerkers die daartegenover een lage fit ervaren zijn bereid om er proactief iets aan te doen. Zij denken eraan om van functie te wisselen binnen de Gemeente Rotterdam en bekijken bijvoorbeeld interne vacatures. Men is dus bereid om intern te bewegen wanneer zij vinden dat hun huidige baan geen match is met hun voorkeuren en behoeftes (needs-supplies fit). Wat is echter de reden dat dit binnen de Gemeente Rotterdam en de publieke sector in het algemeen niet vaak gebeurt? Dit onderzoek laat zien dat de verklaring wellicht te vinden is in het feit dat medewerkers die een lage fit ervaren ook bereid zijn om aan job crafting te

doen. Ten eerste is dit namelijk ten opzichte van interne mobiliteit een relatief makkelijke stap. Door aan job crafting te doen behoudt men de huidige functie, maar passen deze wel aan zodat deze beter matcht bij hun behoeftes. Door bijvoorbeeld meer uitdaging in hun baan te creëren of juist minder taken op zich te nemen. Daarnaast kan men job crafting op een dagelijkse basis uitvoeren, terwijl men niet dagelijks van functie kan wisselen. Dit zorgt ervoor dat men door middel van job crafting laagdrempeliger de PJ fit kan verbeteren en dit dus naar alle waarschijnlijkheid ook eerder voorkomt dan het wisselen van functie. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vraag of dit daadwerkelijk zo is; Verkiest men job crafting boven het wisselen van functie binnen de organisatie? Welke factoren zorgen er daarnaast voor dat men eerder voor de ene proactieve aanpak kiest dan voor de andere? Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen er verdiepende vragen gesteld worden over bijvoorbeeld de beweegredenen om voor een bepaalde aanpak te kiezen.

Er kan dus met enige zekerheid geconcludeerd worden dat medewerkers die een lage PJ fit ervaren, bereid zijn aan de slag te gaan om door middel van interne mobiliteit en job crafting deze fit te verbeteren. Deze conclusie bevestigt en draagt bij aan een ander geluid in de PJ fit literatuur, namelijk dat men niet altijd reactief reageert op een lage fit en de organisatie verlaat, maar dat men ook proactief binnen de organisatie op zoek kan gaan naar een betere PJ fit (Van Vianen, 2007). Hoe komt het dat medewerkers bereid zijn om hun fit binnen de organisatie te verbeteren en niet buiten de organisatie? Uit de analyses blijkt dat, gemiddeld gezien, de medewerkers van de Gemeente Rotterdam een hoge Person-Organization fit ervaren. Men zit binnen de Gemeente Rotterdam op hun plek. Ze vinden dat hun persoonlijke waarden goed matchen met die van de Gemeente en zijn medewerkers. Verwacht werd dan ook dat wanneer er bij medewerkers met een lage PJ fit, er een hoge mate van PO fit aanwezig was, deze meer bereid waren om voor een proactieve aanpak te kiezen dan wanneer deze een lage mate van PO fit ervaarde. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit voor zowel de bereidheid tot interne mobiliteit, als de bereidheid tot job crafting het geval was. Er kan dus met enige zekerheid geconcludeerd worden dat wanneer men zich op zijn plek voelt binnen de organisatie, zij nog meer bereid zijn om een proactieve aanpak kiezen binnen de organisatie dan wanneer zij zich niet op hun plek voelen. Deze conclusie draagt bij aan de Person-Environment fit literatuur door de interactie-effecten tussen beide soorten fit op proactieve loopbaankeuzes te laten zien. Het bevestigt de theorie dat de mate van fit die men ervaart,

van invloed is op de keuzes die men binnen hun carrière maakt. Vervolgonderzoek zou zich daarom kunnen richten op het vinden van interactie-effecten tussen andere soorten fit op loopbaankeuzes. Hoe zit het bijvoorbeeld met de Person-Group fit? Zorgt een goede fit met uw team ervoor dat u niet intern wilt bewegen, maar liever aan job crafting doet?

In dit onderzoek is ook de invloed van sociale steun op de relatie tussen PJ fit en bereidheid tot interne mobiliteit en job crafting onderzocht. Er was echter geen interactie-effect met de PJ fit te ontdekken, wat betekent dat de mate van steun die men ervaart geen effect heeft op of medewerkers bereid zijn hun fit proactief te verbeteren. Opvallend hierin is wel dat alle drie de soorten support negatief correleren met de bereidheid tot interne mobiliteit en job crafting. Dit in tegenstelling tot wat er volgens de literatuur werd verwacht (Povey et al., 2000). Daarnaast is er zelfs een negatief direct effect gevonden van supervisory autonomy support op de bereidheid tot job crafting. Dit houdt in dat medewerkers die veel vrijheid van hun baas krijgen, om hun werk in te richten zoals zij willen, juist minder bereid zijn om aan job crafting te doen. Oorzaak hiervan kan wellicht liggen in het feit dat wanneer men de vrijheid en steun van de leidinggevende krijgt om het werk in te vullen zoals zij zelf willen, zij niet meer bereid zijn om aan job crafting te doen omdat zij daadwerkelijk al aan job crafting doen.

Bovenstaande redenering haakt aan op één van de tekortkomingen van dit onderzoek, namelijk de manier waarop job crafting is gemeten. In de operationalisering van job crafting is er in deze studie gebruik gemaakt van de zin "ik zou graag...". Dit meet de bereidheid tot job crafting en niet of werknemers aan job crafting doen, terwijl dat dus wel zou kunnen zijn. Daarnaast is het onderscheid tussen bereidheid en het daadwerkelijke gedrag af en toe moeilijk te maken is, aangezien job crafting op een dagelijkse basis voor kan komen. Wat de ene dag een intentie is, kan de volgende dag al werkelijkheid zijn. Het is een continu proces, in tegenstelling tot het wisselen van functie, wat meestal maar één keer binnen een langere tijd voorkomt. Voor de mensen die al die steun ervaren vanuit hun leidinggevende, is het waarschijnlijk niet meer de intentie om aan job crafting te doen maar doen ze dit al op dagelijkse basis. Wanneer dus de daadwerkelijke mate van job crafting wordt getoetst en niet de bereidheid tot, kan er wellicht wel een positief effect gevonden worden. Er wordt dan ook aanbevolen om in vervolgonderzoek goed te kijken naar hoe job crafting geoperationaliseerd wordt.

Wat voor vervolgonderzoek dan ook interessant wordt, is het onderzoeken van de

relatie tussen PJ fit en job crafting op meerdere momenten door middel van longitudinaal onderzoek. Hierin kan men de respondenten op meerdere momenten bevragen of zij aan job crafting doen en wat dit doet voor hun PJ fit. Neemt deze toe wanneer zij op dagelijkse basis aan job crafting doen? Deze studie heeft dit niet kunnen meten aangezien de data op één moment is verzameld door middel van cross-sectioneel onderzoek.

Een andere tekortkoming van dit onderzoek is de steekproef. Aangezien de PJ fit in dit cluster relatief hoog ligt, had er idealiter voor een ander cluster gekozen moeten worden. Een cluster waar de ervaren PJ fit wat lager ligt en de mogelijkheid tot job crafting en interne mobiliteit wat lager ligt. Clusters waar bijvoorbeeld specialistisch werk wordt verricht. Dit zou kunnen zorgen voor een betrouwbaarder resultaat omdat er dan meerdere respondenten zijn die een lagere fit ervaren.

Tot slot is er in dit onderzoek alleen kwantitatief onderzoek verricht, wat de data kwalitatief minder rijk maakt. Het is daarom ook aan te raden om in het vervolg ook kwalitatief onderzoek naar dit onderwerp te doen. Zo kunnen eventuele oorzaken en beweegredenen van de loopbaankeuzes worden ontdekt. Daarnaast kan er ook verdiepende informatie verkregen worden over de redenen dat men, al dan niet, op hun plek zit bij hun baan of binnen hun organisatie. Ook kan er met kwalitatief onderzoek onderzocht hoe steun vanuit leidinggevenden precies werkt. In hoeverre is een leidinggevende namelijk bereid om een loopbaan te stimuleren buiten het team? Handelt een leidinggevende in het belang van de medewerker of in het belang van het team? Dit zijn vragen die beter beantwoord kunnen worden door middel van kwalitatief onderzoek.

5.2 Praktische aanbevelingen

Uit bovenstaande conclusies kunnen een aantal lessen getrokken worden. Om die reden zijn er een drietal praktische aanbevelingen geformuleerd:

Voor de Gemeente Rotterdam:

De interne doorstroom van medewerkers wordt door de Gemeente Rotterdam (o.a. door Match'R) veelvuldig in kaart gebracht. De mate van job crafting wordt echter weinig tot niet gepeild binnen de gemeente en organisaties in het algemeen, terwijl dit wel interessant is en eventueel zelfs de oorzaak kan zijn van de lage interne mobiliteit. Een aanbeveling is dan ook om de mate van job crafting binnen de organisatie te onderzoeken. Dit kan wellicht door een blok vragen aan het medewerkers-tevredenheidonderzoek toe te voegen waarin de mate van

job crafting onder werknemers wordt uitgevraagd. Ook is het daarin interessant of medewerkers het op een dagelijkse basis doen of maar eens in de zoveel tijd. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar de vrijheid die een leidinggevende geeft aan zijn personeel om het werk in te richten zoals zij willen.

Voor de Gemeente Rotterdam en hun leidinggevenden:

Dat steun van leidinggevenden van invloed is op het gedrag van werknemers, is volgens de literatuur een gegeven. Deze studie laat echter andere resultaten zien dan dat er verwacht werd, namelijk een negatieve correlatie tussen steun en de bereidheid tot interne mobiliteit en job crafting. Dit roept de vraag op hoe steun vanuit leidinggevenden eigenlijk werkt. Vanuit welk belang handelt een leidinggevende? Door de krappe arbeidsmarkt is het voor de Gemeente Rotterdam en organisaties in het algemeen wenselijk dat medewerkers intern mobiel zijn. Wanneer leidinggevenden echter liever zien dat een medewerker in het team blijft kan het zo zijn dat zij de medewerker niet steunen in deze loopbaankeuze. Er wordt dan ook aanbevolen dat de Gemeente Rotterdam met hun leidinggevenden in gesprek gaan met elkaar en hun belangen aangaande proactieve loopbaankeuzes stroomlijnen. Dit kan ervoor zorgen dat de interne mobiliteit verhoogd wordt.

Voor gemeenten:

Onder medewerkers van de Gemeente Rotterdam is de PO fit erg hoog. Dit kan aan de ene liggen aan het feit dat medewerkers in de publieke sector in het algemeen een hoge PO fit hebben, maar aan de andere kant ook aan de boodschap die de Gemeente Rotterdam voortdurend uitdraagt. Ze doen er namelijk alles aan om over te brengen dat wanneer je voor de Gemeente Rotterdam werkt, je werkt vóór en mét Rotterdammers. Daarnaast dragen zij via allerlei wegen (filmpjes, campagnes etc.) uit wat het werken voor de Gemeente Rotterdam inhoudt. Er wordt gemeentes dan ook aanbevolen om personeel door middel van een krachtige boodschap en campagnes te binden en boeien. Laat zien waarom men voor uw gemeente moet komen of blijven werken, draag dat uit. Wanneer u personeel bindt en boeit, zal dit helpen de krapte op de arbeidsmarkt op te vangen.

Literatuurlijst

- Ballout, H. I. (2007). Career success: the effects of human capital, person-environment fit and organizational support. *Journal of managerial psychology*.
- Brandstätter, V., Job, V., & Schulze, B. (2016). Motivational incongruence and well-being at the workplace: Person-job fit, job burnout, and physical symptoms. *Frontiers in psychology, 7*, 1153.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology, 87*(5), 875.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes, 67*(3), 294-311.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*.
- Devloo, T., Anseel, F., & De Beuckelaer, A. (2011). Do managers use feedback seeking as a strategy to regulate demands–abilities misfit? The moderating role of implicit person theory. *Journal of Business and Psychology, 26*(4), 453-465.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal, 33*(1), 64-86.
- Kooij, D. T., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971.
- Kraichy, D., & Walsh, M. M. (2021). Hindering talented employees' internal mobility: managers' territorial response to stress. *Journal of Managerial Psychology*.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology, 96*(3), 485.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology, 58*(2), 281-342.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of administrative sciences, 75*(1), 35-52.
- Li, J., Flores, L. Y., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2021). The Role of Autonomy Support and Job Crafting in Interest Incongruence: A Mediated Moderation Model. *Journal of Career Development, 08948453211033903*.

- Lin, Y. C., Yu, C., & Yi, C. C. (2014). The effects of positive affect, person-job fit, and well-being on job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(9), 1537-1547.
- Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 87(1), 42-61.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313.
- Mignonac, K. (2008). Individual and contextual antecedents of older managerial employees' willingness to accept intra-organizational job changes. *The international journal of human resource management*, 19(4), 582-599.
- Melker, G. J., & Van der Sluis, D. (2008). Het managen van interne mobiliteit.
- Povey, R., Conner, M., Sparks, P., James, R., & Shepherd, R. (2000). Application of the Theory of Planned Behaviour to two dietary behaviours: Roles of perceived control and self-efficacy. *British Journal of Health Psychology*, 5(2), 121-139.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Simmering, M. J., Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Porter, C. O. (2003). Conscientiousness, autonomy fit, and development: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 954.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A., (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. doi:10.5502/ijw.v3i2.1
- Smits, W., de Vries, J., de Vries, R., & Chkalova, K. (2014). Beroepsloopbanen van opeenvolgende geboortegeneraties. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(1).'
- Steijn, B., & Vogelaar, M. (2009). Arbeidsvraagstukken vanuit bestuurskundig perspectief: onbekend maakt onbemind. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Vandenabeele, W. (2005). Public service motivation binnen de Nederlandse overheid. *Christen democratische verkenningen*, 259-270.

- Valcour, P. M., & Tolbert, P. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra-and inter-organizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Zippay, A. (2001). The roles of social capital in reclaiming human capital: A Longitudinal study of occupational mobility among displaced steelworkers. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 28, 99.

Bijlages

Bijlage 1: Schalen

Concept	Items
Person-Job fit (.93)	1. Er is een goede match tussen wat mijn functie mij biedt en wat ik zoek in een functie
	2. De eigenschappen die ik zoek in een functie vind ik terug in mijn huidige baan
	3. Mijn huidige baan heeft alles wat ik verwacht van een baan
Person-Organization fit (.85)	1. Mijn persoonlijke waarden sluiten aan bij de Gemeente Rotterdam
	2. Mijn waarden komen overeen met die van huidige medewerkers in de organisatie
	3. De waarden en 'persoonlijkheid' van de Gemeente Rotterdam weerspiegelen mijn eigen waarden en persoonlijkheid
Bereidheid tot interne mobiliteit (.90)	1. Ik zou van functie willen wisselen binnen de Gemeente Rotterdam
	2. Ik zou carrière willen maken buiten mijn huidige functie, binnen de Gemeente Rotterdam
	3. Ik denk eraan om binnen de Gemeente Rotterdam van functie te wisselen
	4. Ik kijk op dit moment naar andere functies binnen de Gemeente Rotterdam
	5. Ik heb de afgelopen 12 maanden naar interne vacatures van de Gemeente Rotterdam gezocht
	6. Op dit moment zijn er (in mijn leven) allerlei obstakels om van functie te kunnen veranderen binnen de Gemeente Rotterdam*
	7. Ik zou op dit moment elke verandering van functie binnen de Gemeente Rotterdam weerstaan*
	8. Ik hou mijn functie liever zoals hij is
Bereidheid tot job crafting (.93)	1. Ik zou mijn functie op een andere manier in willen richten
	2. Ik zou het aantal taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen (meer of minder taken)
	3. Ik zou het soort taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen
	4. Ik zou nieuwe taken binnen mijn functie op willen nemen die beter bij mijn vaardigheden en interesses passen

	5. Ik zou de manier waarop ik mijn functie vervul willen veranderen, zodat mijn werk leuker wordt
	6. Ik zou mijn werk uitdagender willen maken
	7. Ik zou mijn taken binnen mijn functie afwisselender willen maken
Organizational support for career development (.87)	1. De Gemeente Rotterdam heeft een goed loopbaan- en ontwikkelingsbeleid
	2. De Gemeente Rotterdam geeft medewerkers voldoende kansen om te kunnen leren en ontwikkelen
	3. Er zijn binnen de Gemeente Rotterdam voldoende loopbaanontwikkelingsprogramma's waaraan medewerkers deel kunnen nemen
Supervisory support for career development (.88)	1. Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn carrièredoelen en ambities
	2. Mijn leidinggevende steunt mij in het bereiken van mijn carrièredoelen
	3. Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van verschillende carrièremogelijkheden voor mij binnen de organisatie
Supervisory autonomy support (.93)	1. Mijn leidinggevende biedt mij kansen om mijn werk op mijn manier in te richten
	2. Mijn leidinggevende begrijpt waarom ik ervoor kies mijn werk op een bepaalde manier in te richten
	3. Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk op mijn eigen manier in te richten
	4. Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn werk op mijn eigen manier te doen
	5. Ik kan met mijn leidinggevende praten over hoe ik mijn werk zelf in wil richten
	6. Mijn leidinggevende luistert naar hoe ik mijn werk zelf in wil richten

**Verwijderd op basis van de Cronbach's Alpha analyse*

Bijlage 2: Factoranalyse

Factoranalyse I: Sociale steun

	Factoren		
	1	2	3
De Gemeente Rotterdam heeft een goed loopbaan- en ontwikkelingsbeleid	,036	,879	,230
De Gemeente Rotterdam geeft medewerkers voldoende kansen om te kunnen leren en ontwikkelen	,198	,809	,251
Er zijn binnen de Gemeente Rotterdam voldoende loopbaanontwikkelingsprogramma's waaraan medewerkers deel kunnen nemen	,133	,870	,176
Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn carrièredoelen en ambities	,295	,265	,845
Mijn leidinggevende steunt mij in het bereiken van mijn carrièredoelen	,371	,236	,833
Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van verschillende carrièremogelijkheden voor mij binnen de organisatie	,193	,284	,755
Mijn leidinggevende biedt mij kansen om mijn werk op mijn manier in te richten	,809	,159	,060
Mijn leidinggevende begrijpt waarom ik ervoor kies mijn werk op een bepaalde manier in te richten	,833	,072	,219
Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk op mijn eigen manier in te richten	,841	,082	,152
Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn werk op mijn eigen manier te doen	,798	,087	,261
Ik kan met mijn leidinggevende praten over hoe ik mijn werk zelf in wil richten	,830	,129	,295
Mijn leidinggevende luistert naar hoe ik mijn werk zelf in wil richten	,837	,136	,314

Note. 1 = Supervisory autonomy support, 2 = Organizational support for career development, 3 = Supervisory support for career development.

Factoranalyse II: Bereidheid tot interne mobiliteit en bereidheid tot job crafting

	Factoren	
	1	2
Ik zou van functie willen wisselen binnen de Gemeente Rotterdam	,304	,831
Ik zou carrière willen maken buiten mijn huidige functie binnen de Gemeente Rotterdam	,224	,742
Ik denk eraan om binnen de Gemeente Rotterdam van functie te wisselen	,266	,878
Ik kijk op dit moment naar andere functies binnen de Gemeente Rotterdam	,202	,845
Ik heb de afgelopen 12 maanden naar interne vacatures van de Gemeente Rotterdam gezocht	,151	,757
Ik hou mijn functie liever zoals hij is	,428	,620
Ik zou mijn functie op een andere manier in willen richten	,799	,248
Ik zou het aantal taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen (meer of minder taken)	,751	,230
Ik zou het soort taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen	,842	,206
Ik zou nieuwe taken binnen mijn functie op willen nemen die beter bij mijn vaardigheden en interesses passen	,758	,277
Ik zou de manier waarop ik mijn functie vervul willen veranderen, zodat mijn werk leuker wordt	,840	,227
Ik zou mijn werk uitdagender willen maken	,811	,241
Ik zou mijn taken binnen mijn functie afwisselender willen maken	,766	,245

Note. 1 = bereidheid tot job crafting, 2 = bereidheid tot interne mobiliteit

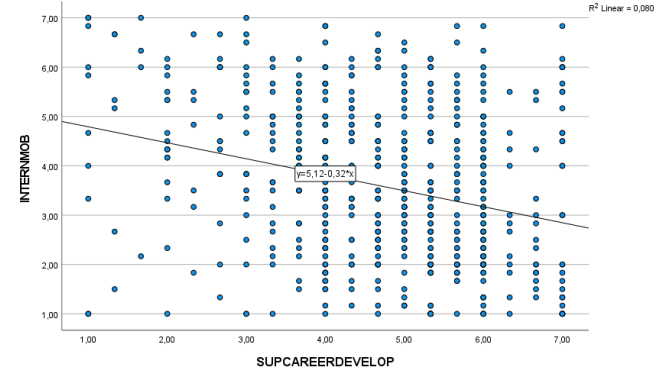
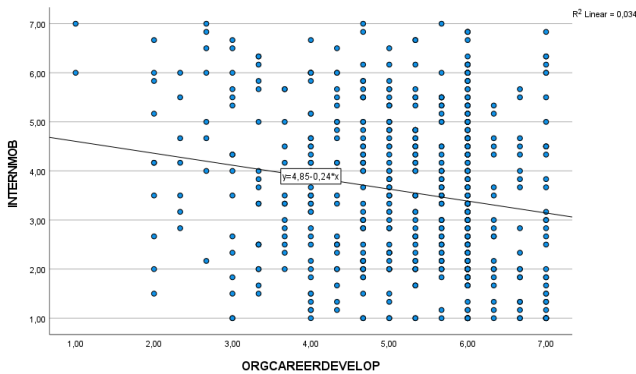
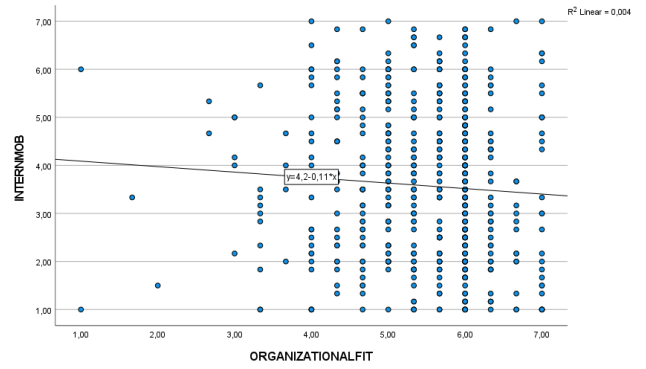
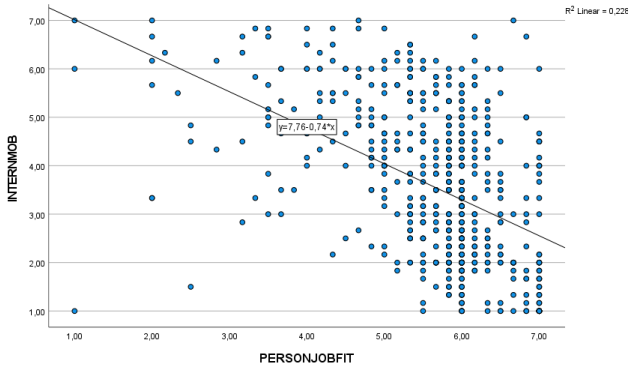
Bijlage 3: Assumpties regressieanalyse

Assumpties: Bereidheid tot interne mobiliteit

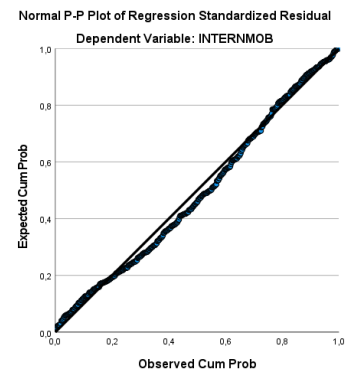
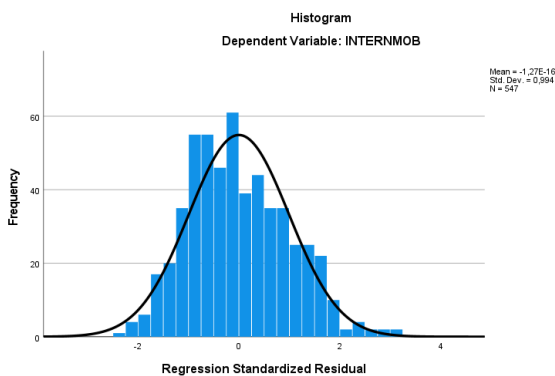
Om een regressie uit te kunnen voeren moet er aan bepaalde voorwaarden voldaan worden.

Hieronder volgen de tabellen per assumptie:

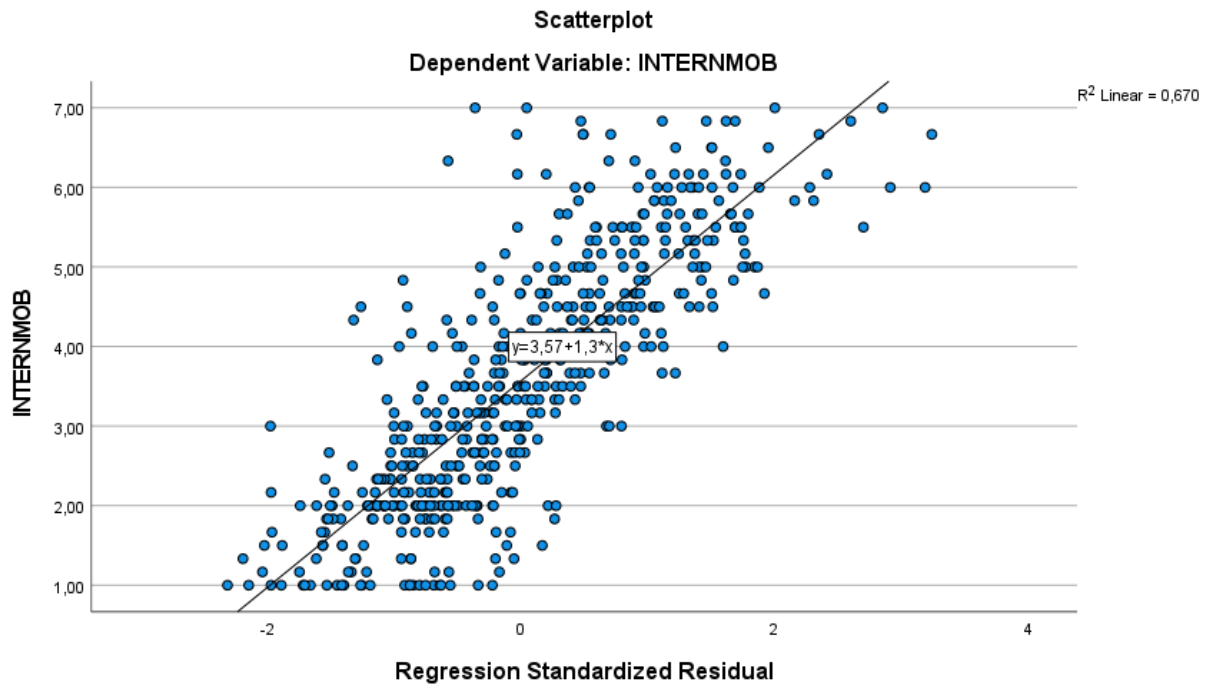
Lineairiteit



Normaliteit



Homoscedasticiteit



Multicollineariteit

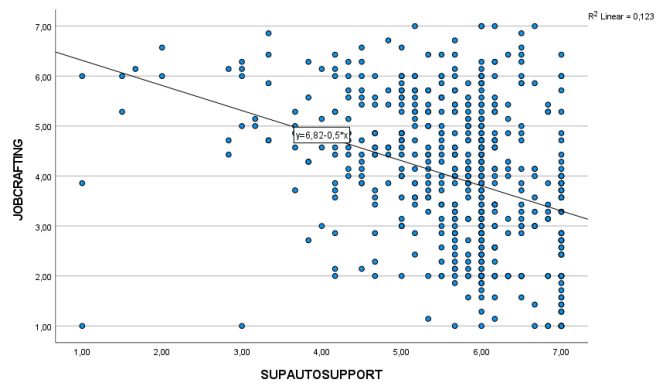
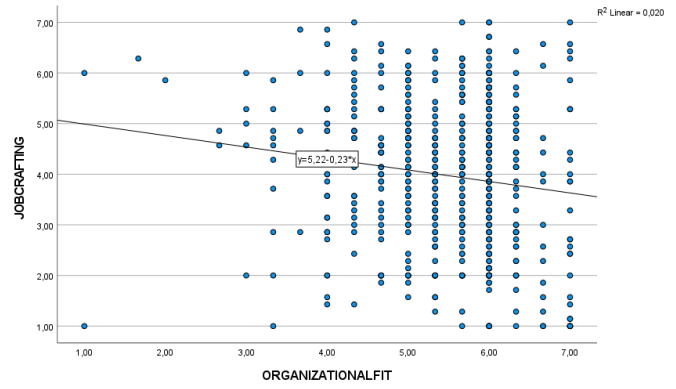
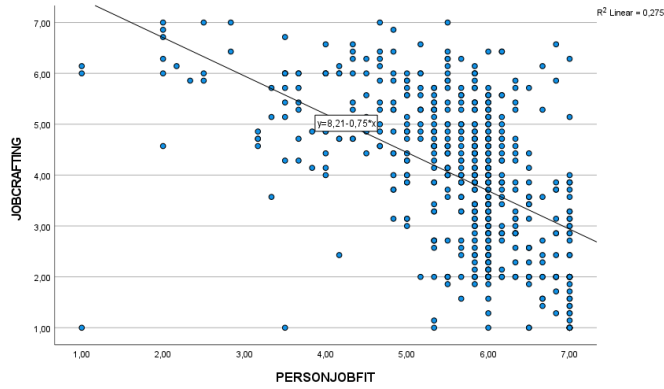
Variabelen	Tolerance	VIF
Person-Job fit	.784	1.276
Person-Organization fit	.764	1.309
Organizational support for career development	.663	1.509
Supervisory support for career development	.673	1.487

Assumpties: Bereidheid tot job crafting

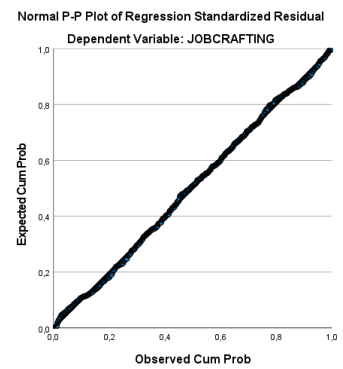
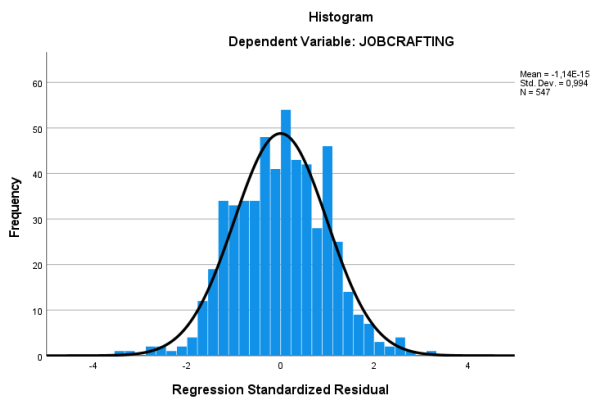
Om een regressie uit te kunnen voeren moet er aan bepaalde voorwaarden voldaan worden.

Hieronder volgen de tabellen per assumptie:

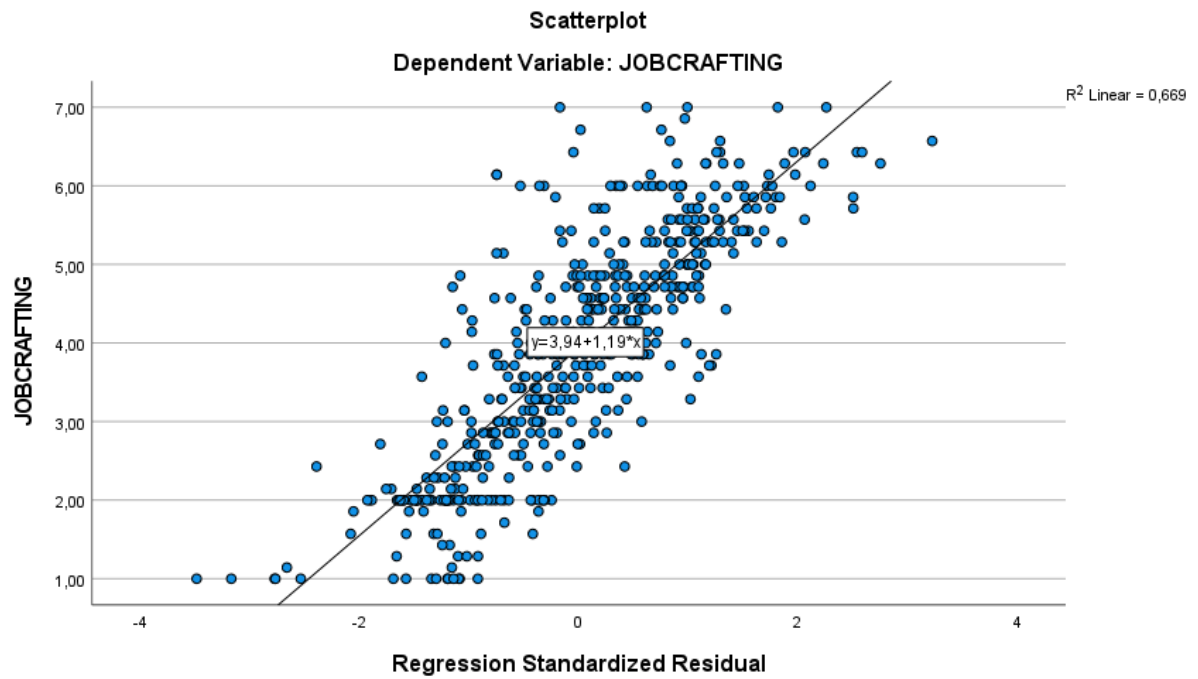
Lineairiteit



Normaliteit



Homoscedasticiteit



Multicollineariteit

Variabelen	Tolerance	VIF
Person-Job fit	.774	1.291
Person-Organization fit	.888	1.126
Supervisory autonomy support	.822	1.217

Vragenlijst onderzoek Gemeente Rotterdam

Uitnodigingsmail:

Beste collega,

Ik ben Daphne van Ameijde, student van de masteropleiding Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op dit moment loop ik stage bij de directie HRO-C en ben ik, naast andere leuke werkzaamheden, bezig met het schrijven van mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek wordt in opdracht van de Gemeente Rotterdam – HRO en de Erasmus Universiteit Rotterdam gedaan. Graag vraag ik via deze weg een aantal minuten van uw tijd voor het invullen van een eenmalige vragenlijst. Dit is geheel op vrijwillige basis.

Via onderstaande link start u de vragenlijst, waar ook meer informatie te vinden is over het onderzoek en deelname. U hebt tot 6 mei om deze vragenlijst in te vullen.

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_b70c6kyN60e5MDY

Alvast hartelijk dank en met vriendelijke groet,

Daphne van Ameijde

Vragenlijst:

Beste collega,

Hartelijk dank dat u wilt deelnemen aan mijn afstudeeronderzoek. Ik voer mijn opdracht uit bij team HR Beleid, Analytics en Projecten van de Gemeente Rotterdam en studeer af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hierna volgt een vragenlijst die zo'n 5 minuten zal duren. Deze vragenlijst is verstuurd naar alle medewerkers van het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO). De vragen zullen onder andere gaan over uw functie, uw loopbaan en uw ontwikkeling binnen de gemeente Rotterdam. Het invullen van deze vragenlijst is geheel op vrijwillige basis, u kunt op elk moment beslissen om te stoppen. Daarnaast zijn alle antwoorden die u geeft volledig anoniem. Dat betekent dat de data niet naar u als persoon te herleiden zijn. De data is alleen bestemd voor wetenschappelijke doeleinden en zal verder niet worden gebruikt.

Wanneer u op 'Ik ga akkoord' klikt, gaat u akkoord met de volgende uitspraken:

- Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen.
- Ik doe mee op vrijwillige basis.
- Ik kan op ieder moment stoppen met het invullen van de vragenlijst en trek daarmee mijn toestemming direct in.

Mocht u verder vragen hebben, dan kunt u altijd contact met mij opnemen via:
d.vanameijde1@rotterdam.nl

Nogmaals bedankt en met vriendelijke groet,

Daphne van Ameijde

- Ik ga akkoord (1)
- Ik ga niet akkoord (2)

1. De volgende vragen gaan over hoe u uw eigen functie ervaart. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Er is een goede match tussen wat mijn functie mij biedt en wat ik zoek in een functie (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De eigenschappen die ik zoek in een functie vind ik terug in mijn huidige baan (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn huidige baan heeft alles wat ik verwacht van een baan (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een goede match tussen de eisen van mijn baan en mijn persoonlijke vaardigheden (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn kwaliteiten en capaciteiten sluiten goed aan bij de eisen van mijn huidige functie (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijke vaardigheden en opleiding zijn een goede match met wat er van mij verwacht wordt in mijn huidige functie (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. De volgende vragen gaan over in hoeverre u vindt dat uw organisatie, de Gemeente Rotterdam, bij u past. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Mijn persoonlijke waarden sluiten aan bij de Gemeente Rotterdam (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn waarden komen overeen met die van huidige medewerkers in de organisatie (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De waarden en 'persoonlijkheid' van de Gemeente Rotterdam weerspiegelen mijn eigen waarden en persoonlijkheid (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. De volgende vragen gaan over in hoeverre u bereid bent om van functie te wisselen. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Ik zou van functie willen wisselen binnen de Gemeente Rotterdam (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou carrière willen maken buiten mijn huidige functie, binnen de Gemeente Rotterdam (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik denk eraan om binnen de Gemeente Rotterdam van functie te wisselen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kijk op dit moment naar andere functies binnen de Gemeente Rotterdam (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de afgelopen 12 maanden naar interne vacatures van de Gemeente Rotterdam gezocht (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op dit moment zijn er (in mijn leven) allerlei obstakels om van functie te kunnen veranderen binnen de Gemeente Rotterdam (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou op dit moment elke verandering van functie binnen de Gemeente Rotterdam weerstaan (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik hou mijn functie liever zoals hij is (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. De volgende vragen gaan over in hoeverre u bereid bent om uw huidige functie aan te passen.

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Ik zou mijn functie op een andere manier in willen richten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het aantal taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen (meer of minder taken) (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou het soort taken waar mijn functie uit bestaat willen veranderen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou nieuwe taken binnen mijn functie op willen nemen die beter bij mijn vaardigheden en interesses passen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou de manier waarop ik mijn functie vervul willen veranderen, zodat mijn werk leuker wordt (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou mijn werk uitdagender willen maken (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou mijn taken binnen mijn functie afwisselender willen maken (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. De volgende vragen gaan over leren en ontwikkelen binnen de Gemeente Rotterdam. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
De Gemeente Rotterdam heeft een goed loopbaan- en ontwikkelingsbeleid (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De Gemeente Rotterdam geeft medewerkers voldoende kansen om te kunnen leren en ontwikkelen (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn binnen de Gemeente Rotterdam voldoende loopbaanontwikkelingsprogramma's waaraan medewerkers deel kunnen nemen (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. De volgende vragen gaan over de rol van de leidinggevende in uw ontwikkeling binnen de Gemeente Rotterdam. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Uw leidinggevende is de persoon waar u uw personeelsgesprekken mee voert.

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn carrièredoelen en ambities (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende steunt mij in het bereiken van mijn carrièredoelen (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte van verschillende carrièremogelijkheden voor mij binnen de organisatie (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. De volgende vragen gaan over de rol van de leidinggevende in uw huidige functie binnen de Gemeente Rotterdam. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:
Uw leidinggevende is de persoon waar u uw personeelsgesprekken mee voert.**

	Helemaal oneens (1)	Oneens (2)	Enigzins oneens (3)	Niet eens of oneens (4)	Enigzins eens (5)	Eens (6)	Helemaal eens (7)
Mijn leidinggevende biedt mij kansen om mijn werk op mijn manier in te richten (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende begrijpt waarom ik ervoor kies mijn werk op een bepaalde manier in te richten (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft vertrouwen in mijn vermogen om mijn werk op mijn eigen manier in te richten (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn werk op mijn eigen manier te doen (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan met mijn leidinggevende praten over hoe ik mijn werk zelf in wil richten (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende luistert naar hoe ik mijn werk zelf in wil richten (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Bent u in het verleden binnen de Gemeente Rotterdam van functie veranderd? Indien ja, hoe vaak is dit voor gekomen?

- Ja, dit is ... keer voorgekomen (7) _____
- Nee (15)
- Weet ik niet (8)
- Wil ik niet zeggen (9)

9. Kunt u aangeven in welk jaar u voor het laatst van functie gewisseld bent?

10. Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja (1)
- Nee (2)
- Wil ik niet zeggen (3)

11. Hoelang werkt u al bij de Gemeente Rotterdam?

- Minder dan 1 jaar (1)
 - Tussen de 1 en 3 jaar (2)
 - Tussen de 3 en 5 jaar (3)
 - Tussen de 5 en 10 jaar (4)
 - Tussen de 10 en 20 jaar (5)
 - Meer dan 20 jaar (6)
 - Weet ik niet (7)
 - Wil ik niet zeggen (8)
-

12. Op welke afdeling bent u werkzaam binnen het cluster BCO? Mocht uw afdeling er niet tussen staan, selecteer dan "Overig"

13. Wat is uw salarisschaal?

- 1-3 (1)
 - 4-6 (2)
 - 7-9 (3)
 - 10-12 (4)
 - 13 of hoger (5)
 - Weet ik niet (6)
 - Wil ik niet zeggen (7)
-

14. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs (1)
 - Voortgezet Onderwijs (VMBO/MAVO, HAVO, VWO etc.) (2)
 - Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO) (3)
 - Hoger Beroeps Onderwijs (HBO) (4)
 - Wetenschappelijk Onderwijs (WO, Universitair) (5)
 - Wil ik niet zeggen (6)
-

15. Wat is uw leeftijd?

- 30 of jonger (1)
 - Tussen de 31 en 40 (2)
 - Tussen de 41 en 50 (3)
 - Tussen de 51 en 60 (4)
 - Ouder dan 60 (5)
 - Wil ik niet zeggen (6)
-

16. Met welke genderidentiteit identificeert u zich op dit moment?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Zowel man als vrouw (3)
- Geen man en ook geen vrouw (4)
- Dat weet ik (nog) niet (5)
- Anders (6)
- Wil ik niet zeggen (7)

Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het onderzoek laat dan uw emailadres [hier](#) achter

Dit staat i.v.m anonimiteit los van uw antwoorden.
