



Wederkerigheid op de werkvloer?

Hoe trainingen en werknemerskenmerken de vertrekintenties beïnvloeden.

Anna van der Heide (3965775) en Esmée Nooitrust (4004078)

Conclusie door: Esmée Nooitrust (4004078)

Departement Sociologie, faculteit Sociale Wetenschappen

Universiteit Utrecht

Abstract

Employers invest an increasing amount of time and money in on-the-job training for employees. Previous research shows inconsistent results on this matter. The subject of this research is the effect of on-the-job training on the turnover intentions of employees. Applying Gouldner's (1960) reciprocity principle we expect a negative relation between these two variables. This research analyses both direct effects of education, job satisfaction and commitment and the indirect interaction effects via training on the turnover intention. The Human Capital Theory (Becker, 1963), Mobley's turnover intention model (1977) and the Social Integration Theory (Ultee, Arts & Flap, 2009) were used to draw the hypotheses. Using the American GSS dataset from 2006 with 798 relevant respondents, a multiple regression model was used to test the hypotheses. Findings show no direct effect of on-the-job training on the turnover intentions, the positive effect that was found, was non-significant. A negative relation was found, however, between job satisfaction and turnover intentions and commitment and turnover intentions. Employees who are satisfied with their job and who are more committed to their company are less likely to leave. Evidence was also found that an interaction effect exists between training and commitment. Thereby, when an employee is highly committed to the employer, the positive effect of training on turnover intentions will be weaker.

Voorwoord

Voor u ligt onze bachelorscriptie ‘Wederkerigheid op de werkvloer? Hoe trainingen en werknemerskenmerken de vertrekintenties beïnvloeden.’ Het afgelopen semester hebben wij veel tijd gestoken in het schrijven van deze scriptie. Het is dan ook een zeer uitdagende en leerzame periode geweest en we zijn trots op dit resultaat.

Onze samenwerking begon al aan het begin van onze studie in 2012. Al in ons tweede blok tijdens het vak ‘Hoofdvragen van de Sociologie’ maakten wij elke week samen onze opdrachten. Ook later in onze studie hebben we samen gewerkt aan papers, opdrachten en presentaties. De samenwerking beviel altijd goed waardoor wij ervoor gekozen hebben om onze bachelorscriptie ook samen te schrijven.

Onze grote dank gaat uit naar Nikki van Gerwen, die ons intensief geholpen heeft tijdens dit proces. Wanneer wij ergens tegenaan liepen, was ze altijd bereid om te zoeken naar een oplossing en we konden altijd bij haar terecht met vragen. Ook willen wij Ineke Maas en onze medestudenten bedanken voor de feedback die zij ons gegeven hebben tijdens de posterpresentaties. We hebben hier veel aan gehad.

Anna van der Heide en Esmée Nooitrust

Juni 2016

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Theorie	6
2.1	Training	8
2.2	Opleidingsniveau	9
2.3	Baantevredenheid	10
2.4	Betrokkenheid bij de organisatie	12
2.5	Controlevariabelen.....	14
2.5.1	Geslacht	14
2.5.2	Leeftijd	15
2.5.3	Huwelijkse staat	15
3	Data en methoden.....	16
3.1	Data en sampling	16
3.2	Restricties	16
3.3	Operationalisering	17
3.3.1	Afhankelijke variabele	17
3.3.2	Onafhankelijke variabelen.....	17
3.3.3	Controlevariabelen	19
3.4	Methoden.....	20
3.4.1	Testen van de assumpties	21
4	Resultaten.....	22
4.1	Model 1.....	22
4.2	Model 2.....	23
5	Conclusie en discussie.....	26
5.1	Conclusie	26
5.2	Discussie en aanbevelingen	28
6	Literatuurlijst.....	30

1 Inleiding

Tegenwoordig faciliteren veel bedrijven en organisaties werkgerelateerde trainingen voor werknemers. In 2013 werd door bedrijven gemiddeld 1.208 dollar uitgegeven per werknemer aan deze trainingen (Miller, 2014). Sinds 2006 zijn deze kosten toegenomen met 168 dollar per werknemer. Het gemiddeld aantal studie-uren bedroeg in 2013 31,5 uur per werknemer, ook een toename ten opzichte van het vorige jaar (Miller, 2014). Het investeren in werknemers door het geven van trainingen is steeds belangrijker geworden sinds de jaren veertig van de vorige eeuw (Mincer, 1962). Hoewel trainingen aan de ene kant zorgen voor betere werkprestaties van werknemers en een hogere baantevredenheid (Chiang, Back & Canter, 2005), levert kennis die hiermee wordt opgedaan aan de andere kant een toename van bewegingsvrijheid op de arbeidsmarkt (Trevor, 2001). Een belangrijk risico voor de werkgever bij het faciliteren van trainingen houdt dus in dat de kosten die hij maakt hem niets zullen opleveren, omdat de werknemer ervoor kiest om na de training deze werkgever te verlaten voor een nieuwe werkgever. Het vertrek van een werknemer na het volgen van een training betekent voor een werkgever dat hij de gemaakte kosten voor deze training niet meer zal terugverdienen. Wanneer een ICT-bedrijf bijvoorbeeld toestemming geeft aan een werknemer om op kosten van het bedrijf een cursus te volgen om zijn kennis van programmeren up-to-date te brengen, kan die werknemer de opgedane kennis niet alleen handig toepassen in zijn huidige werk, maar wordt het tegelijkertijd ook aantrekkelijker voor andere bedrijven om hem aan te nemen. Als deze werknemer vervolgens bij een ander bedrijf een betere baan aangeboden krijgt en vertrekt, blijft de voormalige werkgever met de kosten zitten zonder dat hij de opbrengsten heeft kunnen genieten. Het is zelfs paradoxaal te noemen dat er steeds meer wordt uitgegeven aan het faciliteren van trainingen door de werkgever, omdat ook blijkt dat werknemers steeds korter bij een werkgever werkzaam blijven, wat inhoudt dat de werkgever minder kan profiteren van de betere werkprestaties van de werknemer (Balkin & Richebé, 2007).

In dit onderzoek zullen wij de relatie onderzoeken van trainingen op de vertrekintenties van werknemers. Wij zullen in dit onderzoek specifiek kijken naar de invloed van kenmerken van werknemers op deze relatie, in het bijzonder naar de kenmerken opleidingsniveau, baantevredenheid en de mate van betrokkenheid bij een organisatie. Ook zullen we de directe invloed van deze persoonskenmerken op de vertrekintenties analyseren. Bedrijven kunnen baat hebben bij meer informatie over de kosten en baten van trainingen. Naar aanleiding van dit

onderzoek zouden zij hun beleid rondom trainingen kunnen aanpassen om daarmee het vertrek van hun werknemers tegen te gaan.

Een ander interessant element van ons onderzoek is dat ook gekeken zal worden naar de invloed van bepaalde persoonskenmerken op de vertrekintenties. Zo kan het zijn dat het fenomeen dat mensen steeds korter bij hun werkgever blijven verklaard wordt doordat mensen steeds hoger opgeleid raken. Van de mensen die vlak na de Tweede Wereldoorlog geboren zijn, is gemiddeld 22% hoogopgeleid, en voor mensen die geboren zijn tussen 1975 en 1979 is dit percentage gestegen naar 37% (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2010).

Naast opleidingsniveau zullen wij onderzoeken hoe baantevredenheid en de mate van emotionele betrokkenheid bij een organisatie de relatie tussen training en vertrekintenties beïnvloeden. Uit eerder onderzoek blijkt dat training invloed heeft op baantevredenheid en betrokkenheid. Deze twee factoren hebben op hun beurt weer een negatief effect op vertrekintenties (Ito & Brotheridge, 2005). Wanneer dus zou blijken dat het eventuele effect van trainingen op vertrekintenties wordt beïnvloed door de baantevredenheid en mate van betrokkenheid van de werknemer bij het bedrijf waar hij werkt, zouden werkgevers hier met een nieuw beleid op kunnen inspelen.

Allereerst zullen wij onderzoeken of de trainingen van werknemers die door hun werkgevers gefinancierd worden een effect hebben op de vertrekintenties. Daarna bekijken we in hoeverre dit effect verschilt voor verschillende kenmerken van de werknemer, namelijk opleidingsniveau, baantevredenheid en de mate van betrokkenheid bij de organisatie. Dit zullen wij doen aan de hand van de volgende twee onderzoeksvragen:

In hoeverre beïnvloedt training de vertrekintenties van de werknemer?

Hoe varieert dit effect met kenmerken van de werknemer?

In de literatuur met betrekking tot dit onderwerp brengen onderzoekers vertrekintenties verscheidene keren in verband met de mate waarin een werknemer tevreden is over zijn baan. Hoe meer tevreden een werknemer is over zijn huidige baan, des te minder snel het vertrek van een werknemer zal plaatsvinden (DoMonte, 2012; Ito & Brotheridge, 2005). Chiang et al. (2005) stelden dat trainingen ervoor zorgen dat deze baantevredenheid zal stijgen, waardoor werknemers eerder de neiging krijgen om bij hun huidige werkgever te blijven. Daarnaast is er uit verschillende onderzoeken gebleken dat het effect van training op de vertrekintenties wordt verklaard doordat de betrokkenheid bij de werkgever stijgt na een training (o.a. Mincer

& Higuchi, 1988; Newman et al., 2011). Over het directe verband tussen het geven van trainingen aan werknemers en de vertrekintenties is minder onderzoek gedaan. De literatuur die hierover te vinden is, is niet heel consistent: niet uit elk onderzoek blijkt dat er een direct effect is van training op vertrekintenties (o.a. Brown, 1990; Lillard & Tan, 1992). Om een duidelijk beeld te geven van het effect van trainingen op vertrekintenties is het daarom van belang dat wij opleidingsniveau meenemen in dit onderzoek, samen met baantevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Bepaalde persoonskenmerken zouden het verschil kunnen maken bij het meten van het effect van trainingen op de vertrekintenties. Ook is het relevant om na te gaan wat de directe invloed is van deze persoonskenmerken op de vertrekintenties. Op deze manier kunnen we nog beter verklaren waarom werknemers de intentie kunnen hebben om een andere werkgever te zoeken.

Om een goed antwoord te kunnen geven op onze onderzoeksvraag, maken we gebruik van de General Social Survey (GSS) uit 2006. Deze dataset bestaat uit gegevens uit een survey die bij 4510 respondenten ouder dan achttien jaar uit de Verenigde Staten is afgenomen (Smith et al., 2015). In deze survey werd aan de respondenten onder andere vragen gesteld over demografie en over gedrag en attitudes op het gebied van een groot aantal onderwerpen (Smith et al., 2015). In de GSS van 2006 staan ook variabelen over werknemerskenmerken, trainingen en vertrekintenties, die in dit onderzoek van pas zullen komen.

2 Theorie

Vanuit verschillende takken van de wetenschap is er veel onderzoek gedaan naar het effect van werkgerelateerde training (Schultz, 1961; Becker, 1962; Gouldner, 1960). Om goede hypothesen te kunnen vormen, zullen we allereerst kijken naar het verband wat centraal staat in dit onderzoek, namelijk de relatie tussen de werkgerelateerde training en de vertrekintentie van de werknemer. Hierbij zullen we het reciprociteitsprincipe nader toelichten. Vervolgens zullen we verschillende persoonskenmerken apart behandelen. Hierbij kijken we zowel naar het directe effect van deze persoonskenmerken op de vertrekintenties, als naar het interactie-effect wat zij eventueel bewerkstelligen.

Allereerst zullen we het begrip vertrekintenties nader toelichten. Wanneer iemand vertrekintenties heeft, zal hij binnen nu en een afzienbare tijd van baan willen veranderen (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Het is dus een psychologisch begrip, waarbij er geen

rekening gehouden wordt met externe factoren, zoals de vraag naar werknemers, maar puur gekeken wordt naar de intentie van de werknemer zelf. Dit impliceert dat het om vrijwillig vertrek gaat, en niet om ontslag. Er wordt veel onderzoek gedaan naar vertrekintenties, omdat deze intenties vaak een voorbode zijn voor daadwerkelijk vertrek van de werknemer (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Steel & Ovalle, 1984; Sager, Griffeth & Hom, 1998). Hierdoor is het analyseren van de vertrekintenties relevant bij het voorspellen van vertrek bij een organisatie.

Een ander begrip wat we willen verduidelijken in het licht van ons onderzoek is training. De werkgever kan op verschillende manieren trainingen faciliteren aan de werknemer. Hierbij wordt onder andere onderscheid gemaakt tussen de strategie die gericht is op de interne arbeidsmarkt en de strategie die gericht is op de externe arbeidsmarkt (Ito & Brotheridge, 2005). Wanneer de training is gespecificeerd op een bepaalde organisatie wordt er gebruik gemaakt van de interne arbeidsmarkt strategie. Vaak is deze training bedoeld voor de huidige werknemers. Denk hierbij aan het aanleren van een softwaresysteem waarmee een werkgever werkt. De externe arbeidsmarkt strategie zorgt er juist voor dat de werknemer meer algemene kennis vergaart. De trainingen kunnen zich richten op een bepaalde sector, maar ook op bepaalde vaardigheden die in meerdere sectoren relevant kunnen zijn. Ons onderzoek richt zich op de beide strategieën. Wel is het zo dat er bij het merendeel van de trainingen gebruik wordt gemaakt van de externe arbeidsmarkt strategie (Ito & Brotheridge, 2005). Het wederkerigheidsprincipe van Gouldner (1960) zullen wij hieronder koppelen aan het geven van trainingen. Voor beide strategieën bij het geven van training kan deze theorie relevant zijn.

Daarnaast zullen we ons tijdens dit onderzoek slechts richten op formele trainingen, waaronder georganiseerde activiteiten vallen waarbij getracht wordt de kennis en vaardigheden van een werknemer te vergroten (Mincer, 1962). Onder informele trainingen vallen onder andere het opdoen van ervaring en een korte uitleg krijgen van de werkgever of een collega. Omdat dit erg moeilijk te meten is, hebben we besloten om deze vorm van training niet te betrekken in ons onderzoek.

Ten slotte willen we opmerken dat ons onderzoek gaat over trainingen die door de werkgever gefinancierd worden. De kosten van de werknemer zijn slechts de tijd en moeite die hij erin steekt en eventueel het loon wat hij misloopt omdat hij een training volgt in plaats van werkt.

2.1 Training

Een invalshoek om beter te kunnen begrijpen hoe trainingen van invloed kunnen zijn op de vertrekintenties is via het principe van wederkerigheid. Wederkerigheid kan in verschillende mate voorkomen, en is dus niet iets wat er al dan niet is. Sociale systemen hebben deze wederkerigheid nodig om stabiliteit te kunnen vormen. Wanneer het namelijk niet zeker is dat de ene partij iets terugkrijgt van de andere partij, zullen mensen minder snel geneigd zijn om anderen te helpen (Gouldner, 1960). Volgens Fehr en Gächter (2000) houdt dit begrip in dat “*in response to friendly actions, people are frequently much nicer and much more cooperative than predicted by the self-interest model; conversely, in response to hostile actions, they are frequently much more nasty and even brutal.*” Met andere woorden: zelfs wanneer het gaat om interacties met onbekenden en er hoge kosten met bepaald gedrag gemoeid gaan, zullen mensen geschenken als het ware terugbetalen, terwijl zij weten dat dit hen waarschijnlijk niets op zal leveren. Het door Fehr en Gächter genoemde self-interest model houdt in dat economen en sociologen verwachten dat mensen handelen uit eigenbelang (Miller, 1999). Dit doen zij door een rationele keuze te maken met behulp van een kosten-batenafweging. Wanneer mensen puur gedragingen zouden vormen uit eigenbelang, zouden mensen minder ‘vriendelijk’ of behulpzaam reageren jegens iemand die hen een gunst doet. Door het principe van wederkerigheid komt het vaak voor dat mensen iets teruggeven aan degenen die hen wat gegeven hebben, al gebeurt dit meestal zonder dat men er expliciet mee bezig is (Gouldner, 1960).

Wederkerigheid heeft dus ook een zogenaamd waarde-element: je zou iets terug moeten geven aan iemand die jou iets geeft. Dit vormt een soort informele plicht. Deze sociale norm is universeel en heeft naast de genoemde stabiliserende functie ook een leidende functie. Dit houdt in dat de eerste ‘gever’ meer vertrouwen heeft dat hij daadwerkelijk iets terugkrijgt van de wederpartij (Gouldner, 1960). Met andere woorden staat er dus een tegenprestatie tegenover een bepaald recht van een individu. Hieronder vallen niet alleen juridische rechten, maar vooral informelere rechten (Van Putten, 2015). Wanneer persoon A bijvoorbeeld persoon B een dienst bewezen heeft door hem te helpen met de verbouwing van zijn huis, vindt er wederkerigheid plaats wanneer persoon B vervolgens een bos bloemen koopt voor persoon A om hem te bedanken. Persoon B heeft bij het geven van de bos bloemen zelf geen baat, maar doet dit al dan niet onbewust om te voldoen aan het waarde-element wat in het wederkerigheidsprincipe zit.

Toegepast op formele training zouden de trainingen van werkgevers gezien kunnen worden als een soort gift van de werkgever aan de werknemer. De werkgever maakt hierdoor kosten, en de werknemer raakt hoger opgeleid, zonder al te veel kosten hiervoor te maken. Door de achterliggende norm – het waarde-element – zal de werknemer meer geneigd zijn om de werkgever iets terug te geven, waar de werkgever op zijn beurt weer baat bij heeft. Deze neiging wordt veroorzaakt door het hierboven besproken waarde-element (Brum, 2007). Hij zal daarom meer inzet tonen in het doen van zijn werk en zich meer verbonden voelen aan de organisatie waarvoor hij werkt (Ito & Brotheridge, 2005). De werknemer zal alleen iets terug kunnen geven aan zijn werkgever wanneer hij voor hem blijft werken en de organisatie niet zal verlaten.

H1: Training heeft een negatief effect op vertrekintenties.

Door verschillende onderzoekers is er al onderzoek gedaan naar dit verband. Vaak werd dit verband echter gemeten via de betrokkenheid van de werknemer. Hieruit bleek onder andere dat een training de betrokkenheid van een werknemer verhoogt, en betrokkenheid op haar beurt de vertrekintenties verlaagt (Mincer & Higuchi, 1988; Newman et al., 2011). Ook wanneer er onderzoek gedaan werd naar het directe effect van training op vertrekintenties werden er negatieve relaties gevonden (Bishop, 1990; Brown, 1990; Lillard & Tan, 1992). Weinig onderzoek heeft dit negatieve effect echter in verband gebracht met het wederkerigheidsprincipe van Gouldner (1960). Wel menen Balkin en Richébe (2007) in hun literatuurstudie dat het wederkerigheidsprincipe een belangrijk element is voor werkgevers om ervoor te kiezen om voor hun werknemers trainingen te faciliteren. Dit principe zou er namelijk voor zorgen dat werkgevers toch voordelen verwachten van het geven van trainingen, ondanks het financiële risico dat zij lopen.

2.2 Opleidingsniveau

Vanaf het begin van de jaren zestig van de vorige eeuw is er baanbrekend onderzoek gedaan met betrekking tot de visie dat werknemers in een organisatie een vorm van kapitaal zijn (Schultz, 1961; Becker, 1962). De kennis en vaardigheden van deze werknemers zouden ervoor kunnen zorgen dat de welvaart wordt vergroot. Hierbij kan het zowel gaan om de welvaart van een land, een organisatie of een gezin. De idee dat de kennis en vaardigheden van mensen bijdragen aan meer welvaart week af van de ‘klassieke’ gedachte dat mensen in het productieproces gezien moeten worden als gelijkwaardigen. Persoon A kan meer kennis en vaardigheden hebben dan persoon B, waardoor persoon A productiever is en daardoor ongelijkwaardig is aan persoon B. Het is niet zo dat tijdens de geboorte vaststaat hoe productief

iemand zal zijn. Via investeringen in dit zogenaamde human capital kunnen de kennis en vaardigheden vergroot worden (Schultz, 1961; Becker, 1962). Door middel van scholing, migratie en het hebben van een goede gezondheid kan worden geïnvesteerd in het human capital. Een persoon kan in zichzelf investeren, maar ook anderen, zoals naasten, de staat of de werkgever kunnen in hem investeren. Een investering in human capital zal alleen aantrekkelijk zijn wanneer de baten meer wegen dan de kosten. Er wordt hierbij uitgegaan van een kosten-batenafweging die gemaakt wordt door een individu (Becker, 1962; Van der Meer, 2010). Niet alleen kosten deze investeringen geld, maar ook tijd die ook rechtstreeks in de productie gestoken had kunnen worden. Met andere woorden moet de productiviteit van een persoon sterker toenemen dan de daarmee gepaard gaande kosten.

Wanneer we kijken vanuit het oogpunt van de werknemer, zien we dat hij vaak ook baat heeft bij investeringen in zijn kennis en vaardigheden. Hoe meer kennis en vaardigheden een persoon heeft, des te meer keuzes hij heeft op de arbeidsmarkt (Dorenbosch, Huiskamp & Smulders, 2011). Hij zal dan voor meer werkgevers aantrekkelijk zijn.

H2: Opleidingsniveau heeft een positief effect op vertrekintenties.

Verschillende onderzoekers hebben dit verband gevonden (Martin, 1979; Royalty 1998). Royalty (1998) meent zelfs dat de aanname dat mannen hogere vertrekintenties hebben dan vrouwen te wijten is aan het feit dat mannen toentertijd hoger opgeleid waren dan vrouwen.

Zoals gesteld hebben hoogopgeleide mensen meer kansen op de arbeidsmarkt, omdat zij aantrekkelijker zijn voor werkgevers dan laagopgeleide mensen (Dorenbosch et al., 2011). Aangezien mensen volgens de human capital theorie rationele actoren zijn die een zo groot mogelijke baat willen hebben (Becker, 1962), zullen deze mensen eerder op zoek gaan naar een betere baan dan mensen met een lager opleidingsniveau en minder kansen op de arbeidsmarkt. Daarom verwachten wij dat het negatieve effect van training op vertrekintenties minder sterk zal zijn voor hoog opgeleide werknemers.

H3: Het negatieve effect van trainingen op de vertrekintenties wordt kleiner naarmate iemand hoger opgeleid is.

2.3 Baantevredenheid

Baantevredenheid wordt geformuleerd als een globaal gevoel dat iemand heeft over een baan of als een samenhangend geheel van gerelateerde attitudes over verschillende aspecten

van een baan (Spector, 1997, p. 2). Simpel gezegd is baantevredenheid dus het gevoel dat mensen hebben over hun baan en verschillende aspecten daarvan. De term baantevredenheid is dus een attitudinale variabele, die de mate aangeeft waarin een persoon zijn baan leuk vindt (tevredenheid) of niet leuk vindt (ontevredenheid).

Baantevredenheid wordt vaak gezien als een van de hoofdfactoren die vertrekintenties beïnvloeden. Psychologen leggen de nadruk op het belang van deze en andere vormen van 'subjectieve ervaring van werk' bij het voorspellen van vertrekintenties (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Zo schreef Mobley (1977) een psychologisch model waarmee hij turnover verklaarde aan de hand van baantevredenheid. Dit model wordt in de recente wetenschap nog steeds toegepast en geciteerd (Wöcke & Heymann, 2012). Hij stelde dat baan-ontevredenheid de primaire voorspeller is voor vrijwillig vertrek van een werkgever (Wöcke & Heymann, 2012). Wanneer een werknemer meer ontevreden is met zijn baan, zal deze sneller de beslissing maken om zijn baan op te zeggen en te vertrekken bij het bedrijf waar hij werkt. Het model begint bij een evaluatie van de huidige baan en eindigt via een achttal tussenstappen bij het daadwerkelijke besluit van de werknemer om te blijven of te vertrekken. Het is een rationeel model waarin de werknemer een aantal kosten-batenafwegingen maakt.

Het model (Mobley, 1977) begint bij een evaluatie van de huidige baan door de werknemer. Wanneer uit deze evaluatie naar voren komt dat de werknemer ontevreden is over zijn baan, zullen bij de werknemer gedachten opkomen om te stoppen met zijn baan. Dit zal ervoor zorgen dat deze een beoordeling zal maken van het nut van zoeken naar een nieuwe baan en de kosten van stoppen met de huidige baan. Als het nut van een dergelijke zoektocht groot genoeg is en de kosten van het opzeggen van de baan laag genoeg zijn, zal die persoon de intentie vormen om een zoektocht naar nieuw werk te starten. Op zijn beurt kan dit leiden tot het daadwerkelijk zoeken naar alternatieven. De dan gevonden alternatieven zullen weer geëvalueerd worden en zullen vergeleken worden met de huidige baan. Er zal dus weer een kosten-batenafweging plaatsvinden. Naast een andere baan kan terugtrekking uit de arbeidsmarkt ook een alternatief vormen voor het blijven bij de huidige werkgever. De vergelijking van de huidige baan met de nieuwe, gevonden alternatieven leidt voor een werknemer tot de intentie om te blijven of te vertrekken. Wanneer een gevonden nieuwe baan de voorkeur krijgt boven de huidige baan, zal een werknemer de intentie vormen om te vertrekken. Deze intentie leidt ten slotte tot de daadwerkelijke actie om te blijven of te vertrekken bij een organisatie.

Mobley (1977) merkt op dat ervaren ontevredenheid met een baan ook kan leiden tot andere vormen van terugtrekken, zoals arbeidsverzuim en passief gedrag op het werk. Daarnaast kan het zoeken naar alternatieven voor werk ook veroorzaakt worden door niet-werkgerelateerde factoren, zoals een overplaatsing van een partner en kan het vertrek van een werknemer ook een gevolg zijn van impulsief gedrag. Desondanks verwachten we dat baantevredenheid een belangrijke voorspeller vormt voor vertrekintenties. Op basis van dit model verwachten wij daarom:

H4: Baantevredenheid heeft een negatief effect op vertrekintenties.

Eerder onderzoek vindt consistente steun voor Mobley's turnover model en de verwachting dat een lage baantevredenheid leidt tot hogere vertrekintenties (Mobley, 1977; Lee, 1988). Zo vond Trevor (2001) een negatief verband tussen baantevredenheid en de kans op vrijwillig vertrek. Internationaal onderzoek van Sousa-Poza en Henneberger (2004) wees uit dat de hoofdvoorspellers van vertrekintenties van subjectieve aard zijn en dat baantevredenheid, samen met baan zekerheid en trots voor een bedrijf een belangrijke rol spelen in het verklaren van vertrekintenties.

Op basis van het wederkerigheidsprincipe (Gouldner, 1960) en het turnover model van Mobley (1977) verwachtten wij dat training en baantevredenheid beide leiden tot lage vertrekintenties. Het ontvangen van een training leidt er naar verwachting toe dat werknemers de neiging zullen hebben om iets voor hun werkgever terug te doen in ruil voor deze gift en dat zij daarom langer zullen blijven werken voor hun werkgever. Een reeks van onderzoeken heeft een significante relatie gevonden tussen de baantevredenheid van werknemers en prosociaal gedrag richting hun organisatie (Moorman, Niehoff & Organ, 1993). Op basis daarvan verwachten wij dat mensen die een hoge mate van baantevredenheid ervaren na het volgen van een training lagere vertrekintenties zullen hebben dan mensen die weinig tot geen baantevredenheid ervaren.

H5: Het negatieve effect van trainingen op vertrekintenties wordt versterkt naarmate iemand meer baantevredenheid ervaart.

2.4 Betrokkenheid bij de organisatie

Ito en Brotheridge (2005) stellen dat betrokkenheid bij een organisatie inhoudt dat een werknemer zich verbonden voelt met de organisatie waar hij werkt en dat hij bereid is extra werk te leveren voor hetzelfde salaris. Een bredere definitie van betrokkenheid bij de organisatie vinden we in het three-component model van Meyer et al. (Newman, Thanacoody

& Hui, 2011). Dit model maakt onderscheid tussen drie vormen van organisationele betrokkenheid. Normatieve betrokkenheid heeft betrekking op de betrokkenheid die voortkomt uit de waarden van een werknemer zoals die bepaald zijn door zijn sociale en culturele achtergrond en ervaringen. Continuïteitsbetrokkenheid bestaat uit de ervaren kosten voor de werknemer bij het vertrek bij zijn organisatie. Affectieve betrokkenheid is de identificatie met en emotionele gehechtheid van de werknemer aan de organisatie waar hij werkt. Wij richten ons in dit onderzoek vooral op affectieve betrokkenheid. Het gaat bij dit begrip dus niet om waarneembare vormen van betrokkenheid, zoals de mate waarin iemand betrokken is bij het besluitvormingsproces van een organisatie, maar om een attitudinale variabele die de emotionele betrokkenheid van een werknemer bij zijn organisatie meet (Newman et al. 2011).

Organisationele betrokkenheid wordt in de literatuur naast baantevredenheid beschouwd als een belangrijke voorspeller voor vertrekintenties (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Een theorie die de relatie tussen de mate van betrokkenheid bij een organisatie en vertrekintenties kan verklaren is de sociale integratie theorie. Deze theorie, oorspronkelijk van Durkheim en later toegepast door Hirschi, stelt dat de samenleving bestaat uit intermediaire groeperingen die bepaalde algemene waarden en normen kennen. Naarmate mensen hechter in deze groeperingen geïntegreerd zijn, zullen zij de normen en waarden van deze groeperingen meer naleven (Ultee, Arts & Flap, 2009, p. 105-126). Coleman (1988) benadrukt in zijn sociaal kapitaal theorie ook het positieve effect van sociale cohesie op coöperatief gedrag. Van een bedrijf of organisatie kan gesteld worden dat zij een intermediaire groepering vormt waarin werknemers in meer of mindere mate geïntegreerd kunnen zijn. De mate van betrokkenheid bij een organisatie geeft dan de mate van integratie weer van een werknemer in de groepering. Binnen een organisatie heersen bepaalde normen en waarden, bijvoorbeeld over werkethiek en het contact met collega's. De meeste bedrijven zijn gericht op het maken van winst, waardoor kan worden verwacht dat van werknemers wordt verwacht dat zij zich in zullen zetten om zo laag mogelijke kosten en zo hoog mogelijke opbrengsten te realiseren. Deze verwachting zal binnen bedrijven gelden als algemene norm. Deze norm zal zich uiten in de verwachting dat een werknemer bij een bedrijf blijft werken tot het einde van zijn/haar contract. Vroegtijdig vertrek van een werknemer zal namelijk leiden tot ongewenste kosten voor het bedrijf, zoals een achteruitgang in productiviteit en het investeren van tijd en kosten in het vinden van een vervanger. Het vertrek van een werknemer staat dus gelijk aan het niet naleven van de norm. Hoe sterker iemand betrokken is bij een organisatie, hoe groter de kans zal zijn dat deze persoon bij die organisatie blijft.

H6: Betrokkenheid bij een organisatie heeft een negatief effect op vertrekintenties.

Ito en Brotheridge (2005) vonden in hun onderzoek naar de relatie tussen het stimuleren van de 'career adaptability' van werknemers door werkgevers en affectieve betrokkenheid en vertrekintenties een negatieve relatie tussen de affectieve betrokkenheid van werknemers en hun vertrekintenties. Lee (1988) maakte gebruik van het turnover model van Mobley (1977) en voegde hier de variabelen organisationele betrokkenheid en baanbetrokkenheid aan toe. Hij vond bewijs dat beide vormen van betrokkenheid negatieve voorspellers vormden voor vertrekintenties. Ook een recente studie van Newman et al. (2011) vond een negatieve relatie tussen affectieve betrokkenheid en vertrekintenties.

Bedrijven zijn erop gericht om winst te maken en willen de investeringen en kosten die zij maken om kunnen zetten in opbrengsten. Vanuit deze gedachte kan beredeneerd worden dat er bij bedrijven en organisaties de norm heerst dat de kosten van investeringen in training voor werknemers terugverdiend moeten worden. Een werknemer die een training van zijn baas heeft gekregen, verdient de kosten hiervan voor het bedrijf terug door onder andere zijn opgedane kennis toe te passen in zijn werk en door middel van een hogere productiviteit als gevolg van de training (Conrade, Woods & Ninemeier, 1994). Werknemers die zich sterk verbonden voelen met hun organisatie zullen na het volgen van een training deze norm sterker naleven. Vanuit de sociale integratie theorie kan daarom gesteld worden dat:

H7: Het negatieve effect van training op de vertrekintenties wordt versterkt naarmate iemand meer betrokken is bij de organisatie.

2.5 Controlevariabelen

Om ons onderzoek zowel intern als extern meer valide te maken, maken we gebruik van twee controle variabelen, te weten: geslacht en leeftijd. We zullen deze variabelen kort behandelen en toelichten waarom zij relevant zijn om te gebruiken als controle variabelen.

2.5.1 Geslacht

Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van geslacht op de vertrekintenties. Uit onderzoek van Martin (1979) is gebleken dat mannen hogere vertrekintenties hebben dan vrouwen. Hieraan voegden Wöcke en Heymann (2012) toe dat er verschil is tussen mannen en vrouwen bij de vertrekintenties. Zo zouden mannen vertrekintenties hebben omdat andere werkgevers aantrekkelijker lijken dan de huidige werkgever, en vrouwen omdat ze niet op hun plek zitten bij hun huidige werkgever. Daarnaast vindt Royalty (1998) dat het verschil tussen

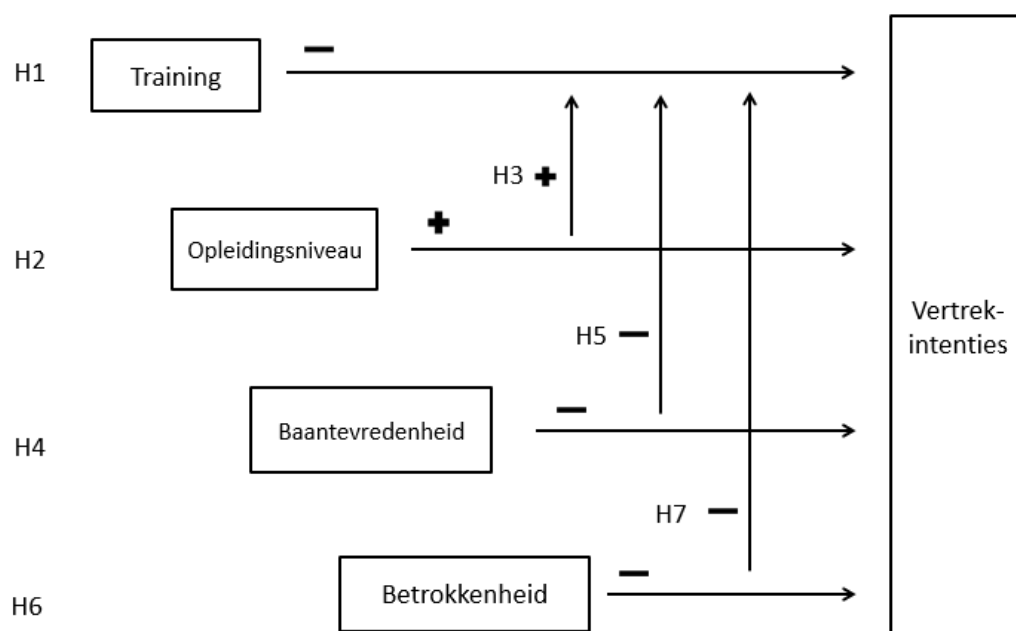
mannen en vrouwen in de vertrekintenties afhankelijk is van het opleidingsniveau. Het geslacht is dus een veelgebruikte variabele om de vertrekintenties te verklaren en daarom geschikt om te gebruiken als controlevariabele.

2.5.2 Leeftijd

Onderzoek heeft aangetoond dat de leeftijd van een werknemer invloed heeft op zijn betrokkenheid bij een organisatie (Kotze & Roodt, 2005; Wöcke & Heymann, 2012). Daarnaast beweren Blomme et al. (2010) dat hoe jonger een werknemer is, des te eerder hij bereid is om zijn huidige werknemer te verlaten, om het even of hij een training heeft gekregen. Het is daarom belangrijk om deze variabele te betrekken bij ons onderzoek. Zowel direct zou ze van invloed kunnen zijn op de vertrekintenties als indirect, via de betrokkenheid bij een organisatie.

2.5.3 Huwelijkse staat

Sousa-Posa en Henneberger (2004) toonden aan dat het gegeven of iemand al dan niet getrouwd is van invloed is op de vertrekintenties. Zij menen dat een getrouwde werknemer minder vertrekintenties zal hebben dan een werknemer die niet getrouwd is, omdat verhuizen voor een gezin veel meer opoffering betekent dan voor één persoon. Ook andere onderzoeken Zimmerman (1998) heeft dit verband gevonden. Ook huwelijk is daarom ten slotte een geschikte controlevariabele.



Figuur 2.1: Hypothesen schematisch weergegeven

3 Data en methoden

In deze sectie zullen we de dataset toelichten die we zullen gebruiken om onze hypothesen te testen en zullen we de variabelen die we hieruit gaan gebruiken bespreken en verduidelijken. Vervolgens zullen we de methoden waarmee we de hypothesen zullen testen uitleggen. In figuur 2.1 staan onze hypothesen weergegeven. In tabel 3.1 zullen we de variabelen waarmee we de hypothesen zullen testen beschrijven.

3.1 Data en sampling

Wij maken tijdens dit onderzoek gebruik van de General Social Survey [GSS] uit de Verenigde Staten, die wordt uitgevoerd door the National Opinion Research Center [NORC] aan the University of Chicago. Sinds 1972 nemen sociale wetenschappers de GSS af bij respondenten uit de Verenigde Staten over verschillende sociale vraagstukken (Smith et al., 2015). De twee hoofddoelen van dit longitudinale onderzoek zijn om wetenschappelijk onderzoek te doen naar de structuur en ontwikkeling van de maatschappij in de Verenigde Staten en om deze data te verschaffen aan andere wetenschappers, studenten en beleidsmakers.

In dit onderzoek zullen wij gebruik maken van de data uit 2006, omdat hier onder andere gegevens in staan over werknemerstrainingen en vertrekintenties. Voor de GSS in 2006 is een getrapte steekproef afgenomen onder iedere inwoner van de Verenigde Staten die achttien jaar of ouder is. Hierbij werd een respons behaald van 71,2% met $n=4510$. In dit jaar werden er zeven verschillende surveys afgelegd met vragen over verschillende onderwerpen (Smith et al., 2015). Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van versie zeven van de survey. Een deel van de voor dit onderzoek relevante variabelen werd namelijk slechts in deze versie gevraagd.

3.2 Restricties

De volledige dataset van de GSS uit 2006 bestaat uit 4510 respondenten, waarvan we er voor het uitvoeren van de analyses 798 overhouden. Hieronder zullen we de restricties toelichten die tot deze uiteindelijke n leiden. Een aantal van de vragen die gebruikt worden in dit onderzoek komen alleen voor in de zevende versie van de survey. Deze versie is bij 1518 (33,7%) van het totaal aantal respondenten afgenomen. Wij beperken ons in dit onderzoek tot mensen die tot de werkende populatie behoren. Hierdoor vallen werklozen, gepensioneerden, schoolgaanden en andere mensen zonder betaald werk af en blijven er 993 mensen met een baan over. Een tweede beperking is dat wij onderzoek doen naar werknemers, waardoor mensen die niet onder een werkgever werken afvallen en er 845 respondenten overblijven.

Vervolgens halen we alle missende waarden uit de selectie. Voor de dummy-variabelen geslacht en training is dit niet noodzakelijk, omdat hier de missings al uitgehaald zijn. Door de missing values voor de variabele vertrekintenties eruit te halen, resteren er nog 830 respondenten in het bestand. Wanneer we hetzelfde doen voor betrokkenheid bij de organisatie en baantevredenheid wordt het aantal respondenten gereduceerd tot 822. Met opleidingsniveau en leeftijd vermindert het aantal respectievelijk tot 820 en 814. Na het toevoegen van de laatste controlevariabele, huwelijkse staat, blijven er $n=813$ respondenten over.

Ten slotte hebben we bij de variabele opleidingsniveau een aantal outliers weggehaald. Toen we deze variabele analyseerden, bleek uit de bijbehorende boxplot en het steelbladdiagram dat vijftien respondenten outliers vormden. Deze personen hadden nul tot vijf jaar onderwijs genoten. De uiteindelijke steekproefgrootte die we gebruiken voor ons onderzoek is $n=798$.

3.3 Operationalisering

3.3.1 Afhankelijke variabele

In dit onderzoek trachten we het effect van verschillende factoren op de vertrekintenties te meten. De vertrekintenties worden gemeten met de variabele LEAVEJOB. Aan de respondenten werd de volgende vraag gesteld: *“All in all, how likely is it that you will try to find a job with another firm or organization within the next 12 months?”* De antwoordcategorieën bestaan uit een schaal met vier antwoordcategorieën, waarbij 1 aangeeft dat het heel waarschijnlijk is dat dit zal gaan gebeuren, en 4 dat het heel onwaarschijnlijk is dat dit zal gebeuren. Verder geeft 0 IAP aan, 8 dat de respondent niet kan kiezen en 9 dat de respondent geen antwoord geeft op deze vraag. De categorieën 1 tot en met 4 hebben wij omgepoold in de variabele TURNOVER, zodat een hogere score overeenkomt met een hogere mate van vertrekintenties. Om de interpretatie van de regressie makkelijker te maken, loopt deze variabele niet van 1 tot 4, maar van 0 tot 3, waarbij 0 aangeeft dat het heel onwaarschijnlijk is dat de respondent een nieuwe werkgever zal gaan zoeken en 3 dat dit heel waarschijnlijk is.

3.3.2 Onafhankelijke variabelen

Training

We maken gebruik van de variabele JBTRAIN: *“Over the past 12 months, have you had any training to improve your job skills, either at the workplace or somewhere else?”* Dit is een dichotome variabele, waarbij de antwoordcategorieën ja (1) of nee (2) zijn. Verder gaf de waarde 8 aan dat de respondent niet kon kiezen tussen de antwoorden en 9 dat de respondent

geen antwoord heeft gegeven. De waarde 0 geeft IAP aan. Voor ons onderzoek zijn dus alleen de waarden 1 en 2 relevant. Van deze variabele hebben we een nieuwe variabele TRAINING gemaakt, waarbij 0 aangeeft dat de respondent geen training heeft gehad, en 1 dat hij wel training heeft gehad.

Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau kan op verschillende manieren gemeten worden. In dit geval moesten de respondenten bij de variabele EDUC aangeven tot op welk niveau ze educatie hebben genoten. Is een bepaalde respondent bijvoorbeeld gestopt met school na de ‘12th grade’, dan krijgt hij de waarde 12. Heeft hij nog 5 jaar op de universiteit (‘college’) gezeten, dan krijgt hij de waarde 17. De waarden variëren van 0 (“*no formal schooling*”) tot 20 (“*8 years of college*”). Verder geeft de waarde 98 aan dat de respondent het antwoord niet weet en 99 dat de respondent geen antwoord heeft gegeven. De laatstgenoemden hebben we weggelaten uit onze analyse.

Baantevredenheid

Deze variabele heeft in onze dataset de naam JOBSAT. Om baantevredenheid te kunnen meten werd aan de respondent de volgende vraag gesteld: “*How satisfied are you in your job?*”. Deze vraag bestaat uit een schaal met zeven antwoordcategorieën, waarbij 1 “*completely satisfied*” aangeeft en 7 “*completely dissatisfied*”. Verder betekent de waarde 9 dat de respondent geen antwoord heeft gegeven op de vraag en 0 geeft IAP aan. De categorieën 1 tot en met 7 zijn omgepoold in de nieuwe variabele JOBSATRECODE, zodat de resultaten bij het uitvoeren van de analyses beter interpreteerbaar zijn. Om de interpretatie te vergemakkelijken, gebruiken wij een schaal van 0 tot 6. De waarde 0 geeft dus aan dat de respondent totaal niet tevreden is met zijn baan, en de waarde 6 geeft aan dat hij heel tevreden is.

Betrokkenheid bij de organisatie

In de dataset waren er meerdere items die we voor het meten van de betrokkenheid bij de organisatie konden gebruiken. Dit was ten eerste STAYORG3 (“*I would turn down another job that offered quite a bit more pay in order to stay with this organization*”). Dit komt bijna letterlijk overeen met de definitie die Ito en Brotheridge (2005) hanteren. Ten tweede was dit de variabele HELPORG1 (“*I am willing to work harder than I have to in order to help the firm or organization I work for succeed.*”). Deze vraag komt ook overeen met de door Ito en Brotheridge (2005) gehanteerde definitie, omdat de respondent dan bereid is om extra geld te leveren. Tenslotte sluit PRIDEORG (“*I am proud to be working for my firm or organization.*”) aan bij deze definitie, omdat trots en verbondenheid vaak hand in hand gaan.

Met de drie variabelen STAYORG3, HELPORG1 en PRIDEORG hebben we een schaal gemaakt met behulp van een Cronbach's alpha test. De variabelen hebben wij eerst omgepoold, zodat een lage score (0) overeenkwam met de antwoordcategorie "*strongly disagree*" en een hoge score (4) overeen kwam met de categorie "*strongly agree*".

De Cronbach's alpha bedraagt .69. Deze uitkomst wordt over het algemeen gezien als niet genoeg om te gebruiken voor ons onderzoek, omdat de uitkomst onder de gewenste .70 ligt. We willen hierbij opmerken dat we gebruik maken van slechts drie relevante items, waarbij twee te weinig is om een betrouwbaarheidsanalyse naar de betrokkenheid bij de organisatie te doen. Bij gebrek aan betere mogelijkheden hebben we er daarom toch voor gekozen om met deze items één schaal te vormen, aangezien de uitkomst heel dichtbij de eis van .70 ligt. Daarnaast zou het alternatief zijn dat we slechts één variabele kunnen gebruiken om de betrokkenheid te meten. Dit zou ervoor zorgen dat wij een veel minder nauwkeurige variabele gebruiken voor de betrokkenheid. Het begrip betrokkenheid is namelijk veel breder dan bijvoorbeeld slechts trots zijn om voor een organisatie te werken.

Na de betrouwbaarheidsanalyse hebben we een nieuwe variabele COMMITMENT aangemaakt, die vijf antwoordcategorieën heeft. Wanneer een respondent de waarde 0 heeft, is hij totaal niet betrokken bij zijn organisatie, en wanneer hij de waarde 4 heeft, is hij heel erg betrokken.

3.3.3 *Controlevariabelen*

Geslacht

De variabele SEX hebben we hergecodeerd naar de dummy-variabele FEMALE, waarbij een man de waarde 0 krijgt en een vrouw de waarde 1.

Leeftijd

De variabele AGE geeft aan dat de survey is afgenomen bij mensen van achttien jaar en ouder. De hoogste antwoordcategorie is 89, die aangeeft dat iemand 89 of ouder is. Verder geven de waarden 98 en 99 'Don't know' en 'No answer' aan.

Huwelijkse staat

De variabele die aangeeft of de respondent al dan niet getrouwd is, is MARITAL. Deze variabele loopt oorspronkelijk van 1 tot 5, waarbij de waarde 9 missing is. De waarde 1 geeft aan dat de respondent getrouwd is, en de waarden 2 tot en met 5 geven aan dat de respondent weduwe of weduwnaar, gescheiden, uit elkaar gegaan of nooit getrouwd is. Wij hebben ervoor

gekozen om van deze variabele een dummy-variabele te maken, genaamd GETROUWD, waarbij de waarde 1 aangeeft dat de respondent getrouwd is, en de waarde 0 dat hij niet getrouwd is.

Tabel 3.1

Beschrijvende statistieken

<i>Variabele</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev.</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
<i>Afhankelijk</i>					
Vertrekintenties	798	1.09	1.10	0	3
<i>Onafhankelijk</i>					
Training	798	0.63	0.48	0	1
Opleidingsniveau	798	13.64	2.67	6	20
Baantevredenheid	798	4.36	1.28	0	6
Betrokkenheid	798	2.58	0.81	0	4
<i>Controle</i>					
Leeftijd	798	41.63	12.06	18	77
Geslacht	798	0.50	0.50	0	1
Huwelijkse staat	798	0.52	0.50	0	1

3.4 Methoden

Om onze hypothesen te testen maken we gebruik van een multi-pele regressie. Deze methode is het meest geschikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen omdat we willen onderzoeken of onze onafhankelijke variabelen invloed uitoefenen op vertrekintenties, onze afhankelijke variabele, en of deze variabelen positief of negatief samenhangen met de vertrekintenties (Alan & Bennett, 2010, pp. 177). Al onze gebruikte variabelen zijn van minimaal ordinaal niveau, waardoor het uitvoeren van een regressie-analyse passend is.

We zullen twee regressies uitvoeren, en dus twee modellen presenteren. In het eerste model testen we de directe effecten op de vertrekintenties. We testen hierbij dus H1, H2, H4 en H6. Hieraan voegen we de controle-variabelen leeftijd, geslacht en huwelijkse staat toe. In het tweede model worden de interactie variabelen toegevoegd. We hebben de interactie variabelen aangemaakt door de gebruikte onafhankelijke variabelen te vermenigvuldigen met de onafhankelijke variabele TRAINING. Deze variabelen hebben we TRAINEDUC,

TRAINJOBSAT en TRAINCOMMIT genoemd. Deze variabelen meten welk effect de betreffende onafhankelijke variabele op het effect van training op vertrekintenties heeft. Zo meet TRAINEDUC het effect van opleidingsniveau op het effect van training op vertrekintenties.

3.4.1 Testen van de assumpties

Alvorens de regressies te hebben uitgevoerd, hebben we de verschillende assumpties getest waaraan een multipele regressie-analyse moet voldoen. Deze assumpties omvatten eisen omtrent de steekproefgrootte, multicollineariteit, outliers en normaalverdeeldheid van de variabelen.

Allereerst hebben we de data gecontroleerd op de grootte van de steekproef. Een vuistregel voor de verhouding tussen het aantal cases en het aantal onafhankelijke variabelen voor het uitvoeren van een betrouwbaar regressie model is dat de n minimaal $50+8(k)$ moet zijn (Alan & Bennett, 2010, p. 180). 'N' is hierbij het aantal respondenten en 'k' het aantal onafhankelijke variabelen. In het volledige model wordt gebruik gemaakt van vier onafhankelijke variabelen en drie controlevariabelen. De minimale grootte van onze steekproef zou dus $50+8(4+3) = 106$ moeten zijn. Onze n van 798 voldoet ruim aan deze voorwaarde.

Ten tweede is getest of de continue variabelen leeftijd en opleidingsniveau normaalverdeeld zijn en of zij univariate outliers vertonen. De boxplots en histogrammen toonden dat deze variabelen grofweg normaalverdeeld zijn. Omdat lichte afwijkingen van normaalverdeeldheid geen probleem vormen, nemen wij aan dat de data aan deze assumptie voldoen (Alan & Bennett, 2010, p. 182). De variabele leeftijd vertoont geen outliers. Wanneer we kijken naar de variabele opleidingsniveau, zien we dat 15 respondenten slechts vijf jaar of minder onderwijs hebben genoten, waarmee zij het basis onderwijs niet hebben afgerond. SPSS geeft aan dat deze gevallen outliers vormen, omdat zij te ver van het gemiddelde afliggen. Zoals eerder vermeld, hebben we deze respondenten daarom niet meegenomen in onze regressie-analyse.

Ten slotte is getoetst of de onafhankelijke variabelen onderling niet te veel samenhang vertoonden via het principe van multicollineariteit. Wanneer er namelijk sprake is van multicollineariteit, is het onmogelijk om een valide regressie uit te voeren. De helling (b) van de regressievergelijking wordt onbetrouwbaar en het risico bestaat dat er juist significante variabelen worden uitgesloten in de analyse. Een hypothese die is opgesteld aan de hand van een theorie, zou dus verworpen kunnen worden, terwijl deze juist wel klopt: een zogenaamde

type II fout. Dit risico wordt groter naarmate de steekproef kleiner is en de r^2 kleiner (Graham, 2003; Grewal et al., 2004). Twee manieren om te testen voor multicollineariteit zijn om te kijken naar de VIF-waarde en Tolerance-waarde van de onderlinge onafhankelijke variabelen in een regressie (Alan & Bennett, 2010, p. 186). De Tolerance-waarden van de variabelen in dit onderzoek variëren van .60 tot .99. De vuistregel hiervoor is dat bij een waarde kleiner dan .2 sprake is van multicollineariteit. De VIF-waarden liggen tussen de 1.01 en 1.67, waarbij de vuistregel geldt dat waardes groter dan 5 problematisch zouden kunnen zijn. In onze regressie is dus geen multicollineariteit aanwezig en de regressies kunnen zonder problemen uitgevoerd worden.

4 Resultaten

In deze sectie zullen we de resultaten bespreken aan de hand van de hypothesen die we hebben opgesteld naar aanleiding van het principe van wederkerigheid (Gouldner, 1962), de human capital theorie (Becker, 1964), Mobley's turnover model (1977) en de sociale integratie theorie (Ultee, Arts & Flap, 2009). Met behulp van twee multi-pele regressies hebben wij onze hypothesen getoetst. Ten eerste hebben we een regressie gebruikt om te kijken naar de directe effecten van onze onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen. Hierna hebben we in een tweede model de interactie variabelen toegevoegd, om zo na te gaan of er interactie-effecten hebben plaatsgevonden. Alle uitkomsten staan kort weergegeven in tabel 4.1.

4.1 Model 1

In Model 1 zijn de directe effecten van training, opleidingsniveau, baantevredenheid en betrokkenheid op de vertrekintenties getoetst. Hierbij werd gecontroleerd voor de variabelen leeftijd, geslacht en huwelijkse staat. De voorspellende variabelen in Model 1 verklaarden samen 24,7% van de variantie in de vertrekintenties van werknemers ($R^2=.247$, $F(7, 790)=37.09$, $p<.001$). Dit is een gemiddelde effectgrootte (Alan & Bennett, 2010, p.193).

Het effect van training op vertrekintenties blijkt niet significant te zijn ($B=0.041$, $p=.581$). Hiermee kan onze hypothese H1, "*Training heeft een negatief effect op vertrekintenties*", niet bevestigd worden. Opvallend is dat het effect van training op vertrekintenties hier positief is, wat betekent dat wanneer iemand training heeft ontvangen, hij meer geneigd is om te vertrekken. Dit is tegenovergesteld aan onze verwachting gebaseerd op het reciprociteitsprincipe, maar desondanks geen significant effect.

Wanneer we kijken naar opleiding, zien we ook geen significant effect op vertrekintenties ($B=-0.004$, $p=.741$). Ook hypothese H2, “*Opleidingsniveau heeft een positief effect op vertrekintenties.*” kan daarom niet worden bevestigd. Het opleidingsniveau van een werknemer is dus irrelevant om de vertrekintenties te voorspellen.

Baantevredenheid heeft daarentegen wel een significante invloed op vertrekintenties ($B=-0.256$, $p<.001$). Werknemers die meer tevreden zijn met hun baan hebben dus minder de neiging om te vertrekken en hypothese H4, “*Baantevredenheid heeft een negatief effect op vertrekintenties.*”, wordt daarmee bevestigd. De vertrekintenties worden dus verlaagd met 0.256 punt wanneer de baantevredenheid met 1 punt stijgt.

Ook betrokkenheid bij een organisatie blijkt een sterke voorspeller te zijn voor vertrekintenties ($B=-0.228$, $p<.001$). Werknemers die zich meer betrokken voelen bij de organisatie waar zij werken, zullen minder de neiging vertonen te vertrekken. Hypothese H6 wordt dus bevestigd: “*Betrokkenheid bij een organisatie heeft een negatief effect op vertrekintenties*”. In wiskundig opzicht houdt dit met betrekking tot onze regressie-analyse in dat de vertrekintenties met 0.228 punt dalen wanneer de betrokkenheid met 1 punt stijgt.

Tot slot vormt de controlevariabele leeftijd een significante voorspeller voor vertrekintenties ($B=-0.019$, $p<.001$). Oudere werknemers vertonen dus minder vertrekintenties. Geslacht en huwelijks staat blijken geen significant verband te hebben met vertrekintenties ($B=-0.029$, $p=.672$; $B=-0.099$, $p=.154$).

4.2 Model 2

In Model 2 voegen we de interactie variabelen toe aan het voorgaande model. Door het toevoegen van de interacties tussen training en opleidingsniveau, training en baantevredenheid en training in betrokkenheid, neemt de verklaarde variantie in vertrekintenties van het gehele regressiemodel met 1,8% toe naar 26,5% ($R^2=.265$, $F(3, 787)=6.27$, $p<.001$). De effectgrootte van dit model wordt gezien als groot (Alan & Bennett, 2010).

We vinden geen interactie-effect van opleiding op het effect van training op de vertrekintenties ($B=-0.003$, $p=.907$). Uit onze regressie blijkt dus dat het irrelevant is of de respondent hoog- of laagopgeleid is wanneer we het effect van het krijgen van een training op de vertrekintenties willen meten. Onze hypothese H3 kan dus niet worden bevestigd.

Daarnaast vinden we ook geen significant effect van de interactie variabele TRAINJOBSAT ($B=-0.061$, $p=.372$) Het effect van training op de vertrekintenties wordt dus

niet beïnvloed door de mate van baantevredenheid van de werknemer. Onze hypothese H5 kan dus niet worden bevestigd.

Het meest interessante resultaat van dit model, en misschien wel van ons onderzoek, is die van de interactie variabele TRAINCOMMIT. Uit onze regressie-analyse blijkt namelijk dat er een negatief effect is van betrokkenheid bij de organisatie op het effect van training op vertrekintenties ($B=-0.304$, $p<.01$). Dit houdt met andere woorden in dat een werknemer na een training hogere vertrekintenties krijgt, maar dat dit positieve effect verkleind wordt naarmate deze werknemer meer betrokken wordt bij zijn werkgever. Omdat in het tweede model het effect van training op de vertrekintenties wel significant is ($B=1.105$, $p<.05$), kun je zeggen dat de vertrekintenties met 1.105 punt stijgen nadat de werknemer een training gehad heeft én wanneer hij de waarde 0 heeft voor betrokkenheid. Naarmate de werknemer 1 punt hoger heeft voor betrokkenheid, daalt het effect van training op vertrekintenties met 0.304 punt. Dit houdt in dat de vertrekintenties niet zullen stijgen of dalen na een training, wanneer de werknemer 3.635 punt heeft op betrokkenheid. Wanneer iemand nog hoger scoort op betrokkenheid, zullen de vertrekintenties zelfs dalen na het volgen van een training. Uiteindelijk kunnen de vertrekintenties dalen tot maximaal -0.111, wat in technische bewoordingen inhoudt dat de vertrekintenties met 0.111 punt zullen dalen wanneer deze werknemer zeer betrokken is. Het effect van training op de vertrekintenties hangt in onze regressie-analyse dus af van de mate waarin de werknemer betrokken is bij zijn werkgever.

Hiermee kunnen we echter niet zeggen dat onze interactie hypothese H7 wordt bevestigd. Dit komt omdat wij hierin een direct negatief verband verwachtten van training op vertrekintenties, en dus een positief effect van betrokkenheid op dit effect. Uit onze regressie bleek juist het tegenovergestelde. Anderzijds zitten we met onze hypothese wel in de goede richting, aangezien wij er ook vanuit gingen dat meer betrokkenheid zou zorgen voor lagere vertrekintenties voor de werknemer na het krijgen van een training.

Wanneer we naar de controlevariabelen kijken in model 2 blijkt wederom dat alleen leeftijd een significant effect heeft op de vertrekintenties ($B=-0.019$, $p<.001$). Naarmate een werknemer ouder wordt, worden de vertrekintenties lager. Voor de controlevariabelen geslacht en huwelijkse staat is geen significant effect gevonden ($B=-0.044$, $p=.514$; $B=-0.099$, $p=.151$).

Tabel 4.1

Resultaten van de regressieanalyse

	Model 1		Model 2	
	B	SE	B	SE
<i>Onafhankelijke variabelen</i>				
Training	0.041	0.073	1,105*	0.440
Opleidingsniveau	-0.004	0.013	0.003	0.020
Baantevredenheid	-0.256***	0.034	-0.229***	0.052
Betrokkenheid	-0.228***	0.054	-0.047	0.086
<i>Interactie variabelen</i>				
Opleidingsniveau*Training			-0.003	0.026
Baantevredenheid*Training			-0.061	0.068
Betrokkenheid*Training			-0.304**	0.110
<i>Controle variabelen</i>				
Leeftijd	-0.019***	0.003	-0.019***	0.003
Geslacht	-0.029	0.068	-0.044	0.068
Huwelijkse staat	-0.099	0.070	-0.099	0.069
Constante	3.678***	0.236	3.054***	0.352
R ²	.247		.265	
N	798		798	

5 Conclusie en discussie

In dit onderzoek staan de vragen centraal in hoeverre een door de werkgever gefinancierde training de vertrekintenties van de werknemer beïnvloedt en welke werknemerskenmerken ook invloed uitoefenen op de vertrekintenties. Het investeren in de werknemer door middel van het faciliteren van trainingen is een steeds grotere uitgavepost voor een werkgever (Miller, 2014). Dit is opvallend, aangezien werknemers steeds korter bij een werkgever blijven, waardoor de werkgever minder lang kan genieten van zijn gemaakte investering in de werknemer (Balkin & Richebé, 2007). Het is dus belangrijk om te weten wat de werknemer ertoe drijft om minder snel de neiging te hebben om te zoeken naar een nieuwe werkgever. Hiermee zou je voorspellingen kunnen doen over daadwerkelijk vertrek, aangezien vertrekintenties een voorbode zijn voor daadwerkelijk vertrek van de werknemer (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Steel & Ovalle, 1984; Sager, Griffeth & Hom, 1998).

5.1 Conclusie

Over de directe invloed van door de werkgever gefinancierde trainingen op de vertrekintenties van de werknemer heeft eerder onderzoek inconsistente conclusies getrokken (Akerlof, 1982; Fairris, 2004; Landeta et al., 2009; Kampkötter & Marggraf, 2015). Wij hadden de verwachting dat een werknemer minder vertrekintenties zou hebben na een training, omdat hij deze training krijgt van zijn werkgever als het ware een soort gift, en hierdoor iets voor hem wil terugdoen, al dan niet onbewust (Gouldner, 1960). Uit ons onderzoek is echter niet gebleken dat de vertrekintenties zullen stijgen of dalen na een training. Het is dus niet zo dat een werknemer minder snel zal willen zoeken naar een andere werkgever, wanneer hij een training krijgt. Anderzijds hoeft de werkgever ook niet te vrezen dat zijn investeringen in werknemers door middel van het faciliteren van trainingen geen vruchten zal afwerpen: er is geen aanleiding gevonden dat de kans groter wordt dat de werknemer de werkgever zal willen verlaten.

Daarnaast hebben we geen bewijs gevonden voor de verwachting dat mensen met een hoog opleidingsniveau hogere vertrekintenties zouden hebben. Omdat hoger opgeleiden meer kennis en vaardigheden hebben dan lager opgeleiden, zijn zij aantrekkelijk voor meer werkgevers (Becker, 1963). Omdat mensen rationele wezens zijn, zullen ze een werkgever willen die de baten zo hoog mogelijk maakt. Wanneer het opleidingsniveau hoger wordt, vergroten de kennis en vaardigheden van een persoon, en krijgt hij dus keuze uit meer werkgevers. Uit ons onderzoek is echter gebleken dat hoogopgeleiden geen hogere of lagere

vertrekintenties hebben dan laagopgeleiden. Dit gaat tegen de bevindingen van Royalty (1998) en Martin (1979) in. Een andere verwachting met betrekking tot het opleidingsniveau was dat het bij de relatie tussen training en vertrekintenties uitmaakt of de werknemer hoog- of laagopgeleid is. Wanneer iemand hoogopgeleid is, zouden de vertrekintenties minder aangetast worden na een training. Wij hebben echter geen bewijs gevonden voor deze verwachting.

Het tweede persoonskenmerk waar wij onderzoek naar hebben gedaan, is de baantevredenheid. Naar aanleiding van een model van Mobley (1977) waarin hij de vertrekintenties verklaart aan de hand van de baantevredenheid, dachten wij dat de vertrekintenties zouden dalen, naarmate de werknemer meer tevreden wordt met zijn baan. Voor deze verwachting is wel ondersteuning gevonden. De verwachting dat de vertrekintenties nog sneller zouden dalen na het volgen van een training bij een werknemer die een hoge mate van baantevredenheid heeft, dan bij een werknemer die niet tevreden is met zijn baan, is echter niet bevestigd.

Ten slotte hebben we ook de betrokkenheid van een werknemer bij zijn werkgever meegenomen in ons onderzoek. Allereerst verwachtten wij dat een werknemer lagere vertrekintenties zal hebben naarmate hij meer baanbetrokken is. Hoe meer baanbetrokken iemand is, des te meer zal hij de normen van de werkgever naleven. Dit zal op haar beurt de samenwerking tussen de werknemer en de werkgever bevorderen (Ultee, Arts & Flap, 2009). Deze verwachting wordt in ons onderzoek bevestigd. Onze laatste verwachting luidt dat werknemers die heel baanbetrokken zijn nog lagere vertrekintenties hebben na het krijgen van een training dan werknemer die minder baanbetrokken zijn. Deze verwachting wordt tot op zekere hoogte bevestigd. Er kwam inderdaad uit ons onderzoek dat de vertrekintenties lager zijn na het volgen van een training bij werknemers die heel baanbetrokken zijn dan bij werknemers die ook een training hebben gehad, maar niet baanbetrokken zijn. Opmerkelijk was echter dat het effect van training op vertrekintenties niet werd vergroot naarmate de werknemer meer baanbetrokken wordt, maar juist verkleind. Wanneer een werknemer helemaal niet baanbetrokken is, zijn de vertrekintenties hoger dan wanneer een werknemer heel baanbetrokken is. Dit is een interessante vondst, aangezien dit zou betekenen dat een werkgever ervoor moet zorgen dat hij zijn werknemers goed bij zijn bedrijf betreft. Op deze manier is de kans kleiner dat de werknemers zullen vertrekken na een door de werkgever gefaciliteerde training.

5.2 *Discussie en aanbevelingen*

Een algemeen discussiepunt wat ervoor heeft kunnen zorgen dat we niet de verwachte uitkomsten hebben gevonden in ons onderzoek, is dat we gebruik hebben gemaakt van een dataset uit 2006. Enerzijds is het hierdoor lastig om conclusies te trekken: in de afgelopen tien jaar is er veel gebeurd wat haar invloed heeft gehad op onze economische, culturele en sociale levenswijze. Sinds de economische crisis van 2008 is het niet makkelijk geweest voor werkgevers. Er was veel minder vraag naar arbeid dan voor de crisis. Dit heeft ervoor gezorgd dat er minder mobiliteit op de arbeidsmarkt heeft plaatsgevonden (Van Echteld, Vlasblom, & De Voogd-Hamelink, 2014). In het licht van ons onderzoek betekent dit dat werknemers wel vertrekintenties kunnen hebben, maar niet de keuze om naar een andere werkgever te vertrekken. Omdat de vertrekintenties in ons onderzoek gemeten zijn met subjectieve maatstaven (de wil om binnen nu en een half jaar te vertrekken bij de huidige werkgever) en niet met objectieve maatstaven (het analyseren van de in- en uitstroom in een bedrijf), zou het echter geen veranderingen moeten opleveren in de resultaten. Wel is het interessant om onderzoek te doen naar het effect van de vraag naar arbeid op de vertrekintenties van de werknemer. Uit onderzoek van Sousa-Posa en Henneberger (2004) blijkt dat baanveiligheid ook een belangrijke voorspeller is van de vertrekintenties: hoe groter de kans is dat een werknemer zijn baan kan behouden, des te minder vertrekintenties hij zal hebben. Het zou interessant zijn om na te gaan of dit verband nog steeds opgaat en of dit in verband ligt met de krapte op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is het lastig om onze resultaten te generaliseren naar de Nederlandse samenleving, omdat de data is verzameld in de Verenigde Staten. Uit eerder onderzoek is echter gebleken dat er een aantal factoren zijn die in verschillende landen een vergelijkbaar effect hebben op de vertrekintenties. Voorbeelden van deze factoren zijn de baantevredenheid, de baanbetrokkenheid en de leeftijd (Sousa-Posa & Henneberger, 2004). Een suggestie voor nieuw onderzoek kan zijn om bijvoorbeeld te analyseren of het politieke systeem ook van invloed is op de vertrekintenties. Omdat er in Nederland een uitgebreider sociaal vangnet is dan in de Verenigde Staten, zouden de vertrekintenties in Nederland hoger zijn, omdat de kosten van werkloosheid lager zijn dan in de Verenigde Staten. In Nederland zijn er namelijk meer mogelijkheden om een uitkering te krijgen wanneer je werkloos bent dan in de Verenigde Staten.

Doordat we gebruik hebben gemaakt van data uit een survey, krijgen we een soort ‘de kip of het ei-probleem’: het is niet bekend of bijvoorbeeld de vertrekintenties er eerder waren, of

de training. We vonden enkel dat er geen verschil in vertrekintenties is tussen werknemers die wel of geen training hebben gevolgd, maar niet of de vertrekintenties werden veroorzaakt door het volgen van een training. Een denkbare situatie zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat iemand voor een training heel veel vertrekintenties heeft, maar na de training minder. Daarnaast is de tegengestelde situatie ook mogelijk: iemand met veel vertrekintenties zou zich wellicht minder inzetten bij een training, waardoor het effect van training minder groot is. Dit fenomeen is een algemeen probleem wat voorkomt bij surveydata en kan een goede verklaring zijn voor het feit dat onze verwachting met betrekking tot training niet gebleken is uit ons onderzoek. Voorgaand onderzoek over dit verband is vooral van kwantitatieve aard (o.a. Bishop, 1990; Brown, 1990; Lillard & Tan, 1992). Daarom zou het een waardevolle toevoeging zijn wanneer er ook kwalitatief longitudinaal onderzoek over dit thema zou worden gedaan. Op deze manier is het mogelijk om dit probleem te ontlopen.

Een andere verklaring voor de niet gevonden verwachting rondom training is het feit dat er geen onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende typen trainingen in de surveyvragen. Er wordt namelijk slechts gevraagd of de respondent een training heeft gevolgd in het afgelopen jaar. We weten niet of de respondent een door de werkgever gefinancierde training heeft gevolgd, of dat hij op eigen initiatief en voor eigen kosten zijn kennis en vaardigheden heeft bijgeschaafd. Dit zou een verklaring kunnen zijn waarom wij geen ondersteuning hebben gevonden voor het wederkerigheidsprincipe van Gouldner (1960). We weten immers niet of het om een 'gift' van de werkgever gaat of niet.

Concluderend is de meest interessante vondst uit ons onderzoek dat een hoge baanbetrokkenheid ervoor zorgt dat de werkgever een minder groot risico loopt dat zijn 'investering' in werknemers door hen een training te geven niets oplevert, omdat de werknemers vertrekken naar een andere werkgever. Hieruit blijkt dus dat het belangrijk is dat werkgevers ervoor zorgen dat zij hun werknemers goed betrekken bij de werkzaamheden van de organisatie. Ook wanneer de werkgever geen trainingen zou faciliteren, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de werknemer veel baanbetrokkenheid ervaart, om zo de vertrekintenties te laten dalen. Een andere aanbeveling voor de werkgever is dat het belangrijk is om de werknemers tevreden te houden. Op deze manier hebben zij minder snel de intentie om een andere werkgever te gaan zoeken.

6 Literatuurlijst

- Akerlof, G.A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *Quarterly Journal of Economics*, 97, 553-569.
- Alan, P. & Bennett, K. (2010). *PASW Statistics by SPSS: A practical guide, version 18.0*. Sydney: Cengage Learning.
- Balkin, D. B., & Richebé, N. (2007). A gift exchange perspective on organizational training. *Human Resource Management Review*, 17(1), 52-62.
- Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Bishop, J. H. (1990). Job performance, turnover, and wage growth. *Journal of Labor Economics*, 363-386.
- Blomme, R.J., van Rheede, A., & Tromp, D.M. (2010), The Use of the Psychological Contract to Explain Turnover Intentions in the Hospitality Industry: A Research Study on the Impact of Gender on the Turnover Intentions of Highly Educated Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1) 144–162.
- Brown, C. C. (1990). *Empirical evidence on private training*. University of Michigan.
- Brum, S. (2007). What impact does training have on employee commitment and employee turnover? In *Schmidt Labour Research Centre Seminar Research Series*, pp. 1-13.
- Chiang, C., Back, K. & Canter, D.D. (2005) The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Conrade, G., & Woods, R. N. (1994). Training in the U.S. lodging industry: Perception and reality. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 16-21.
- DoMonte, P. A. (2010). Job Dissatisfaction and Labour Turnover: Evidence from Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (8), 1717-1735.

- Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011) De Relatie tussen Baantevredenheid en Vertrekintenties: Maakt Opleiding Verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1), 77-93.
- Fairris, D. (2004). Internal Labour Markets and Worker Quits. *Industrial Relations*, 43(3), 573-94.
- Fehr, E. and Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives* 14(3), 159–181.
- Graham, M.H. (2003). Confronting Multicollinearity in Ecological Multiple Regression. *Ecology*, 84(11), 2809-2815.
- Grewal, R., Cote, J.A., Baumgartner, H. (2004). Multicollinearity and Measurement Error in Structural Equation Models: Implications for Theory Testing. *Marketing Science*, 23(4), 419-429.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Association*, 25(2), 161-178.
- Herweijer, L. (2010). Generaties in het Onderwijs en op de Arbeidsmarkt. In Veldheer, V. (red.) *Wisseling van de Wacht: Generaties in Nederland*, pp 275-296. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ito, J.K. & Brotheridge, C.M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1) 5-19.
- Kampkötter, P. & Marggraf K. (2015). Do employees reciprocate to intra-firm trainings? An analysis of absenteeism and turnover rates, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2888-2907.
- Kotze, K., and Roodt, G. (2005). Factors That Affect the Retention of Managerial and Specialist Staff: An Exploratory Study of an Employee Commitment Model. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 48–55.
- Lee, T.W. (1988), How Job Dissatisfaction Leads to Employee Turnover, *Journal of Business Psychology*, 2(3), 263–271.
- Lillard, L. A., & Tan, H. W. (1986). *Private Sector Training. Who Gets It and What Are Its Effects?* Santa Monica CA: The Rand Corporation.

- Martin, T. N. (1979). A Contextual Model of Employee Turnover Intentions. *The Academy of Management Journal*, 22(2), 313-324.
- Miller, D.T. (1999). The Norm of Self-Interest. *American Psychologist*, 54, 1-8.
- Miller, L. (2014). 2014 State of the Industry Report: Spending on Employee Training Remains a Priority. Verkregen via: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD Archive/2014/11/2014-State-of-the-Industry-Report-Spending-on-Employee-Training Remains-a-Priority>
- Mincer, J. (1962). On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications. *Journal of Political Economy*, 70(5, II), 50-79.
- Mincer, J., & Higuchi, Y. (1988). Wage structures and labor turnover in the United States and Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 2(2), 97-133
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2) 237–240.
- 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.
- Moorman, R.H., Niehoff, B.P. & Organ, D.W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225
- Newman, A., Thanacoody, R, & Hui, W. (2011). The Impact of Employee Perceptions of Training on Organizational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.
- Royalty, A.B. (1998), Job-to-Job and Job-to-Nonemployment Turnover by Gender and Education Level. *Journal of Labor Economics*, 16(2), 392–443.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*. 53 (2), 254-273.

- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Sicherman, N (1990). Education and Occupational Mobility. *Economics of Education Review*, 9, 163-179.
- Smith, T. W., Marsden, P., Hout, M., & Kim, J. (2015). *General social surveys, 1972-2014*. Retrieved from: http://gss.norc.org/documents/codebook/GSS_Codebook_intro.pdf
- 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.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2000). Taking Another Look at the Gender/Job -Satisfaction Paradox. *KYKLOS*, 53(2), 135–152.
- Spector, P.E., (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oakes, CA: Sage Publication. Verkregen via: http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=nCkXMZjs0XcC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Job+satisfaction:+Application,+assessment,+causes,+and+consequences&ots=1ktmSqBReR32&sig=XF5MCnDH6yRLJQv9C99DI_SOnKI#v=onepage&q=Job%20satisfaction%3A%20Application%2C%20assessment%2C%20causes%2C%20and%20consequences&f=false
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A Review of Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioral Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673-686.
- Trevor, C. (2001). Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 621-711.
- Ultee, W.C., Arts, W.A. & Flap, H.D. (2009). *Sociologie: Vragen, Uitspraken, Bevindingen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Van der Meer, P.H. (2010). Hebben Diploma's Meerwaarde? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(3), 276-286.
- Van Echteld, P., Vlasblom, J.D. & De Voogd-Hamelink, M. (2014). *Vraag naar Arbeid 2013*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Van Putten, R. (2015). Wederkerigheid in de Bijstand: tussen Tragedie en Erkenning. *Mens en Maatschappij*, 11(2), 301-305.

Wöcke, A. & Heymann, M. (2012). Impact of Demographic Variables on Voluntary Labour Turnover in South Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3479-3494.

Zimmerman, K. F. (1998). *German Job Mobility and Wages*. Bonn: IZA Discussion Paper (4).