

# DE IMPACT VAN EEN MANAGEMENT TRAINEESHIP OP PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, LEADER-MEMBER EXCHANGE, COMMITMENT EN TURNOVER INTENTIONS

**Ineke Vanobbergen**

Een goed presterende werknemer is een waardevolle troef voor elk bedrijf. Toewijding en loyaliteit van het personeel zijn belangrijk. Werknemers die zich emotioneel verbonden voelen met hun organisatie zijn minder afwezig, presteren beter en hebben minder de neiging om van job te veranderen (Meyer & Allen, 1997). Er gebeurt dan ook heel wat onderzoek over toewijding van werknemers (commitment) en hun intentie om van job te veranderen (turnover intentions). Verschillende factoren hebben een invloed op commitment en vertrekintenties. Twee van deze parameters zijn: de steun die een werknemer ervaart (perceived organizational support) en de relatie die een werknemer met zijn manager heeft (leader-member exchange).

Dit onderzoek gaat over de impact van een management traineeship op de steun die een werknemer ervaart (POS), de relatie werknemer-manager (LMX), de toewijding (commitment) en de intentie om van job te veranderen (turnover intentions).

Een management traineeship is een programma dat bestaat uit verschillende jobrotaties en opleidingen. De deelnemers worden trainees genoemd en zijn net afgestudeerde hooggeschoolden die in de pijplijn zitten voor een managementpositie.

Het onderzoek stelt een model met enkele hypothesen voorop die worden getoetst aan de hand van wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten die werden ingevuld door 102 trainees en 100 niet-trainees. Alle deelnemers voldoen aan de volgende criteria: maximaal 28 jaar, minstens een bachelordiploma en een maximale werkervaring van drie jaar bij het bedrijf zelf. De vragenlijst bestaat uit twee delen. In het eerste deel staan vragen over de steun die een medewerker ervaart (POS) en de relatie werknemer-manager (LMX). In het tweede deel wordt er naar commitment en vertrekintenties gepeild. Tussen het afnemen van de eerste vragenlijst en de tweede zat een tijdsspanne van een week.

## Bespreking

Uit mijn onderzoek blijkt dat het trainee-lidmaatschap een positieve invloed heeft op de steun die de trainee ervaart (**POS**). Met andere woorden: trainees ervaren meer steun dan niet-trainees.

Het ervaren van steun is belangrijk voor een werknemer. Het ontvangen van steun voelt als een erkenning van het bedrijf voor de inspanning die de medewerker levert. Met het toekennen van het label 'management trainee' geeft het bedrijf een sterk signaal van vertrouwen. Het is een erkenning van het potentieel van de trainee en een beloning voor de prestaties die hij nog moet realiseren (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trainees krijgen daarnaast meer opleiding dan niet-trainees en ook dit heeft een sterke invloed (Wayne, Shore & Liden, 1997).

Een medewerker ervaart ook meer steun wanneer hij voelt dat zijn promotie of label verdiend is. De 'equity'-theorie van Adams (1965) stelt dat een individu zijn uitkomsten zoals opleiding en promotiekansen vergelijkt met inputs zoals werkspanning en prestatie. Wanneer een trainee zijn benoeming ziet als een beloning voor zijn harde werk of het harde werk dat hij zal leveren, zal hij een verhoogde steun ervaren. Het omgekeerde effect kan ook: wanneer een niet-trainee opmerkt dat trainees meer promotiekansen krijgen terwijl de werkspanning toch hetzelfde is, heeft dat een negatief effect op ervaren steun.

Voor de relatie medewerker-manager (**LMX**) is er geen significant verschil tussen trainees en niet-trainees. De management trainees hebben twee managers: een HR-talentmanager die hen gedurende het hele traineeship begeleidt en een functionele manager die hen on-the-job coacht. De HR-talentmanager is hun hiërarchische manager en heeft ook alle HR-gerichte verantwoordelijkheden. De functionele manager is in elke jobrotatie anders. Dit is de manager van het team waarin de trainee terecht komt. De trainee maakt deel uit van dit team en wordt niet anders behandeld omdat hij management trainee is.

Vanuit de organisatie krijgen trainees veel steun en dit heeft invloed op de steun die een medewerker ervaart. De relatie medewerker-manager komt niet vanuit de organisatie. De functionele manager behandelt de trainee op dezelfde manier als zijn andere medewerkers. Dit kan verklaren waarom er geen verschil is tussen de relatie medewerker-manager bij trainees en bij niet-trainees.

Trainees hebben lagere **vertrekintenties** dan niet-trainees. Het psychologisch contract (Rousseau, 1995) is hiervoor een gedeeltelijke verklaring. De trainees moeten uitblinken in hun dagelijkse job en een minimumscore halen op de examens van het traineeship. In ruil daarvoor krijgen ze meer opleiding, begeleiding, visibiliteit en promotiekansen. De trainees werken dus voor hun eigen toekomst en hebben mooie carrièrevooruitzichten. Logischerwijs zullen zij dan ook minder de neiging hebben om te vertrekken. Er is voor niet-trainees minder zekerheid naar promotiekansen toe en dat kan de hogere vertrekintenties verklaren.

Er is geen direct effect van de trainee-status op **commitment** maar trainees ervaren wel meer commitment dan niet-trainees wanneer zij ook een hoge steun ervaren. Trainees die een lage steun ervaren, zullen ook lager scoren op commitment. Dit betekent dat de ervaring van steun een zeer sterke invloed heeft op de toewijding van trainees.

De trainees krijgen heel wat meer erkenning, opleiding en promotiekansen. Op basis van de sociale uitwisselingstheorie van Blau (1964) zouden ze via het principe van wederkerigheid meer betrokkenheid ervaren dan niet-trainees. Dat is echter enkel het geval wanneer zij ook het gevoel hebben dat zij meer steun krijgen dan andere medewerkers. Trainees zijn vaak net afgestudeerde hogeschoolden en kunnen niet vergelijken met vorige werkervaringen. Er is een risico dat ze de ontvangen steun als vanzelfsprekend ervaren. Het geven van veel steun door een bedrijf is met andere woorden geen garantie dat medewerkers effectief meer steun ervaren. Het commitment van de trainees hangt dus sterk af van de mate waarin ze beseffen dat er in hen geïnvesteerd wordt.

Er is zelfs een risico dat de trainee-status een negatief effect heeft op commitment door een bijkomend effect van de 'equity'-theorie. Zo zullen werknemers die zich competent voelen hun bijdrage aan het bedrijf als een grote investering zien en in ruil daarvoor ook een grotere investering van het bedrijf terug verwachten (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Het management traineeship is een gegeerde status. Door deze status kunnen trainees veel verwachten van hun bedrijf. Het niet voldoen aan deze verwachtingen kan een negatieve invloed hebben op commitment. Dit effect wordt niet aangetoond in dit onderzoek maar is wel een reëel risico voor het bedrijf.

## **Conclusie**

Op drie van de vier parameters scoren trainees hoger dan niet-trainees: ze ervaren meer steun, hebben minder vertrekintenties en ze ervaren meer commitment. Dit betekent dat vier van de acht hypothesen bevestigd worden. Omdat er geen significant verschil is in de relatie werknemer-manager bij beide deelnemersgroepen, worden de overblijvende hypothesen niet bevestigd.

Dit onderzoek toont aan dat de bedrijfsinvesteringen naar trainees toe wel degelijk output leveren, al is het minder dan verwacht. Trainees ervaren meer steun dan niet-trainees en dat heeft een effect op hun commitment en vertrekintenties. Zij zetten zich in voor het bedrijf en hebben minder snel de neiging om het bedrijf te verlaten. Kortom: de investering in het management traineeship biedt enkele mooie uitkomsten voor een bedrijf.