

Vlaamse KMO's en hun personeelsverloop: effectieve retentiemiddelen

Stel, u bent de leidinggevende van een KMO gevestigd in het centrum van de stad Antwerpen. De zaken gaan goed waardoor het belangrijk is uw concurrentiële positie op de arbeidsmarkt te behouden en/of te verbeteren. Omwille van deze reden is het noodzakelijk dat u investeert in uw personeel. Op die manier zijn en blijven uw werknemers inzetbaar binnen de eigen organisatie en dragen ze bij tot het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Simpel zo lijkt het, maar er is een keerzijde aan dergelijke investeringen in eigen personeel. De activiteiten die u onderneemt om uw werknemers inzetbaarheid te garanderen binnen het huidige bedrijf zorgen ervoor dat uw werknemers ook meer inzetbaar worden buiten de onderneming. Met als gevolg dat het risico ontstaat dat een werknemer, door uw investeringen, meer kansen op de externe arbeidsmarkt waarneemt en hierdoor geneigd zal zijn om de organisatie te verlaten. Dit maakt dat investeren in personeel voor een werkgever niet langer zo eenvoudig is. De angst voor het verliezen van goede werknemers zorgt vandaag de dag dat bedrijven niet altijd bereid zijn om investeringen in het personeel te ondernemen. Maar wat kan u, als werkgever, nu doen om er voor te zorgen dat uw inzetbare werknemers in uw organisatie willen blijven zodat investeringen niet langer uitgesloten blijven?

In een dynamische economie, waar ook onze arbeidsmarkt vandaag door gekenmerkt wordt, is een levenslange tewerkstelling bij één werkgever niet langer de garantie. Werknemers moeten voortaan inzetbaar zijn en blijven om een succesvolle carrière te waarborgen. Zowel werkgever als werknemer dragen hiervoor de verantwoordelijkheid. Tot op heden wordt deze gedeelde verantwoordelijkheid langs de kant van de werkgevers niet altijd genomen, uit angst dat door dergelijke investeringen werknemers meer tewerkstellingsmogelijkheden buiten het bedrijf gaan waarnemen met een grotere verloopintentie tot gevolg. Dit wordt ook wel de management- of employability-paradox genoemd.

Vertrekkend vanuit de literatuur wordt de ingeschatte kans op werk door de werknemer op de externe arbeidsmarkt i.e. gepercipieerde externe inzetbaarheid, theoretisch beschouwd als één van de belangrijkste voorspellers voor de verloopintentie. Hoe meer tewerkstellingskansen een werknemer waarneemt buiten het bedrijf, hoe groter zijn/haar intentie zal zijn om de organisatie te verlaten. Verrassend zijn de resultaten in de praktijk, waar het verband tussen beide variabelen positief maar zwak is. Dit betekent dat niet iedereen die zichzelf hoog inzetbaar schat op de externe arbeidsmarkt het voornemen heeft om de organisatie te verlaten.

Om een antwoord te krijgen op de vraag welke rol de organisatie speelt in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie, werd in dit onderzoek de focus gelegd op twee factoren. Het gaat om factoren waar een bedrijf op kan inspelen en die werknemers aan de eigen organisatie binden. Enerzijds werd onderzoek gevoerd naar het effect van persoon-organisatie fit, beschreven als de overeenkomst tussen de persoonlijke kenmerken van een werknemer en de kenmerken van een organisatie waarin deze werknemer actief is. Meer specifiek kenmerken zoals waarden en doelen. Anderzijds werd ook onderzoek gevoerd naar het effect van continuerende betrokkenheid, gedefinieerd als de gebondenheid van een werknemer aan een organisatie omwille van de kosten die een werknemer waarneemt wanneer hij/zij de organisatie zou verlaten.

De resultaten, verkregen via een enquête bij bedienden in Vlaamse KMO's, tonen aan dat als een werknemer meer tewerkstellingsmogelijkheden buiten het bedrijf waarneemt dit bijdraagt tot een hogere verloopintentie maar dat een organisatie niet buiten strijd staat in deze relatie. Een sterke persoon-organisatie fit of continuerende betrokkenheid kunnen wel degelijk een verschil maken en zo zorgen dat de verloopintentie van inzetbare werknemers afzwakt. Werkgevers dienen zich vandaag de dag er dus bewust van te zijn dat een sterke externe inzetbaarheid bij hun werknemers niet onmiddellijk een exit-gedrag tot gevolg heeft. Door aandacht te besteden aan een goede persoon-organisatie fit en/of continuerende betrokkenheid en dit na te streven bij hun personeelsleden, kunnen werkgevers inzetbaarheid bij hun werknemers stimuleren zonder dat deze werknemers het bedrijf willen verlaten.

Al deze bevindingen moeten een belangrijke pijler vormen in de tweestrijd die werkgevers momenteel hebben inzake investeringen in personeel. Persoon-organisatie fit en/of continuerende betrokkenheid gebruiken als retentiemiddel zorgt ervoor dat de management- of employability-paradox in praktijk niet langer wordt bevestigd. Een werkgever kan zo bijvoorbeeld tijdens de aanwervings- en selectiefase personen met dezelfde waarden en doelen selecteren als die van het bedrijf. Ook doorheen de loopbaan

bij de organisatie kan een werkgever diverse activiteiten ondernemen die maken dat een werknemer in de organisatie wilt blijven. Het organiseren van diverse groepsactiviteiten om een goede sfeer en vriendschap tussen de collega's te creëren, is hier een voorbeeld van want werknemers zijn vaak niet bereid deze vriendschap op te geven.