

# inzetbaarheid en verloop:

De modererende rol van persoon-organisatie fit en  
continuerende betrokkenheid

**Crab Maxime**

r0450395

Masterproef

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Dr. Anneleen Forrier

Academiejaar 2014-2015



# Inhoud

<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Dankwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>4</b>
<b>2 Literatuuroverzicht</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Gepercipieerde externe inzetbaarheid</i> .....	6
2.2 <i>Verloopintentie</i> .....	6
2.3 <i>Gepercipieerde externe inzetbaarheid en verloopintentie</i> .....	7
2.4 <i>Moderatoren</i> .....	8
2.4.1 <i>Persoon-organisatie fit</i> .....	8
2.4.2 <i>Continuerende betrokkenheid</i> .....	9
<b>3 Methodologie</b> .....	<b>11</b>
3.1 <i>Procedure</i> .....	11
3.2 <i>Populatie en steekproefgrootte</i> .....	11
3.3 <i>Vragenlijst</i> .....	12
3.3.1 <i>Onafhankelijke variabele</i> .....	12
3.3.2 <i>Afhankelijke variabele</i> .....	13
3.3.3 <i>Moderatoren</i> .....	14
3.3.4 <i>Controlevariabelen</i> .....	15
<b>4 Resultaten</b> .....	<b>16</b>
4.1 <i>Correlaties</i> .....	16
4.2 <i>Regressieanalyse 1</i> .....	18
4.2.1 <i>Assumpties</i> .....	18
4.2.2 <i>Resultaten</i> .....	18
4.2.3 <i>Aanvullend onderzoek</i> .....	20
4.3 <i>Regressieanalyse 2</i> .....	21
4.3.1 <i>Factoranalyse</i> .....	21
4.3.2 <i>Correlaties</i> .....	22

4.3.3 Resultaten .....	24
<b>5 Discussie .....</b>	<b>27</b>
5.1 <i>Conclusie</i> .....	27
5.2 <i>Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek</i> .....	28
5.3 <i>Implicaties voor de praktijk</i> .....	28
<b>Bibliografie.....</b>	<b>30</b>
<b>Bijlage 1: Gebruikte variabelen uit de vragenlijst.....</b>	<b>1</b>
<b>Persartikel .....</b>	<b>5</b>

## **Abstract**

In een dynamische economie, waar ook onze arbeidsmarkt vandaag door gekenmerkt wordt, is een levenslange tewerkstelling bij één werkgever niet langer gegarandeerd. Werknemers moeten voortaan inzetbaar zijn om een succesvolle carrière te waarborgen. Beide partijen, werkgever en werknemer, dragen hiervoor de verantwoordelijkheid. Tot op heden zijn werkgevers niet altijd bereid om inzetbaarheid bij hun werknemers te stimuleren, uit angst dat deze werknemers meer tewerkstellingsmogelijkheden buiten het bedrijf gaan waarnemen, met een grotere verloopintentie tot gevolg. Dit wordt weergegeven onder de employability- of management-paradox.

In deze studie wordt onderzocht of de employability-paradox die heerst in de hoofden van de werkgevers effectief van toepassing is in de praktijk. Dit wordt gemeten aan de hand van de invloed van de door een werknemer ingeschatte kans op tewerkstelling buiten de eigen organisatie op de verloopintentie. Het verband is onderzocht via een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek bij 155 respondenten.

De resultaten tonen aan dat de gepercipieerde inzetbaarheid bij een werknemer op de externe arbeidsmarkt bijdraagt tot een hogere verloopintentie. Een sterke persoonlijke organisatie fit of een sterke gebondenheid door een werknemer aan het bedrijf omwille van persoonlijke opofferingen kunnen de relatie wel doen afzwakken.

## **Dankwoord**

Graag wil ik iedereen bedanken die mij heeft bijgestaan tijdens het vervaardigen van mijn masterproef. In het bijzonder wil ik mijn dank betuigen aan mijn promotor mevrouw Anneleen Forrier, voor alle richtlijnen die zij doorheen dit proces heeft gegeven.

# 1 Inleiding

Vroeger was een levenslange carrière bij eenzelfde werkgever voor de meeste werknemers vanzelfsprekend. In ruil voor het leveren van de gewenste prestaties, kreeg een werknemer de garantie op werkzekerheid binnen dezelfde organisatie. In de huidige economie, gekenmerkt door een dynamisch karakter, is de belofte op werkzekerheid door een werkgever niet gewaarborgd (De Vos, De Hauw & Van Der Heijden, 2011). Vandaag is een werknemer niet langer afhankelijk van een werkgever maar van zijn/haar inzetbaarheid om een succesvolle carrière te verzekeren (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2006). Met inzetbaarheid (*employability*) wordt verwezen naar *de kans op het vinden of het behouden van werk, zowel in het huidige bedrijf (interne employability) als daarbuiten (externe employability), met andere woorden op de gehele arbeidsmarkt* (Forrier & Sels, 2003; p.106). Nu inzetbaarheid voor werknemers als dé bescherming op de arbeidsmarkt wordt gezien, zijn werknemer én werkgever beiden verantwoordelijk om inzetbaarheid te stimuleren (Forrier & Sels, 2003).

Echter, tot op heden zijn niet alle werkgevers even bereid om de inzetbaarheid bij hun personeel effectief te stimuleren. Ze hebben namelijk de angst dat inzetbare werknemers tewerkstellingsmogelijkheden buiten het eigen bedrijf gaan waarnemen (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). Onderzoek toont aan dat werknemers eerder geneigd zijn acties te ondernemen op basis van percepties dan op basis van objectieve situaties (De Cuyper & De Witte, 2008). Zo ontstaat het risico dat werknemers die veel kansen op de externe arbeidsmarkt waarnemen ook geneigd zullen zijn om de onderneming te verlaten. Dit wordt ook wel de management- of employability-paradox genoemd (De Cuyper & De Witte, 2011). In deze studie onderzoeken we of een hoge inschatting van kansen op de externe arbeidsmarkt, i.e. de gepercipieerde externe inzetbaarheid, er inderdaad voor zorgt dat een werknemer de intentie heeft om het bedrijf te verlaten, i.e. de verloopintentie.

In diverse onderzoeken wordt gepercipieerde externe inzetbaarheid beschouwd als één van de belangrijkste voorspellers voor de verloopintentie en wordt een positief verband tussen beide concepten verondersteld. Hoe meer tewerkstellingskansen een werknemer buiten het bedrijf waarneemt, hoe groter zijn/haar intentie zal zijn om de organisatie te verlaten (March & Simon, 1958; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Verrassend is dat eerdere empirische resultaten een positief maar zwak verband vaststellen. Dit maakt dat we vermoeden dat er andere factoren zijn die op deze relatie inspelen en zo de sterkte van inzetbaarheid als voorspeller beïnvloeden (De Cuyper, Mauno, Kinnunen & Mäkikangas, 2011; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Steel & Griffeth, 1989). Dit zou betekenen dat niet iedereen die zichzelf hoog inzetbaar schat op de externe arbeidsmarkt het voornemen heeft om de organisatie te verlaten. Hierdoor is het interessant om binnen ons onderzoek na te gaan of de relatie werkelijk verzwakt als werknemers iets te verliezen hebben bij het verlaten van het bedrijf.

Via onze centrale onderzoeksvraag: 'inzetbaarheid en verloop: de modererende rol van persoon-organisatie fit en continuerende betrokkenheid' proberen we hierop een antwoord te geven. We leggen in dit onderzoek de focus op twee factoren die werknemers aan de organisatie binden. Als eerste bekijken we persoon-organisatie fit, gedefinieerd als de overeenkomst tussen de persoonlijke kenmerken van een werknemer en de kenmerken van een organisatie waarin deze werknemer actief is (Kristof, 1996). En als tweede

bekijken we continuerende betrokkenheid, beschreven als de gebondenheid van een werknemer aan een organisatie, omwille van de kosten die een werknemer waarneemt wanneer hij/zij de organisatie zou verlaten (Meyer & Allen, 1991; Mitchell et al., 2001). Beide elementen zijn aspecten van on-the-job embeddedness en maken dat mensen zijn ingebed in de organisatie.

Tot op vandaag heeft onderzoek zich enkel geconcentreerd op de directe relatie tussen de persoon-organisatie fit en de verloopintentie alsook tussen de continuerende betrokkenheid en de verloopintentie. In beide directe relaties wordt een negatief verband vastgesteld. Een werknemer die ofwel een goede persoon-organisatie fit ofwel een hoge vorm van continuerende betrokkenheid waarneemt, heeft niet de intentie om het bedrijf te verlaten (Vandenberghe, Panaccio & Khalil Ben Ayed, 2011; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003). De mogelijke rol van persoon-organisatie fit of continuerende betrokkenheid in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie werd tot op heden buiten beschouwing gelaten. Door beide variabelen in ons onderzoek op te nemen als moderator, leveren we een bijdrage aan de literatuur.

Ook in de praktijk zal dit onderzoek nieuwe inzichten tonen in de employability-paradox. Met onze twee moderatoren concentreren we ons op die factoren eigen aan de organisatie die zorgen dat een werknemer het bedrijf niet verlaat (Mitchell et al., 2001). Op deze manier krijgt een werkgever een beeld van wat in de organisatie belangrijk is om het exit-gedrag bij inzetbare werknemers te verminderen. Organisaties kunnen dus met de resultaten aan de slag en hierdoor de inzetbaarheid bij hun personeel stimuleren zonder nog langer het risico te lopen dat deze werknemers het bedrijf verlaten.

In deze studie wordt eerst de bestaande literatuur over de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie besproken. Daarna wordt er dieper ingegaan op de twee moderatoren namelijk persoon-organisatie fit en continuerende betrokkenheid. Vervolgens wordt de methode toegelicht en worden ook de analyses en de resultaten besproken. Nadien komen in de discussie de belangrijkste bevindingen aan bod. We eindigen dit onderzoek met een bespreking van de beperkingen van het onderzoek als met praktijkgerichte aanbevelingen en suggesties voor verder onderzoek.

## 2 Literatuuroverzicht

### 2.1 Gepercipieerde externe inzetbaarheid

*Employability* of *inzetbaarheid* is een complex concept dat binnen de literatuur verschillende interpretaties krijgt (McQuaid & Lindsay, 2005). Voor dit onderzoek vertrekken we van de definitie die Forrier en Sels (2003, p.106) vooropstellen namelijk, “employability is iemands kans om werk te behouden of te verkrijgen, zowel bij de huidige werkgever als bij nieuwe werkgevers.”

De kans op werk wordt in onderzoek op verscheidene manieren gemeten (Forrier & Sels, 2003). Zo bepalen sommige onderzoekers inzetbaarheid door uitsluitend te kijken naar persoonlijke kenmerken van een werknemer, waarbij anderen zich focussen op arbeidsmarktposities (Grip, Van Loo & Sanders, 1999; Groot & Maassen van Brink, 2000). Binnen onze studie opteren we ervoor om de *gepercipieerde inzetbaarheid* te bestuderen. Dit is een directe inschatting van de inzetbaarheid gebaseerd op persoonlijke opvattingen, waarnemingen en beoordelingen. Ons uitgangspunt is bijgevolg de door een werknemer waargenomen kans op tewerkstelling bij het eigen bedrijf of daarbuiten (De Cuyper & De Witte, 2008).

Een voordeel van gepercipieerde inzetbaarheid is dat de door een werknemer ingeschatte kans op werk zowel afhankelijk is van zijn/haar vermogen en bereidheid tot tewerkstelling alsook van omgevingsfactoren. Zo geeft dit begrip gehele informatie over de waargenomen controle die een werknemer heeft over zijn/haar carrière (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). Daarnaast stelt psychologisch onderzoek vast dat een werknemer eerder handelt op basis van percepties dan op basis van een objectieve situatie (De Cuyper & De Witte, 2008). Dit is relevant bij het bestuderen van de gevolgen geassocieerd met de gepercipieerde inzetbaarheid. In deze studie gaan we onderzoek voeren naar het gevolg van de gepercipieerde inzetbaarheid op de verloopintentie van een werknemer. We kijken hierbij naar de *gepercipieerde externe inzetbaarheid* van een werknemer (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014). We verwachten namelijk dat enkel de ingeschatte kans op jobalternatieven buiten de grenzen van een organisatie een invloed heeft op de verloopintentie.

### 2.2 Verloopintentie

Binnen ons onderzoek bestuderen we de *verloopintentie*. De verloopintentie wijst op de subjectieve kans dat een werknemer verandert van werk binnen een bepaalde tijdperiode (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Een werknemer zal eerst grondig overwegen of de organisatie verlaten voor hem/haar de beste oplossing is alvorens dit gedrag te tonen, waardoor de verloopintentie een goede voorspeller is van het vrijwillige verloop in een organisatie (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). Dit wordt bevestigd door de ‘theory of reasoned actions’, die stelt dat de intentie om een specifiek gedrag te vertonen een sterke indicator is voor het daadwerkelijk gedrag (Ajzen, 1991; 2011). Bovendien vertegenwoordigen verloopintenties de laatste stap in het verloopproces alvorens werknemers daadwerkelijk het bedrijf verlaten (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Ondanks het feit dat intenties een goede indicatie zijn voor het vrijwillig verloop, zal niet iedereen die het bedrijf wil verlaten dit ook effectief doen (Lee & Mitchell, 2001). Toch kan het voornemen om het bedrijf te verlaten ook al negatieve gevolgen hebben voor een organisatie (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Dit is niet verwonderlijk, aangezien verloopintenties eenduidig worden gelinkt aan negatieve attitudes waarvan geweten is dat deze zowel het korte als het lange termijn succes van een organisatie verminderen (Biron & Boon, 2013). Zo toont onderzoek aan dat werknemers die de intentie hebben om de eigen organisatie te verlaten minder gebonden zijn aan de organisatie alsook minder gemotiveerd zijn om goede prestaties te leveren. Ook zijn deze werknemers in het algemeen minder tevreden over hun loopbaan (De Cuyper & De Witte, 2011; Lee & Mitchell, 2001).

Door concreet te kijken naar de verloopintentie houden we binnen ons onderzoek niet enkel rekening met het vrijwillig verloop als negatief gevolg van gepercipieerde externe inzetbaarheid voor een organisatie. Ook andere negatieve attitudes bij werknemers geassocieerd met de verloopintentie worden mee in rekening gebracht. Dit is interessant omdat niet iedereen met de intentie tot verloop het bedrijf zal verlaten maar dit voor een organisatie toch kosten teweeg kan brengen, andere dan deze veroorzaakt door verloop.

### **2.3 Gepercipieerde externe inzetbaarheid en verloopintentie**

In de literatuur over verloop wordt gepercipieerde externe inzetbaarheid van een werknemer beschouwd als één van de belangrijkste voorspellers voor het verklaren van verloopintenties (March & Simon, 1958; Mobley et al., 1979). De basisidee is dat de ingeschatte kans op tewerkstellingmogelijkheden buiten het eigen bedrijf een werknemer aanzet om andere opties te overwegen, wat de eerste stap is voor de gedachte om het huidige bedrijf te verlaten (De Cuyper et al., 2011).

Ook in de literatuur over moderne loopbanen wordt gepercipieerde externe inzetbaarheid aanzien als een stimulans voor de intentie tot vrijwillig verloop (De Cuyper et al., 2011; De Vos et al., 2011; Forrier & Sels, 2003). De veronderstelling is dat werknemers meer geneigd zijn om het bedrijf te verlaten wanneer zij het gevoel hebben dat ze dit kunnen zonder substantiële verliezen (De Cuyper et al., 2011). Aan de basis voor deze assumptie wordt hierin de 'social exchange theory' benadrukt. Deze theorie zegt dat werknemer en werkgever, twee partijen die met elkaar in ruilverhouding staan, interactie hebben gebaseerd op het wederkerigheidsprincipe. Dit principe stelt dat de acties van één van beide partijen afhankelijk zijn van het gedrag van de andere partij (Cropanzano & Mitchell, 2005). Binnen de context van moderne loopbanen zorgt de veranderende werkomgeving voor onzekerheid onder werknemers, nu lange termijn werkzekerheid bij één werkgever niet meer is gegarandeerd. Een werkgever kan een werknemer niet langer de belofte bieden om werkzaam te blijven in het eigen bedrijf, waardoor een werknemer zich niet meer verplicht zal voelen om zich loyaal op te stellen naar de eigen organisatie (wederkerigheidsprincipe). Als een werknemer dan veel tewerkstellingskansen buiten de organisatie waarneemt, zal dit de werknemer aanzetten om alternatieven te overwegen. Nu de werknemer weinig te verliezen heeft, waardoor hij/zij zich niet verplicht voelt ten opzichte van de werkgever om in het bedrijf te blijven, zal de gedachte om effectief de onderneming te verlaten toenemen (De Cuyper et al., 2011).



Eerder empirisch onderzoek bevestigt deze veronderstelling waardoor sterk extern inzetbare werknemers inderdaad een grotere intentie hebben om het bedrijf te verlaten. Verrassend is echter wel dat de verschillende analyses een zwak positief verband vaststellen (De Cuyper et al., 2011; Griffeth et al., 2000; Steel & Griffeth, 1989).

Vertrekkend van bovenstaande verwachtingen en resultaten, verwachten we binnen ons onderzoek ook dat er een positieve directe relatie is tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie.

H1: De gepercipieerde externe inzetbaarheid is positief gerelateerd met de verloopintentie.

## 2.4 Moderatoren

We veronderstellen dat de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie kan beïnvloed worden door andere factoren, namelijk factoren die werknemers het gevoel kunnen geven iets in de organisatie te verliezen. Hierbij leggen we de focus op factoren die werknemers aan de organisatie binden namelijk persoon-organisatie fit en continuerende betrokkenheid. Beide elementen zijn aspecten van on-the-job embeddedness (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001) en maken dus dat mensen zijn ingebed in de organisatie.

### 2.4.1 Persoon-organisatie fit

*Persoon-organisatie fit* (P-O fit) wordt in de literatuur beschreven als de overeenkomst tussen de persoonlijke kenmerken van een werknemer en de kenmerken van een organisatie waarin deze werknemer actief is (Kristof, 1996). Deze overeenkomst kan via twee vormen van fit benaderd worden. Een eerste vorm is complementaire fit waarin kenmerken van de ene partij, werknemer of werkgever, een aanvulling vormen op deze van de andere partij (Kristof, 1996). Binnen onze studie vertrekken we van de tweede en meest voorkomende vorm namelijk *supplementaire fit*, waarbij zowel kenmerken van een werknemer als van een organisatie gelijkaardig zijn (Muchinsky & Monahan, 1987). De fundamentele kenmerken waar in eerder onderzoek voornamelijk wordt naar gestreefd, zijn waarden én doelen. Waardencongruentie is de meest frequente dimensie voor het benaderen van P-O fit en beschrijft de overeenstemming tussen de organisatorische waarden en de persoonlijke waarden van een werknemer (Chatman, 1991; Kristof, 1996). De ASA-theorie (Attention, Selection, Attrition) van Schneider veronderstelt ook doelencongruentie als belangrijke dimensie voor het benaderen van P-O fit (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). Ook hier gaat het over een overeenstemming in doelen van de organisatie en doelen van een werknemer. Analooq aan de literatuur benaderen we P-O fit naar een fit in waarden alsook naar een fit in doelen.

We bestuderen de *subjectieve* benadering van het begrip, wat overeenstemt met de perceptie van een werknemer over de fit met de organisatie. Edwards (1991) veronderstelt dat werknemers zelf een goed beeld kunnen maken van de overeenstemming tussen de eigen waarden en doelen en die van de organisatie. Empirisch onderzoek bevestigt niet alleen deze veronderstelling maar toont aan dat metingen via subjectieve fit het sterkst gerelateerd zijn met attitudes (Cable & Judge, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

Hoe werknemers reageren op gepercipieerde externe inzetbaarheid kan afhangen van hoe goed werknemers matchen met de organisatie. We veronderstellen dat P-O fit de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie afzwakt. Aan de basis voor deze relatie ligt de veronderstelling dat werknemers een evenwicht verwachten tussen input en output (De Cuyper et al., 2011). Deze veronderstelling is één van de belangrijkste assumpties in algemene theorieën van sociale uitwisseling zoals onder meer in de 'effort-reward imbalance model' (Siegrist, 1996). Werknemers met een sterke gepercipieerde externe inzetbaarheid, percipiëren een hoge arbeidsmarktwaarde, dit zowel voor het eigen bedrijf als daarbuiten, waardoor ze het gevoel hebben dat ze ook waardevol zijn voor de eigen organisatie (De Cuyper & De Witte, 2008). Sterk inzetbare werknemers brengen namelijk hun vaardigheden en competenties in de eigen werksituatie (input of effort). In ruil voor hun input, verwachten deze werknemers iets terug te krijgen (output of reward) (De Cuyper et al., 2011). Als een werknemer een sterke match met het eigen bedrijf ervaart, kan deze medewerker het gevoel hebben beloond te worden voor de input die hij/zij inbrengt. In dit geval zijn effort en reward in balans en kan de intentie om de organisatie te verlaten lager zijn. Echter, wanneer de match met de organisatie slechts beperkt is, kan een werknemer onevenwicht waarnemen tussen de input en de output waardoor dit voor hem/haar een reden is om andere opties te overwegen (De Cuyper et al., 2011).

Uit voorgaande veronderstelling kunnen we volgende hypothese formuleren:  
H2: De positieve relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie wordt zwakker bij een hoge P-O fit.

#### **2.4.2 Continuierende betrokkenheid**

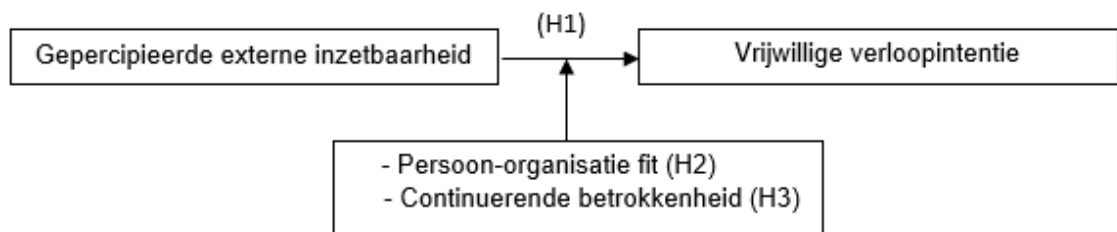
*Continuierende betrokkenheid* of *continuance commitment* wordt in de literatuur beschreven als de gebondenheid van een werknemer aan een organisatie, omwille van de kosten die een werknemer waarneemt wanneer hij/zij de organisatie zou verlaten (Meyer & Allen, 1991; Mitchell et al., 2001). Werknemers die een hoge vorm van continuierende betrokkenheid waarnemen, hebben zodoende het gevoel de eigen organisatie nodig te hebben (Allen & Meyer, 1996). Deze veronderstelling sluit goed aan bij de 'side-bet theory' van Becker (1960). Becker veronderstelt dat betrokkenheid van een werknemer ontstaat door de side-bets of potentiële verliezen die hij/zij waarneemt. Voorbeelden van side-bets zijn onder meer voordelen of investeringen zoals de in de organisatie opgebouwde vriendschappen alsook gevolgde trainingen (Meyer, Allen & Smith, 1993).

We verwachten dat werknemers die sterk extern inzetbaar zijn bij een hoge vorm van continuierende betrokkenheid een lagere verloopintentie hebben dan werknemers die een lage vorm van continuierende betrokkenheid waarnemen. Ook hier vertrekken we van het 'effort-reward imbalance model' (Siegrist, 1996). Whitener en Walz (1993) veronderstellen dat een werknemer zijn balans van 'effort-reward' op verschillende manieren kan evalueren. De vergelijking van de input van de werknemer en de output van het bedrijf is de meest gekende. Een andere mogelijkheid is dat een werknemer de aantrekkelijkheid van alternatieven gaat beoordelen door het vergelijken van hun perceptie over beloningen en kosten in verband met andere alternatieven. Op deze manier kunnen werknemers bepalen of ze in staat zijn om een beter evenwicht van beloningen en kosten te realiseren bij een andere organisatie. In deze context veronderstellen we dat sterk extern inzetbare werknemers hun beschikbare alternatieven bij de concurrentie willen verzekeren indien de andere situatie hen beter ligt dan de huidige situatie, met andere woorden als het alternatief

voor hen het meeste voordeel biedt. Werknemers gaan zodoende een afweging maken tussen de balans die ze hebben in de huidige situatie en de balans geassocieerd met andere alternatieven. Als deze werknemers een hoge continuerende betrokkenheid waarnemen binnen de eigen organisatie, kunnen zij het gevoel krijgen dat ze het meeste voordeel halen uit de huidige situatie doordat ze hoofdzakelijk kosten waarnemen, verbonden aan de keuze tot het andere alternatief (Allen & Meyer, 1996). Deze werknemers zullen minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten. Indien deze werknemers een lage continuerende betrokkenheid hebben, zullen zij weinig kosten waarnemen geassocieerd met het alternatief en zullen sterk extern inzetbare werknemers hun gepercipieerde kansen verzilveren.

Uit bovenstaande veronderstelling kunnen we volgende hypothese formuleren:  
H3: De positieve relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie wordt zwakker bij een hoge continuerende betrokkenheid.

**Figuur 1: Conceptueel model**



### **3 Methodologie**

We maken gebruik van een kwantitatief onderzoek waarbij de gegevens verzameld worden in het kader van een grootschalig onderzoeksproject specifiek gericht op Vlaamse KMO's. Het gaat om een samenwerking van Cevora met de KU Leuven die onderzoek voeren naar leermogelijkheden en duurzame inzetbaarheid bij leden van het ANPCB (het Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden). Het ANPCB of anders genoemd het PC 218 (Paritair Comité 218) is bevoegd voor die werknemers die hoofdzakelijk intellectuele arbeid verrichten en daarnaast tot geen eigen nationaal paritair comité behoren (SSN, 2015).

In het kader van het Cevora onderzoek, werden al eerder data verzameld. Deze data hebben we aangevuld via een cross-sectioneel onderzoek bij een groep van dertig respondenten representatief voor onze populatie. Om consistent te blijven met de bestaande data, hebben we in ons onderzoek gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst die enkel bezorgd werd aan leden van het ANPCB. Omwille van het cross-sectionele aspect, mogen we geen causale uitspraken doen over de relatie (Billiet, 1996).

#### **3.1 Procedure**

De organisaties die in aanmerking komen voor deelname aan het onderzoek, zijn Vlaamse KMO's met bedienden in het PC 218. Om een aanvulling te vormen op de data van het Cevora onderzoek, hebben we twee Vlaamse KMO's geselecteerd die nog niet eerder deelnamen aan het onderzoeksproject. De bedienden bij deze bedrijven kregen individueel een link naar de online vragenlijst toegestuurd. Het werken met een online vragenlijst brengt verschillende voordelen met zich mee. Een belangrijk voordeel is dat de respondent een gevoel van privacy heeft en de vragenlijst kan invullen wanneer het hem/haar past. Ook interviewereffecten, fouten gemaakt door de persoon die de vragenlijst afneemt, worden hierdoor vermeden (Rea & Parker, 2005). Om te vermijden dat de survey niet correct werd ingevuld omwille van de gemoedstoestand van de respondent, hebben we de respondent de vragenlijst op twee momenten laten invullen met een periode van twee weken tussen.

Het grootste deel van de gebruikte vragenlijst bestaat uit gesloten vragen waardoor de vragenlijst minder tijdsintensief is om in te vullen voor de respondent in vergelijking met open vragen. Ook zorgen deze vragen voor meer uniforme antwoorden. De meeste vragen worden gemeten aan de hand van een vijfpuntschaal en zevenpuntschaal. Dit wil zeggen dat een neutrale categorie opgenomen wordt, waardoor de respondent niet verplicht is een keuze te maken wanneer hij/zij het niet weet.

#### **3.2 Populatie en steekproefgrootte**

De populatie bestaat uit alle bedienden, in het Vlaams Gewest, vallend onder het Aanvullend Nationaal Paritair Comité voor Bedienden. Uit het cijfermateriaal van het 'Steunpunt van Werk en Sociale Economie (WSE)', stellen we vast dat het aantal Vlaamse bedienden die lid zijn van het PC 218 in 2014 in totaal uit 278 324 leden bestaat (WSE, 2014).

Aangezien een onderzoek op de volledige populatie niet haalbaar is, hebben we een steekproef van de gehele groep genomen. In totaal hebben 400 Vlaamse bedienden de online vragenlijsten ingevuld. Na data cleaning blijven nog 155 respondenten over die beide vragenlijsten en de vragen relevant voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag hebben ingevuld. Dit is minder dan de te realiseren steekproefgrootte, namelijk 384 respondenten bij een steekproeffout van 5%, een 50/50 verwachte variantie en een betrouwbaarheidsinterval van 95% (Salant & Dillman, 1994). Omwille van deze reden is onze steekproef niet volledig representatief voor de gehele populatie waardoor de data te beperkt zijn om een statisch veralgemeenbare uitspraak te doen.

Uit tabel 1 kunnen we vaststellen dat het merendeel van de respondenten in de dataset bestaat uit mannen namelijk 60,8%. De gemiddelde leeftijd is 38,66 jaar. En meer dan de helft van de respondenten zijn hooggeschoold, deze respondenten beschikken dus over een bachelor- of masterdiploma (63,4%).

**Tabel 1: Overzicht van de steekproef naar geslacht, opleidingsniveau en leeftijd**

Geslacht	Man	60,8%
	Vrouw	39,2%
Opleidingsniveau	Diploma secundair onderwijs	36,6%
	Bachelordiploma	41,0%
	Masterdiploma	22,4%
Leeftijd	Gemiddelde leeftijd	38,66 jaar

Bron: Eigen verwerking

### 3.3 Vragenlijst

#### 3.3.1 Onafhankelijke variabele

De gepercipieerde externe inzetbaarheid werd op tijdstip 2 gemeten aan de hand van de schaal van De Cuyper en De Witte (2008). De respondenten werd gevraagd om hun tewerkstellingskansen op de externe arbeidsmarkt in te schatten op basis van acht items. Voor het beantwoorden van de vragen moest de respondent de items scoren aan de hand van een vijfpunteschaal, van (1) "helemaal niet akkoord" tot (5) "helemaal akkoord". Enkele voorbeelditems zijn: "Ik kan gemakkelijk elders een job vinden, in plaats van in mijn huidige job"; "Ik heb een grote kans om elders beter werk te vinden, als ik daarnaar op zoek zou gaan" en "Ik ben er van overtuigd dat ik snel een job kan vinden bij een andere werkgever". Uit factoranalyse, via de Principal Components methode, wordt duidelijk dat er meerdere factoren zijn doordat niet alle items hoog laden op één enkele factor. De Varimax rotatiemethode toont twee factoren doordat er een opsplitsing is gemaakt naar gepercipieerde kwalitatieve externe inzetbaarheid, namelijk elders een betere job zien en naar gepercipieerde kwantitatieve externe inzetbaarheid, namelijk elders een andere job zien. Aangezien een opsplitsing voor ons onderzoek niet nodig is, wordt er gekozen om met één factor 'gepercipieerde externe inzetbaarheid' te werken. Op deze factor laden alle items. De interne betrouwbaarheid gemeten via de Cronbach's Alpha waarde bedraagt 0,913 en is groter dan de cut-off waarde van 0,60. De interne betrouwbaarheid wordt niet beter als andere items verwijderd worden.

**Tabel 2: Overzicht factorladingen gepercipieerde externe inzetbaarheid (N=196)**

	Factor: gepercipieerde externe inzetbaarheid
1. Ik kan gemakkelijk elders een job vinden, in plaats van in mijn huidige job.	0,790
2. Ik heb een grote kans elders werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	0,744
3. Ik kan gemakkelijk elders een betere job vinden, in plaats van in mijn huidige job.	0,780
4. Ik heb een grote kans elders beter werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	0,806
5. Ik kan gemakkelijk van werkgever veranderen, als ik dat zou willen.	0,771
6. Ik kan gemakkelijk een beter job bij een andere werkgever vinden, als ik dat zou willen.	0,804
7. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een job kan vinden bij een andere werkgever.	0,828
8. Ik ben ervan overtuigd da ik snel een betere job kan vinden bij een andere werkgever.	0,786
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,913</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

### 3.3.2 Afhankelijke variabele

De intentie tot vrijwillig verloop werd op tijdstip 2 gemeten met de schaal Van Veldhoven (1996). De respondenten werd gevraagd om de mate waarin zij denken te veranderen van werkgever te scoren op een vijfpuntenschaal van (1) "helemaal niet akkoord" tot (5) "helemaal akkoord". De schaal bevat vier items. "Ik ben van plan om tijdens de komende zes maanden van werkgever te veranderen"; "Ik denk er wel eens over om ander werk te zoeken"; "Ik ben van plan om tijdens de komende zes maanden werk te zoeken bij een andere werkgever" en "Ik denk er wel eens aan hier weg te gaan en het elders te proberen". Factoranalyse, via de Principal Components methode en de Varimax Rotatiemethode, toont dat alle items hoog scoren op één factor 'verloopintentie'. De Cronbach's Alpha waarde bedraagt 0,924 en wordt niet groter als er items verwijderd worden.

**Tabel 3: Overzicht factorladingen verloopintentie (N=195)**

	Factor: verloopintentie
1. Ik ben van plan om tijdens de komende 6 maanden van werkgever te veranderen.	0,887
2. Ik denk er wel eens over om ander werk te zoeken.	0,911
3. Ik ben van plan om tijdens de komende 6 maanden werk te zoeken bij een andere werkgever.	0,925
4. Ik denk er wel eens aan hier weg te gaan en het elders te proberen.	0,903
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,924</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

### 3.3.3 Moderatoren

In deze studie zijn er twee moderatoren namelijk: persoon-organisatie fit en continuerende betrokkenheid.

Persoon-organisatie fit werd op tijdstip 1 gemeten met een schaal die gebaseerd is op Cable en DeRue (2002), Cable en Judge (1996) en Lauver en Kristof-Brown (2001). Om een score toe te kennen werd gebruik gemaakt van een zevenpuntenschaal van (1) "helemaal oneens" tot (7) "helemaal eens". Aan de hand van tien items werd aan de respondenten gevraagd hoe goed zij zichzelf in de organisatie vinden passen. De eerste zes items peilen naar de mate van overeenstemming in waarden tussen een werknemer en een organisatie. Deze items zijn gebaseerd op Cable en DeRue (2002), Cable en Judge (1996) en Lauver en Kristof-Brown (2001). Enkele voorbeelditems zijn: "De dingen die ik waardeer zijn erg gelijkend aan de dingen die mijn organisatie waardeert" en "Mijn persoonlijke waarden komen overeen met de waarden en cultuur van de organisatie". De vier andere items peilen naar de mate van overeenstemming in doelen tussen een werknemer en een organisatie. Deze items zijn gebaseerd op Cable en DeRue (2002) en Lauver en Kristof-Brown (2001). Enkele voorbeelditems zijn: "Ik identificeer mijzelf sterk met de doelen van mijn organisatie" en "Mijn persoonlijke doelen en de doelen van mijn organisatie zijn erg gelijklopend". Binnen ons onderzoek worden er geen aparte hypothesen gemaakt naar fit in waarden en naar fit in doelen waardoor we in onze factoranalyse via de Principal Components methode één factor opleggen namelijk 'P-O fit'. De Varimax rotatiemethode toont twee items die hier niet op laden, waardoor we deze items verwijderen. Het gaat over de items "Mijn waarden verhinderen dat ik pas in deze organisatie omdat ze anders zijn dan de organisatiewaarden (omgekeerd gescoord)" en "Ik hecht niet zoveel belang aan de doelen van deze organisatie als veel van mijn collega's (omgekeerd gescoord)". Na het verwijderen van deze items bedraagt de interne betrouwbaarheid 0,946 en ligt dus boven de cut-off waarde van 0,60.

**Tabel 4: Overzicht factorladingen P-O fit (N=255)**

	Factor: persoon-organisatie fit
1. De dingen die ik waardeer in het leven zijn erg gelijkend aan de dingen die mijn organisatie waardeert.	0,886
2. Mijn persoonlijke waarden komen overeen met de waarden en cultuur van de organisatie.	0,916
3. De waarden en cultuur van mijn organisatie komen goed overeen met wat ik waardeer in het leven.	0,926
4. Ik kan mijn waarden behouden bij deze organisatie.	0,795
5. Mijn waarden komen overeen met die van de huidige werknemers in de organisatie.	0,750
6. Ik identificeer mijzelf sterk met de doelen van mijn organisatie.	0,881
7. Mijn persoonlijke doelen en de doelen van mijn organisatie zijn erg gelijklopend.	0,883
8. Ik kan mijn persoonlijke doelen nastreven bij deze organisatie.	0,774
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,946</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

Continuerende betrokkenheid werd op tijdstip 2 gemeten met de schaal van Meyer en Allen (1991). Om een score toe te kennen werd gebruik gemaakt van een zevenpuntschaal van (1) "helemaal niet akkoord" tot (7) "helemaal akkoord". De schaal omvat acht items. Enkele voorbeelditems zijn: "Er zouden te veel zaken in mijn leven verstoord worden als ik nu besliste dat ik deze organisatie zou willen verlaten" en "Éen van de meer serieuze gevolgen van het verlaten van deze organisatie, zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn". De factoranalyse, via Principial Components methode en Varimax rotatiemethode, toont twee factoren waarop de items hoge waarden vertonen. Dit komt omdat er een opsplitsing is gemaakt naar continuerende betrokkenheid door opofferingen en naar continuerende betrokkenheid door gebrek aan alternatieven. Aangezien we ook hier geen aparte hypothesen hebben gemaakt, leggen we één factor op namelijk 'continuerende betrokkenheid'. De Varimax rotatiemethode toont dat twee items niet laden op deze factor namelijk "Ik ben niet bang van wat er misschien kan gebeuren als ik mijn job zou opzeggen zonder een nieuwe job klaar te hebben staan (omgekeerd gescoord)" en "Het zou niet zó nadelig zijn om mijn organisatie op dit moment te verlaten (omgekeerd gescoord)". De Cronbach's Alpha waarde zonder deze items bedraagt 0,716 en kan niet verbeterd worden.

**Tabel 5: Overzicht factorladingen continuerende betrokkenheid (N=197)**

	Factor: continuerende betrokkenheid
1. Ik heb het gevoel dat ik te weinig keuzes heb om te durven overwegen deze organisatie te verlaten.	0,706
2. Er zouden te veel zaken in mijn leven verstoord worden als ik nu besliste dat ik deze organisatie zou willen verlaten.	0,710
3. Op dit moment blijf ik evenzeer bij mijn organisatie uit noodzaak dan uit keuze.	0,513
4. Éen van de meer serieuze gevolgen van het verlaten van deze organisatie, zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn.	0,746
6. Éen van de voornaamste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik persoonlijke opofferingen zou moeten doen al sik zou weggaan; een andere organisatie kan me misschien niet zoveel voordelen bieden als dat ik hier heb.	0,633
7. Het zou op dit moment zeer moeilijk zijn voor mij om deze organisatie te verlaten zelfs als ik zou willen.	0,546
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,716</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

### 3.3.4 Controlevariabelen

Eerdere studies hebben aangetoond dat geslacht, opleidingsniveau en leeftijd een invloed kunnen hebben op zowel de gepercipieerde inzetbaarheid als op de verloopintentie (Berntson et al., 2006; De Cuyper et al., 2011; Rothwell & Arnold, 2007). Omwille van deze reden nemen we deze variabelen als controlevariabelen op. Zo krijgen we zuiver het effect van de gepercipieerde externe inzetbaarheid op de verloopintentie en de rol van onze moderatoren hiertussen en worden alternatieve verklaringen uitgesloten.



**Tabel 6: Overzicht controlevariabelen (N=171)**

Geslacht	Man (referentie) Vrouw
Opleidingsniveau	Diploma secundair onderwijs Bachelordiploma Masterdiploma (referentie)
Leeftijd	Uitgedrukt in jaren

Bron: eigen verwerking SPSS

## 4 Resultaten

### 4.1 Correlaties

Om een eerste beeld te krijgen van de relaties tussen de diverse variabelen worden de correlaties berekend. Hiervoor maken we gebruik van Pearson Correlatiecoëfficiënten. Tabel 7 toont dat de gepercipieerde externe inzetbaarheid positief samenhangt met de verloopintentie (0,490;  $p < 0,01$ ). Dit ligt in lijn met onze eerste hypothese (H1).

Het verband tussen P-O fit en de verloopintentie is negatief en significant (-0,339;  $p < 0,01$ ). Daarnaast is continuerende betrokkenheid sterk positief gerelateerd met de verloopintentie (0,189;  $p < 0,01$ ). Dit positieve verband gaat in tegen onze verwachtingen. Tenslotte heeft op het eerste zicht enkel de controlevariabele leeftijd een significant negatief effect op de verloopintentie (-0,355;  $p < 0,01$ ).

De Pearson Correlatiecoëfficiënten geven ons slechts een indicatie van de verbanden aangezien er niet gecontroleerd wordt voor andere variabelen. Daarnaast laten de correlaties het ook niet toe om de vooropgestelde hypothesen en interactie-effecten van onze twee moderatoren te testen. Omwille van deze reden gaan we onderstaand verder met het testen van lineaire regressies.

**Tabel 7: Overzicht gemiddeldes, standaarddeviaties en Pearson correlatiecoëfficiënten (N=155)**

	Gem.	St. dev.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Verloopintentie	2,0516	1,04435	1							
2. Gepercipieerde externe inzetbaarheid	0,0298	0,73974	0,490**	1						
3. P-O fit	-0,0035	0,98937	-0,339**	-0,010	1					
4. Continuerende betrokkenheid	0,0762	0,91962	0,189**	-0,178*	-0,101	1				
5. Diploma secundair onderwijs	0,3226	0,46898	-0,061	-0,017	0,012	-0,003	1			
6. Bachelordiploma	0,4645	0,50036	-0,043	0,047	0,028	0,014	-0,643**	1		
7. Geslacht	1,42	0,495	0,080	-0,038	-0,225**	0,030	-0,083	0,074	1	
8. Leeftijd	39,1484	0,495	-0,355**	-0,382**	0,060	0,085	0,225**	-0,131	-0,035	1

(\*) $p < 0,10$  en \* $p < 0,05$  en \*\* $p < 0,01$

Bron: eigen verwerking SPSS

## 4.2 Regressieanalyse 1

### 4.2.1 Assumpties

Alvorens we de resultaten van de regressieanalyse mogen interpreteren, moeten we eerst nagaan of de dataset voldoet aan enkele assumpties. Zo mag er geen multicollineariteit en heteroskedasticiteit aanwezig zijn. Ook moeten de data normaal verdeeld zijn en moet er gecontroleerd worden op extreme observaties. Om multicollineariteitsproblemen te voorkomen hebben we onze variabelen gecorrigeerd voor het gemiddelde. De VIF-waarden van ons onderzoek zijn steeds kleiner dan tien, wat maakt dat we kunnen vaststellen dat er geen multicollineariteit is. Ook hebben we gecorrigeerd voor extreme observaties, door deze observaties uit de dataset te verwijderen. Via de Kolmogorov-Smirnov-test blijkt dat de data normaal verdeeld zijn. Daarnaast lijkt er geen heteroskedasticiteit te zijn, dit kan echter niet volledig uitgesloten worden.

### 4.2.2 Resultaten

Om de hypothesen te testen hebben we een regressie uitgevoerd en correcties doorgevoerd. Zo werd de directe relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie getest. Daarnaast werd ook de modererende invloed van P-O fit en continuerende betrokkenheid getest. Dit alles rekening houdend met een aantal controlevariabelen.

**Tabel 8: Resultaten lineaire regressie 1 (N=155)**

	<b>Lineaire regressie</b>
<b>Afhankelijke variabele</b>	Verloopintentie
	Standard. $\beta$
<b>Controlevariabelen</b>	
Geslacht	0,030
Diploma secundair onderwijs	-0,089
Bachelordiploma	-0,146(*)
Leeftijd	-0,174*
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Gepercipieerde externe inzetbaarheid	0,475**
P-O fit	-0,280**
Continuerende betrokkenheid	0,263**
<b>Interactietermen</b>	
Gepercipieerde externe inzetbaarheid * P-O fit	-0,101(*)
Gepercipieerde externe inzetbaarheid * continuerende betrokkenheid	-0,029
R <sup>2</sup>	0,465
F	14,029**

(\*) $p < 0,10$  en \* $p < 0,05$  en \*\* $p < 0,01$

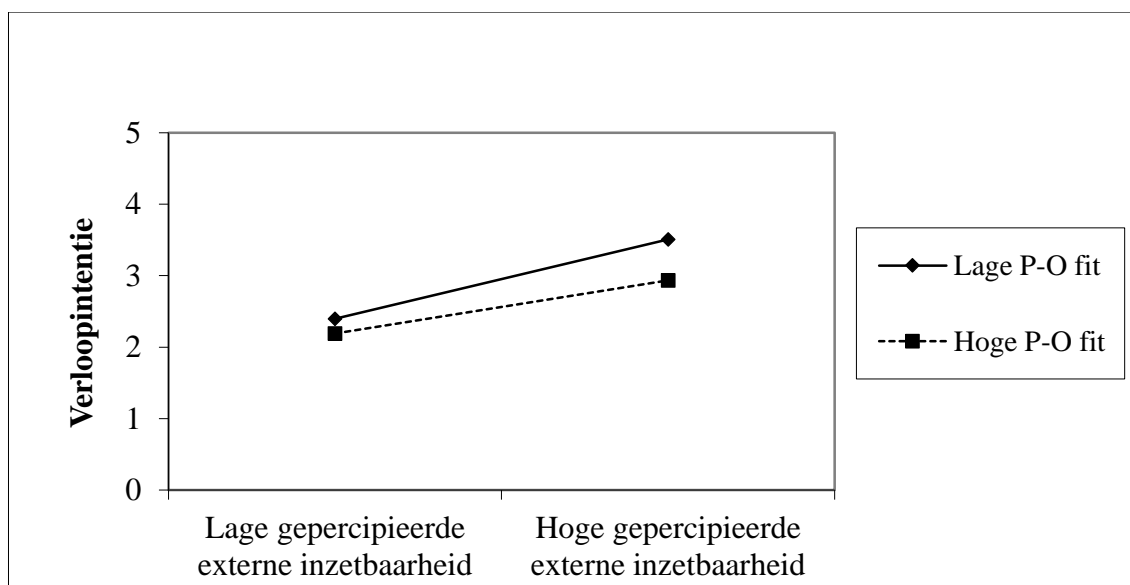
Bron: eigen verwerking SPSS

Uit de bovenstaande tabel (8) kan afgeleid worden dat onze regressie significant is, waardoor de  $R^2$  geïnterpreteerd mag worden. Met deze regressie verklaren we 46,5% van ons model. Dit is goed, omwille van het feit dat in de Human Resources een  $R^2$  rond de 40% al zeer hoog is.

De resultaten laten zien dat de gepercipieerde externe inzetbaarheid positief samenhangt met de verloopintentie en dat dit verband significant is (0,475;  $p < 0,01$ ). Onze eerste hypothese (H1) wordt dus bevestigd.

Na toevoeging van de interactietermen, kunnen we vaststellen dat één interactie-effect licht significant is. P-O fit heeft een significant negatief effect op de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie (-0,101;  $p < 0,10$ ). Onze tweede hypothese (H2) wordt hierdoor bevestigd. Het verband tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie is zodoende afhankelijk van een derde variabele namelijk P-O fit. Onderstaande figuur verduidelijkt de samenhang van de relatie.

**Figuur 2: Interactie-effect P-O fit tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie**



Bron: Eigen verwerking SPSS

Figuur 2 is geplott door zowel voor inzetbaarheid (a) als voor P-O fit (b) het gemiddelde ( $a_{gem.}$  en  $b_{gem.}$ ) en de standaarddeviatie ( $sd(a)$  en  $sd(b)$ ) te berekenen. Vervolgens deelden we ons databestand in vier groepen. De eerste groep 'laaglaag' bestaat uit observaties waarvoor  $a < a_{gem.} - 1 sd(a)$  en  $b < b_{gem.} - 1 sd(b)$ . De tweede groep 'hooghoog' bestaat uit observaties waarvoor  $a < a_{gem.} + 1 sd(a)$  en  $b < b_{gem.} + 1 sd(b)$ . De derde groep 'laaghoog' bestaat uit observaties waarvoor  $a < a_{gem.} - 1 sd(a)$  en  $b < b_{gem.} + 1 sd(b)$ . De vierde en laatste groep 'hooglaag' bestaat uit observaties waarvoor  $a < a_{gem.} + 1 sd(a)$  en  $b < b_{gem.} - 1 sd(b)$ . Voor deze vier extreme groepen hebben we de gemiddelde waarde berekend op de afhankelijke variabele verloopintentie. Deze vier waarden zijn geplott in de grafiek.

De bovenstaande grafiek toont aan dat extern inzetbare werknemers die een hoge P-O fit waarnemen met het eigen bedrijf minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten dan werknemers die een lage P-O fit waarnemen. Het afzwakkend effect van een hoge P-O fit

op de verloopintentie wordt sterker naarmate werknemers een hogere gepercipieerde externe inzetbaarheid hebben.

Over de controlevariabelen kan er besloten worden dat werknemers een grotere verloopintentie hebben als ze jonger zijn (-0,174;  $p < 0,05$ ). Ook kunnen we vaststellen dat werknemers met een bachelordiploma minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten in vergelijking met werknemers die beschikken over een masterdiploma (-0,146;  $p < 0,10$ ).

Verrassend in ons onderzoek is het contra-intuïtief resultaat van continuerende betrokkenheid. Zo toont de Pearson Correlatiematrix een significant positief effect op de verloopintentie, daar waar een negatief effect wordt verwacht. Ook de resultaten van de regressieanalyse tonen aan dat continuerende betrokkenheid positief en significant samenhangt met de verloopintentie (0,263;  $p < 0,01$ ) maar dat continuerende betrokkenheid als moderator in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie een negatief niet significant effect heeft. Omwille van dit contra-intuïtief resultaat hebben we besloten om continuerende betrokkenheid op te splitsen naar twee afzonderlijke vormen zoals de factoranalyse ook eerst aangaf.

#### **4.2.3 Aanvullend onderzoek**

De opsplitsing van continuerende betrokkenheid is analoog aan een indeling die ook in eerder onderzoek wordt gemaakt. Zo stellen diverse onderzoekers dat dergelijke betrokkenheid via twee vormen kan benaderd worden (Gakovic & Tetrick, 2003; Powell & Meyer, 2004). De eerste vorm is continuerende betrokkenheid door opofferingen. Deze vorm van betrokkenheid wordt beschreven als de gebondenheid aan een organisatie omwille van de opofferingen die een werknemer zou moeten maken bij het verlaten van de organisatie. De tweede vorm is continuerende betrokkenheid door alternatieven, beschreven als de gebondenheid aan een bedrijf omwille van een gebrek aan alternatieven (Vandenbergh, Panaccio & Khalil Ben Ayed, 2011).

Anders dan voor continuerende betrokkenheid in zijn geheel, verwachten we voor beide subvormen een ander effect in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie. Onze verwachtingen zijn gebaseerd op de 'stresstheorie' (Lazarus & Folkman, 1984). Deze theorie veronderstelt dat een werknemer een beoordeling maakt van een situatie op basis van welk effect de situatie met zich meebrengt op zijn/haar persoonlijk welzijn (Smith & Lazarus, 1993). Toegepast op betrokkenheid betekent dit dat een werknemer gaat beoordelen of het verlaten van de organisatie of het blijven in de organisatie een bedreiging vormt voor zijn/haar welzijn (Vandenbergh, Panaccio & Khalil Ben Ayed, 2011). Werknemers gaan zodoende kijken welke situatie, wel of niet weggaan uit het eigen bedrijf, voor hun het minste stress veroorzaakt. Enerzijds verwachten we dat werknemers die extern inzetbaar zijn bij een hoge vorm van continuerende betrokkenheid door de opofferingen die ze moeten maken, een lagere verloopintentie hebben ten opzichte van werknemers met een lage vorm van deze betrokkenheid. Als een sterk inzetbare werknemer veel moet opgeven bij het verlaten van de eigen organisatie, zal deze werknemer het blijven in de organisatie als de minst stresserende optie zien. De werknemer neemt in dit geval de meeste voordelen in het eigen bedrijf waar en heeft zo minder de intentie om de organisatie te verlaten (Vandenbergh, Panaccio & Khalil Ben Ayed; 2011). Anderzijds verwachten we dat extern inzetbare werknemers bij een hoge vorm van betrokkenheid door een gebrek aan alternatieven, een hogere verloopintentie hebben dan werknemers die een lage vorm van continuerende betrokkenheid door dit

gebrek waarnemen. Als een werknemer slechts een beperkt aantal alternatieven op de externe arbeidsmarkt waarneemt, zal voor een werknemer met een sterke externe inzetbaarheid het blijven in de organisatie de meeste spanning veroorzaken. Deze werknemer heeft door zijn/haar externe inzetbaarheid een grote kans op het vinden van werk bij andere organisaties maar door een schaars aantal alternatieven kan hij/zij deze kans niet benutten waardoor de werknemer zich vast voelt zitten in het eigen bedrijf. Deze werknemers hebben daarnaast ook de neiging om de beschikbare voordelen die ze in de huidige organisatie hebben, als beknopt te beschouwen (Powell & Meyer, 2004). Het niet kunnen benutten van kansen en slechts een beperkt aantal beschikbare voordelen in de eigen organisatie waarnemen, wordt door een werknemer als stressvol ervaren. Met als gevolg dat het blijven in de organisatie de meest stresserende optie is en de intentie tot vrijwillig verloop toeneemt.

Uit bovenstaande veronderstellingen kunnen we volgende hypothesen formuleren:  
H4: De positieve relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie wordt zwakker bij een hoge continuerende betrokkenheid door de opofferingen die een werknemer moet maken.

H5: De positieve relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie wordt sterker bij een hoge continuerende betrokkenheid door een gebrek aan alternatieven.

### **4.3 Regressieanalyse 2**

Alvorens een nieuwe regressieanalyse uit te voeren, moeten eerst de nieuwe factoren worden aangemaakt. Nadien kijken we of deze factoren een effect hebben op de Pearson correlatiecoëfficiënten. Als laatste bespreken we de resultaten uit de regressieanalyse.

#### **4.3.1 Factoranalyse**

Factoranalyse, via de Principal Component methode en de Varimax rotatiemethode, toont aan dat op de factor 'continuerende betrokkenheid - opofferingen' vijf items laden. De interne betrouwbaarheid van deze factor bedraagt 0,618. Deze waarde kan nog verbeterd worden door het verwijderen van twee items. Het gaat om de items "Ik ben niet bang van wat er misschien kan gebeuren als ik mijn job zou opzeggen zonder een nieuwe job klaar te hebben staan (omgekeerd gescoord)" en "Het zou niet zó nadelig zijn om mijn organisatie op dit moment te verlaten (omgekeerd gescoord)". Na het verwijderen van deze items bedraagt de Cronbach's Alpha waarde 0,681 en kan deze waarde niet meer worden verbeterd. Op de factor 'continuerende betrokkenheid - alternatieven' laden drie items. De Cronbach's Alpha waarde is gelijk aan 0,717. Er hoeven geen items verwijderd te worden om de interne betrouwbaarheid te verbeteren.

**Tabel 9: Overzicht factorladingen continuerende betrokkenheid - opofferingen (N=197)**

	Factor: continuerende betrokkenheid - opofferingen
1. Er zouden te veel zaken in mijn leven verstoord worden als ik nu besliste dat ik deze organisatie zou willen verlaten.	0,792
2. Één van de voornaamste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik persoonlijke opofferingen zou moeten doen als ik weggaan; een andere organisatie kan me misschien niet zoveel bieden als dat ik hier heb.	0,607
3. Het zou op dit moment zeer moeilijk zijn voor mij om deze organisatie te verlaten zelfs als ik zou willen.	0,677
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,681</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

**Tabel 10: Overzicht factorladingen continuerende betrokkenheid – alternatieven (N=197)**

	Factor: continuerende betrokkenheid - alternatieven
1. Ik heb het gevoel dat ik te weinig keuzes heb om te durven overwegen deze organisatie te verlaten.	0,795
2. Op dit moment blijf ik evenzeer bij mijn organisatie uit noodzaak dan uit keuze.	0,816
3. Één van de meer serieuze gevolgen van het verlaten van deze organisatie, zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn.	0,599
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>0,717</i>

Bron: eigen verwerking SPSS

#### 4.3.2 Correlaties

We maken wederom gebruik van Pearson Correlatiecoëfficiënten. Om opnieuw een overzicht te krijgen van de relaties tussen de diverse variabelen, met nu een opsplitsing in de variabele continuerende betrokkenheid, worden de correlaties herrekend.

Tabel 11 toont ongeveer dezelfde correlaties als tabel 7. Onze eerste hypothese (H1) blijft bevestigd (0,503;  $p < 0,01$ ). Ook de relatie tussen P-O fit en de intentie tot vrijwillig verloop is opnieuw negatief en significant (-0,344;  $p < 0,01$ ). De variabele 'continuerende betrokkenheid - opofferingen' is negatief en licht significant gecorreleerd met de verloopintentie (-0,127;  $p < 0,10$ ). De andere variabele 'continuerende betrokkenheid - alternatieven' daarentegen heeft een positief en sterk significant verband met de intentie tot verloop (0,450;  $p < 0,01$ ). Dit loopt in lijn met onze verwachtingen. De twee nieuwe variabelen zijn ook sterk met elkaar gecorreleerd (0,240;  $p < 0,01$ ). Tenslotte blijft enkel de controlevariabele leeftijd een significant negatief effect hebben op de verloopintentie (-0,355;  $p < 0,01$ ).

Omdat de correlaties het niet toelaten om de vooropgestelde hypothesen en interactie-effecten van onze drie moderatoren te testen, voeren we een tweede regressieanalyse uit.

**Tabel 11: Overzicht gemiddeldes, standaarddeviaties en Pearson correlatiecoëfficiënten (N=154)**

	Gem.	St. dev.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Verloopintentie	2,0309	1,03577	1								
2. Gepercipieerde externe inzetbaarheid	0,0323	0,74150	0,503**	1							
3. P-O fit	-0,0041	0,99256	-0,344**	-0,010	1						
4. Continuerende betrokkenheid - opofferingen	0,0947	1,15817	-0,127(*)	-0,211**	-0,112	1					
5. Continuerende betrokkenheid - alternatieven	0,0721	1,17376	0,450**	-0,077*	-0,268**	0,240**	1				
6. Diploma secundair onderwijs	0,3226	0,46898	-0,053	-0,019	0,012	-0,020	0,006	1			
7. Bachelordiploma	0,4645	0,50036	-0,032	0,044	0,029	0,015	-0,004**	-0,650**	1		
8. Geslacht	1,42	0,495	0,067	-0,034	-0,227**	-0,086	0,127	-0,079	0,0881	1	
9. Leeftijd	39,1484	0,495	-0,350**	-0,386**	0,061	0,102	0,022	0,222**	-0,137*	-0,029	1

(\*) $p < 0,10$  en \* $p < 0,05$  en \*\* $p < 0,01$

Bron: eigen verwerking



### 4.3.3 Resultaten

Ook bij deze regressieanalyse hebben we rekening gehouden met alle assumpties. De variabelen zijn gecorrigeerd voor multicollineariteit. En ook op extreme observaties is gecontroleerd. De data blijken opnieuw normaal verdeeld te zijn. Tenslotte lijkt er geen heteroskedasticiteit te zijn, dit kan echter niet volledig uitgesloten worden.

Opnieuw werd de directe relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie getest. Daarnaast werd ook de modererende invloed van P-O fit alsook van continuerende betrokkenheid - opofferingen en continuerende betrokkenheid - alternatieven getest. In onderstaande tabel worden de resultaten weergegeven.

**Tabel 12: Resultaten lineaire regressie 2 (N=154)**

	<b>Lineaire regressie</b>
<b>Afhankelijke variabele</b>	Verloopintentie
	Standard. $\beta$
<b>Controlevariabelen</b>	
Geslacht	0,030
Diploma secundair onderwijs	-0,061
Bachelordiploma	-0,098
Leeftijd	-0,140*
<b>Onafhankelijke variabele</b>	
Gepercipieerde externe inzetbaarheid	0,448**
P-O fit	-0,211**
Continuerende betrokkenheid - opofferingen	-0,103(*)
Continuerende betrokkenheid - alternatieven	0,0459**
<b>Interactietermen</b>	
Gepercipieerde externe inzetbaarheid * P-O fit	-0,121*
Gepercipieerde externe inzetbaarheid * continuerende betrokkenheid - opofferingen	-0,114*
Gepercipieerde externe inzetbaarheid * continuerende betrokkenheid - alternatieven	0,077
R <sup>2</sup>	0,619
F	21,003**

(\*) $p < 0,10$  en \* $p < 0,05$  en \*\* $p < 0,01$

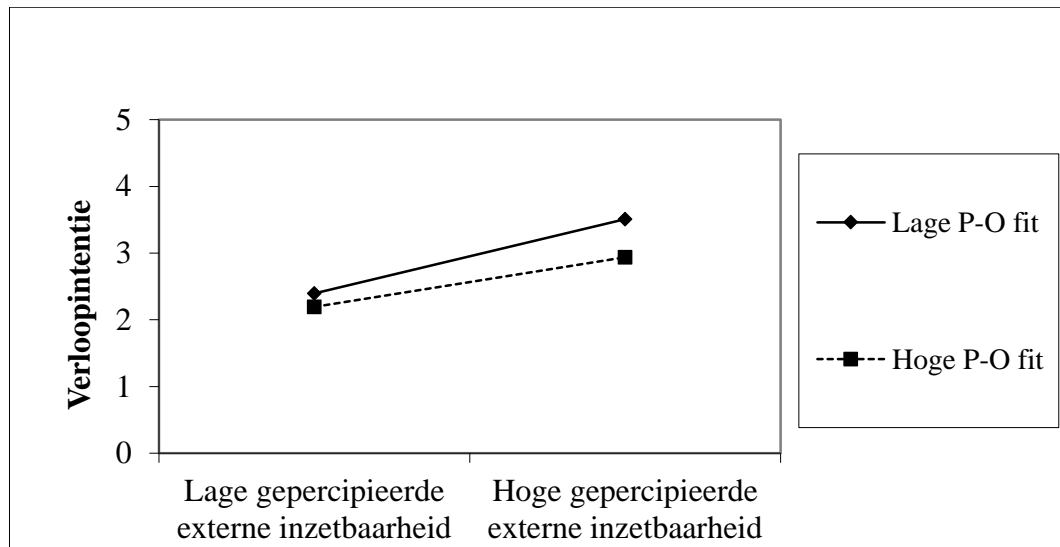
Bron: eigen verwerking SPSS

Uit de bovenstaande tabel (12) kan afgeleid worden dat ook onze tweede regressie significant is, waardoor de R<sup>2</sup> geïnterpreteerd mag worden. Met deze regressie verklaren we 61,9% van ons model. Dit is meer dan bij de vorige regressie.

De resultaten laten zien dat de gepercipieerde externe inzetbaarheid positief samenhangt met de verloopintentie en dat dit verband significant is (0,448;  $p < 0,01$ ). Onze eerste hypothese (H1) wordt dus wederom bevestigd.

Na toevoeging van de interactietermen, kunnen we vaststellen dat nu twee interactie-effecten significant zijn. P-O fit heeft een sterk significant negatief effect op de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie (-0,121;  $p < 0,05$ ). Onze tweede hypothese (H2) wordt hierdoor bevestigd. Net zoals bij het vorige model, is de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie afhankelijk van een derde variabele namelijk P-O fit. Onderstaande figuur verduidelijkt de samenhang van de relatie.

**Figuur 3: Interactie-effect P-O fit tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie**



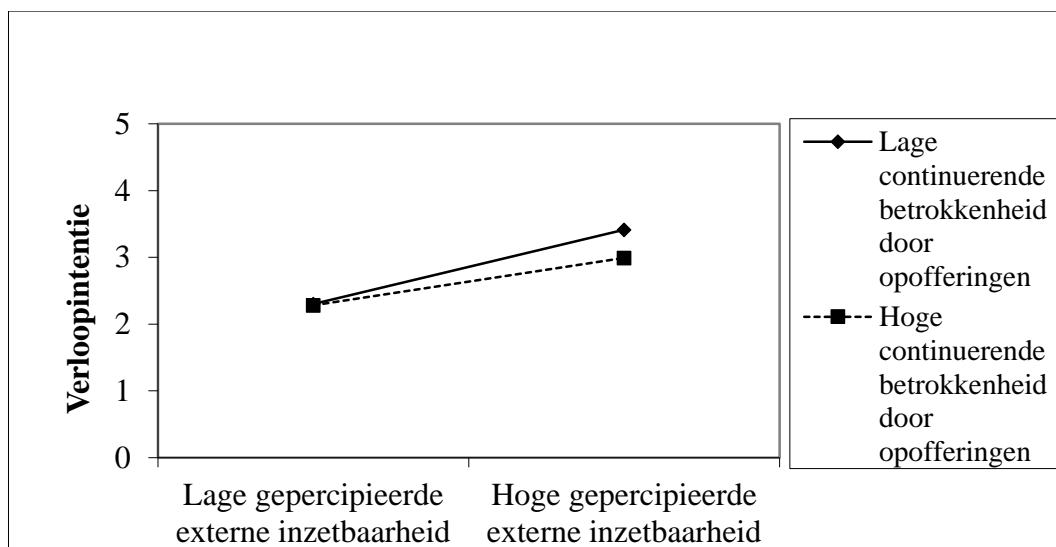
Bron: Eigen verwerking SPSS

Figuur 3 werd op dezelfde manier geplott als figuur 2. Ook hier werd zowel voor inzetbaarheid (a) als voor P-O fit (b) het gemiddelde ( $a_{gem.}$  en  $b_{gem.}$ ) en de standaarddeviatie ( $sd(a)$  en  $sd(b)$ ) berekend. Vervolgens deelden we ons databestand in vier groepen namelijk 'laaglaag', 'hooghoog', 'laaghoog' en 'hooglaag'. Voor deze vier extreme groepen werd de gemiddelde waarde op de afhankelijke variabele verloopintentie berekend, die geplott zijn in de grafiek.

De bovenstaande grafiek toont aan dat extern inzetbare werknemers die een hoge P-O fit waarnemen met het eigen bedrijf minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten dan werknemers die een lage P-O fit waarnemen.

Ook continuerende betrokkenheid - opofferingen heeft een sterk significant negatief effect op de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie (-0,114;  $p < 0,05$ ). Onze vierde hypothese (H4) wordt hierdoor bevestigd. Het verband tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie is afhankelijk van een derde variabele namelijk continuerende betrokkenheid - opofferingen. Onderstaande figuur verduidelijkt het interactie-effect.

**Figuur 4: Interactie-effect continuerende betrokkenheid - opofferingen tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie**



Bron: Eigen verwerking SPSS

Figuur 4 werd op dezelfde manier geplott als figuur 2 en figuur 3. Ook voor deze vier extreme groepen werd de gemiddelde waarde op de variabele verloopintentie berekend, welke geplott zijn in de grafiek.

De bovenstaande grafiek toont aan dat sterk extern inzetbare werknemers die een hoge continuerende betrokkenheid door opofferingen waarnemen minder de intentie hebben om het bedrijf te verlaten dan werknemers die een lage continuerende betrokkenheid door opofferingen waarnemen. Bij werknemers die hun kansen op de externe arbeidsmarkt laag inschatten, zorgt een hoge continuerende betrokkenheid door opofferingen niet dat werknemers een lagere verloopintentie hebben in vergelijking met een lage continuerende betrokkenheid door opofferingen.

Wat betreft de controlevariabelen, hebben enkel jongere werknemers een grotere verloopintentie dan oudere werknemers (-0,140;  $p < 0,05$ ).

## 5 Discussie

### 5.1 Conclusie

Een levenslange tewerkstelling bij één enkele organisatie is vandaag de dag niet langer gegarandeerd. Om in een dynamische arbeidsmarkt toch werk te vinden of te behouden, is een werknemer nu afhankelijk van zijn/haar inzetbaarheid. Ondanks dat de inzetbaarheid als bescherming wordt gezien voor een werknemer om een carrière uit te bouwen, stellen organisaties zich hierbij vragen wanneer het gaat om gepercipieerde externe inzetbaarheid. Aan de basis ligt de employability-paradox, die veronderstelt dat werkgevers niet altijd bereid zijn om de inzetbaarheid van hun werknemers te stimuleren uit angst dat deze medewerkers meer tewerkstellingsmogelijkheden buiten het bedrijf waarnemen en zo sneller het eigen bedrijf zullen verlaten. Het uitgangspunt binnen ons onderzoek was zodoende de gepercipieerde externe inzetbaarheid van een werknemer te meten in functie van de verloopintentie binnen het eigen bedrijf.

Uit de empirische resultaten kunnen we vaststellen dat de gepercipieerde externe inzetbaarheid positief gerelateerd is met de verloopintentie. Dit verband sluit goed aan bij onze verwachtingen gebaseerd op de bestaande literatuur over de vrijwillige verloopintentie. Sterk extern inzetbare werknemers hebben inderdaad een grotere intentie om het bedrijf te verlaten. De paradox dat heerst in de hoofden van de werkgevers wordt hierdoor bevestigd. Opvallend in ons onderzoek is dat de positieve relatie tussen beide concepten wordt afgezwakt wanneer deze werknemers iets te verliezen hebben bij het verlaten van de organisatie.

Er wordt een significant negatief interactie-effect gevonden met P-O fit als beïnvloedende variabele. Dit bevestigt onze verwachting dat P-O fit de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie afzwakt. Door een sterke P-O fit te ervaren, heeft een extern inzetbare werknemer het gevoel beloond te worden voor de vaardigheden en competenties die hij/zij inbrengt in het eigen bedrijf. Die beloning zorgt dat een werknemer gebonden is aan de huidige organisatie. Door het bedrijf te verlaten, verliest de werknemer deze beloning waardoor de intentie tot vrijwillig verloop kleiner wordt.

Voor continuerende betrokkenheid als beïnvloedende variabele worden onze verwachtingen deels bevestigd. In onze analyse wordt een significant negatief interactie-effect gevonden met continuerende betrokkenheid door opofferingen die een werknemer moet maken bij het verlaten van de organisatie. Dit loopt in lijn met onze verwachtingen. Wanneer een sterk extern inzetbare werknemer veel moet opgeven bij het verlaten van het eigen bedrijf, zal de verloopintentie bij deze werknemer lager liggen dan bij werknemers die weinig te verliezen hebben. De nieuwe voordelen die een werknemer elders krijgt, wegen in dat geval niet op tegen de voordelen in de huidige organisatie, waardoor voor een werknemer het blijven in de eigen organisatie de minst stressvolle situatie is.

Echter, er wordt geen interactie-effect gevonden voor continuerende betrokkenheid door een gebrek aan alternatieven. Deze vorm van betrokkenheid heeft bijgevolg geen invloed in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers die sterk extern inzetbaar zijn er vanuit gaan dat zij door hun inzetbaarheid deze beperkte alternatieven kunnen invullen.

## 5.2 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Deze studie heeft een aantal beperkingen, één van deze beperkingen is dat de gebruikte data binnen ons onderzoek cross-sectioneel zijn. Er mogen dus geen oorzakelijke verbanden tussen de diverse variabelen vastgelegd worden. Omwille van deze reden is het aangeraden om in verder onderzoek via longitudinale data meer inzicht te krijgen in de causaliteit van de gevonden relaties.

Een andere grote beperking in ons onderzoek is dat de resultaten met enige voorzichtigheid moeten geïnterpreteerd worden. Dit doordat het aantal respondenten onder de te realiseren steekproefgrootte ligt van onze populatie. Door het tekort aan respondenten zijn onze resultaten niet volledig representatief voor de gehele populatie en is een statistische veralgemening voor de groep niet mogelijk.

Een laatste beperking binnen onze studie is dat onze moderatoren niet het volledige concept on-the-job embeddedness meten. Buiten P-O fit en continuerende betrokkenheid, speelt ook een derde factor een cruciale rol bij het meten van het gehele begrip, namelijk de connecties gerelateerd aan de organisatie waarin de werknemer actief is, gedefinieerd onder het begrip on-the-job links. Dit zorgt dat we binnen ons onderzoek geen uitspraken kunnen doen over de rol van on-the-job embeddedness in de relatie tussen de gepercipieerde externe inzetbaarheid en de verloopintentie. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om on-the-job embeddedness geheel te analyseren in deze relatie.

Ook kan het voor verder onderzoek boeiend zijn om een opsplitsing te maken naar kwantitatieve en kwalitatieve externe inzetbaarheid. Dit omdat eerder onderzoek aantoonde dat het zien van andere jobs op de externe arbeidsmarkt andere reacties teweegbrengt bij werknemers dan het zien van betere jobs op de externe arbeidsmarkt. Zo hangt bijvoorbeeld het zien van andere tewerkstellingsmogelijkheden buiten het bedrijf positief samen met arbeidstevredenheid, waarbij het zien van betere mogelijkheden negatief samenhangt met arbeidstevredenheid. Het maken van deze opsplitsing kan misschien nieuwe of aanvullende resultaten aantonen in de onderzochte relaties.

Daarnaast is het voor vervolgonderzoek ook cruciaal om te weten dat sinds 1 april 2015 paritair comité 218 omgevormd is tot paritair comité 200. Voor de betrokken werkgevers en werknemers is er echter geen impact op de loon- en arbeidsvoorwaarden, enkel het nummer van het comité kent een verandering. Onderzoekers dienen rekening te houden met de naamsverandering, mochten ze aanvullend onderzoek willen verrichten voor dit paritair comité.

## 5.3 Implicaties voor de praktijk

Rekening houdend met een aantal beperkingen, heeft onze studie toch enkele implicaties voor organisaties.

Ons onderzoek toont aan dat het cruciaal is voor een organisatie om het belang van een goede P-O fit met hun werknemers na te streven. Dit vereenvoudigt niet enkel het socialisatieproces van een nieuwe werknemer in de organisatie wat eerder onderzoek bevestigd. Maar zorgt er ook voor dat reeds sterk extern inzetbare werknemers beloond worden voor hun inbreng, waardoor de verloopintentie bij deze werknemers afzwakt.

Werkgevers dienen zich er zodoende van bewust te zijn dat een sterke externe inzetbaarheid bij hun werknemers niet onmiddellijk een exit-gedrag tot gevolg heeft.

Een werkgever kan het exit-gedrag verminderen door P-O fit als retentiemiddel te gebruiken. Dit door tijdens de wervings- en selectiefase personen te selecteren met dezelfde waarden en doelen als die van het bedrijf. Maar ook doorheen de loopbaan bij het bedrijf, door te streven naar een overeenstemming tussen beide partijen.

Ook toont ons onderzoek aan dat het voor een organisatie belangrijk is om te investeren in een werknemer en hij/zij zo het gevoel te geven dat de huidige situatie meer voordelen biedt voor het persoonlijk welzijn dan de alternatieven. Dit zal ervoor zorgen dat een werknemer die veel kansen ziet op de externe arbeidsmarkt, minder geneigd is om het eigen bedrijf te verlaten.

Een werkgever kan ook hierop inspelen door bijvoorbeeld te investeren in opleidingen voor deze werknemers. Hij/zij kan daarnaast wijzen op het belang van goede collega's door teamwerk te stimuleren, alsook groepsactiviteiten en dergelijke te organiseren. Al deze zaken zullen bijdragen tot het houden van werknemers in de organisatie.

Dit biedt nieuwe inzichten in de employability-paradox. Door aandacht te besteden aan P-O fit en aan continuerende betrokkenheid door opofferingen en dit na te streven bij hun werknemers, kunnen werkgevers blijven investeren in het huidige personeel zonder dat deze werknemers het bedrijf willen verlaten. Waardoor de employability-paradox in praktijk niet langer wordt bevestigd.

## Bibliografie

Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50: 179-211

Ajzen, I. 2011. The theory of planned behavior: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9): 1113-1127

Allen, D. G. 2006. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2): 237-256

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276

Billiet, J. 1996. *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek: ontwerp en dataverzameling*. Leuven: ACCO

Biron, M., & Boon, C. 2013. Performance and turnover intentions: a social exchange perspective. *Journal of managerial psychology*, 28(5): 511-531

Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. 2006. Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic And industrial Democracy*, 27(2): 223-244

Cable, D. M., & DeRue, D. S. 2002. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5): 875-884

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

Chatman, J. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Admin. Sci. Quart.*, 36(3) 459-485

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900

Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1031-1042

De Cuyper, N., & De Witte, H. 2008. Gepercipieerde kans op een baan versus een beter baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21(4): 475-492

De Cuyper, N., & De Witte, H. 2011. The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2): 152-172

- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. 2011. The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behaviour*, 78(2): 253-263
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. 1999. Employability in bedrijf. Naar een employabilityindex voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15 (4): 293-312
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. 2004. The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3): 211-234
- Delsen, L. W. M. 1998. Uit de vakliteratuur - Waarom bedrijven voor algemene scholing betalen. *Economisch statistische berichten*, 83(4162): 591
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. 2011. Competency development and career succes: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behaviour*, 79(2): 438-447
- Edwards, J. R. 1991. Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6: 283-357
- Forrier, A., & Sels, L. 2003. The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2): 103-124
- Forrier A., & Sels L. 2005. Het concept employability. Een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3): 47-73
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. 2008. A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(3): 503-527
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. 2004. Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 14-38
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. 2003. Perceived organizational support and work status: A comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 649-666
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millenium. *Journal of Management*, 26(3): 463-488
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3):
- Kristof, A. L 1996. Person-organizationfit: an integrative review of its conceptualizations conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49
- Lauver, K. J, & Kristof-Brown, A. 2001. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organisation fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3): 454-470



- Lazarus, R. S., & Folkman, S. 1984. ***Stress, appraisal, and coping***. New York: Springer
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 1994. The unfolding model of voluntary employee turnover. ***The academy of management review***, 19(1): 51-89
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 2001. The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. ***Research in Organizational Behavior***, 2001, 23: 189-246
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. 2004. The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. ***Academy of Management Journal***, 47(5): 711-722
- Lievens, F. 2011. ***Human Resource Management. Back to basics***. Leuven. Lannoo campus
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. 2000. Education, training and employability. ***Applied Economics***, 32: 573-581
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. 2007. Job embeddedness in a culturally diverse environment. ***Journal of Business and Psychology***, 22(1): 35-44
- March, J., & Simon, H. A. 1958. ***Organizations***. New York: Wiley Press
- McQuaid, R. W., & Lindsay C. 2005. The concept of Employability. ***Urban Studies***, 42(2): 197-219
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. ***Human Resource Management Review***, 1(1): 61-98
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. ***Journal of Applied Psychology***, 78: 538-551
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. 2001. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. ***The Academy of Management Journal***, 44(6): 1102-1121
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. ***Psychological Bulletin***, 86(3): 493-522
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. ***Journal of Vocational Behavior***, 31(3): 268-277
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. 2008. Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organization commitment over time. ***Journal of Vocational Behavior***, 73(2): 268-277
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. 2013. Community embeddedness and work outcomes: the mediating role of organizational embeddedness. ***Human Relations***, 67(1): 71-103

- Powell, D. M., & Meyer, J. P. 2004. Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 157-177
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. 2010. Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *The Journal of Applied Psychology*, 20(5): 807-823
- Rea, L. M., & Parker, R. 2005. *Designing & conducting survey research. A comprehensive guide*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Rothwell, A., & Arnold, J. 2007. Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1): 23-41
- Salant, P., & Dillman, D., A. 1994. *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: An Update. *Personnel psychology*, 48(4): 747-774
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort/ low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1): 27-41
- Smith, C. A., & Lazarus, R. S. 1993. Appraisal components, core relational themes, and the emotions. *Cognition and Emotion*, 7: 233-269
- Sociaal Secretariaat der Notarissen van België v.z.w. 2015.  
<https://www.ssn.be/default.asp?SHORTCUT=18>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. 2004. Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38(1): 113-137
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. 1989. The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied Psychology*, 74(6): 846-854
- Steunpunt Werk en Sociale Economie (WSE) 2014.  
<http://www.steunpuntwse.be/node/2916>
- Thijssen, J. 2000. Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen, *Tijdschrift HRM*, 1: 7-34
- Trevor, C. O. 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4): 621-638
- Vandenberghe, A., Panaccio, A., & Ayed, A. K. B. 2011. Continuance commitment and turnover: examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2): 408-424

- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. 2006. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 46(3): 449-476
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. 2014. Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4): 592-605
- Van Veldhoven, M. 1996. Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid. Vioflex
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. 2006. Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & organisatie*, 21(1): 56-73
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. 2003. A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 473-489
- Whitener, E. M., & Walz, P. M., 1993. Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational behavior*, 42: 265-281
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. 2012. A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22(3): 220-231

## Bijlage 1: Gebruikte variabelen uit de vragenlijst

1. In welk jaar bent u geboren?

....

2. Wat is uw geslacht?

man

vrouw

3. Wat is uw hoogste diploma of getuigschrift?

geen of lager onderwijs

lager secundair onderwijs (minimum 3 jaar)

hoger secundair onderwijs (minimum 6 jaar)

hoger onderwijs korte type (2-3 jaar) (bachelor)

hoger onderwijs lange type of universiteit (master)

### Uw beleving van de organisatie

4. In de volgende vragen wordt gefocust op hoe goed u past binnen uw organisatie. Geef telkens aan in welke mate u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
1. De dingen die ik waardeer in het leven zijn erg gelijkend aan de dingen die mijn organisatie waardeert.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mijn persoonlijke waarden komen overeen met de waarden en cultuur van de organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
3. De waarden en cultuur van mijn organisatie komen goed overeen met wat ik waardeer in het leven.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ik kan mijn waarden behouden bij deze organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mijn waarden verhinderen dat ik pas in deze organisatie omdat ze	1	2	3	4	5	6	7

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
anders zijn dan de organisatiewaarden.							
6. Mijn waarden komen overeen met die van de huidige werknemers in de organisatie.	1	2	3	4	5	6	7

5. In de volgende vragen wordt gefocust op hoe goed u past binnen uw organisatie. Geef telkens aan in welke mate u het eens bent met onderstaande stellingen.

	Helemaal oneens	Oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Eens	Helemaal eens
1. Ik identificeer mijzelf sterk met de doelen van mijn organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mijn persoonlijke doelen en de doelen van mijn organisatie zijn erg gelijklopend.	1	2	3	4	5	6	7
3. Ik hecht niet zoveel belang aan de doelen van deze organisatie als veel van mijn collega's.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ik kan mijn persoonlijke doelen nastreven bij deze organisatie.	1	2	3	4	5	6	7

### Uw loopbaanmogelijkheden

6. De volgende stellingen gaan over de jobmogelijkheden buiten deze organisatie. Duid aan in welke mate u akkoord gaat met volgende stellingen.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord,	Eerder akkoord	Helemaal akkoord

			deels niet akkoord		
1. Ik kan gemakkelijk elders een job vinden, in plaats van mijn huidige job.	1	2	3	4	5
2. Ik heb een grote kans om elders werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	1	2	3	4	5
3. Ik kan gemakkelijk elders een betere job vinden, in plaats van mijn huidige job.	1	2	3	4	5
4. Ik heb een grote kans om elders beter werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	1	2	3	4	5
5. Ik kan gemakkelijk van werkgever veranderen, als ik dat zou willen.	1	2	3	4	5
6. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een betere job kan vinden bij een andere werkgever.	1	2	3	4	5
7. Ik kan gemakkelijk een betere job bij een andere werkgever vinden, als ik dat zou willen.	1	2	3	4	5
8. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een job kan vinden bij een andere werkgever.	1	2	3	4	5

#### De mate waarin u bereid bent een loopbaanverandering te ondergaan

7. Denkt u eraan om van werkgever te veranderen? Duid aan in welke mate u akkoord gaat met volgende stellingen.

	Helemaal niet akkoord	Eerder niet akkoord	Deels akkoord, deels niet akkoord	Eerder akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik ben van plan om tijdens de komende 6 maanden van werkgever te veranderen.	1	2	3	4	5
2. Ik denk er wel eens over om ander werk te zoeken.	1	2	3	4	5
3. Ik ben van plan om tijdens de komende 6 maanden werk te zoeken bij een andere werkgever.	1	2	3	4	5
4. Ik denk er wel eens aan hier weg te gaan en het elders te proberen.	1	2	3	4	5

#### Uw beleving van de organisatie

8. De volgende vragen peilen naar uw betrokkenheid bij uw organisatie. Geef voor elke stelling aan in welke mate u ermee akkoord gaat.

	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Eerder niet akkoord	Noch akkoord, noch niet akkoord	Eerder akkoord	Akkoord	Helemaal akkoord
1. Ik heb het gevoel dat ik te weinig keuzes heb om te durven overwegen deze organisatie te verlaten.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ik ben niet bang van wat er misschien kan gebeuren als ik mijn job zou opzeggen zonder een nieuwe job klaar te hebben staan.	1	2	3	4	5	6	7
3. Er zouden te veel zaken in mijn leven verstoord worden als ik nu besliste dat ik deze organisatie zou willen verlaten.	1	2	3	4	5	6	7
4. Het zou niet zó nadelig zijn om mijn organisatie op dit moment te verlaten.	1	2	3	4	5	6	7
5. Op dit moment blijf ik evenzeer bij mijn organisatie uit noodzaak dan uit keuze.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eén van de meer serieuze gevolgen van het verlaten van deze organisatie, zou het gebrek aan beschikbare alternatieven zijn.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eén van de voornaamste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik persoonlijke opofferingen zou moeten doen als ik zou weggaan – een andere organisatie kan me misschien niet zoveel voordelen bieden als dat ik hier heb.	1	2	3	4	5	6	7
8. Het zou op dit moment zeer moeilijk zijn voor mij om deze organisatie te verlaten, zelfs als ik zou willen.	1	2	3	4	5	6	7

# Persartikel

19 mei 2015

## **Persoon-organisatie fit als retentiemiddel in Vlaamse KMO's.**

**Werknemers die veel kansen op tewerkstelling buiten de grenzen van het bedrijf waarnemen, geven aan dat een sterke match met het bedrijf ervoor zorgt dat ze minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten. Onderzoek uitgevoerd in 2015 in opdracht van KU Leuven brengt deze resultaten in kaart, via een enquête gevoerd bij 155 bedienden in Vlaamse KMO's.**

In de huidige economie, gekenmerkt door een dynamisch karakter, biedt een werkgever niet langer de belofte op werkzekerheid. Een werknemer is vandaag afhankelijk van zijn/haar inzetbaarheid om werk te vinden en/of te behouden op de arbeidsmarkt. Hierdoor dragen zowel werknemer als werkgever de verantwoordelijkheid om de inzetbaarheid te stimuleren.

Desondanks, werkgevers zijn niet altijd bereid om hun medewerkers te stimuleren om inzetbaar te zijn. Het huidige onderzoek toont aan dat een werknemer weinig te verliezen heeft, nu deze medewerker niet langer de garantie heeft op werkzekerheid in de eigen organisatie. De waargenomen inzetbaarheid op de externe arbeidsmarkt leidt hierdoor tot een hogere verloopintentie.

Een organisatie staat echter niet buiten strijd in deze relatie. Door aandacht te besteden aan persoon-organisatie fit en dit na te streven bij hun werknemers, kunnen werkgevers inzetbaarheid bij hun personeel stimuleren zonder dat deze werknemers het bedrijf willen verlaten.

Werkgevers dienen er zich vandaag de dag dus bewust van te zijn dat een sterke externe inzetbaarheid bij hun werknemers niet onmiddellijk een exit-gedrag tot gevolg heeft, indien ze een goede persoon-organisatie fit als retentiemiddel kunnen gebruiken. Hierop focussen tijdens de aanwervings- en selectiefase, door personen met dezelfde waarden en doelen als die van het bedrijf te selecteren, maar ook doorheen de loopbaan bij de organisatie, door te streven naar een overeenstemming tussen beide partijen, kan er voor zorgen dat werknemers loyaal blijven aan de huidige organisatie.

--- EINDE PERSBERICHT ---

Contactgegevens: Maxime Crab, [maxime.crab@student.kuleuven.be](mailto:maxime.crab@student.kuleuven.be)





FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN

CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN

KORTE NIEUWSTRAAT 33

2000 ANTWERPEN

TEL. + 32 3 201 18 40  
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

