
Intentie tot retentie:

HR-factoren die ervoor zorgen dat generatie Y-werknemers bij een organisatie willen blijven werken volgens het JD-R-model en de AMO-theorie en het mediërende effect van betrokkenheid hierin.

Masterthesis Arbeids- en Organisationspsychologie

Auteur: Sonya te Riele, (S.M.Y.)

Studentnummer: 3055833

Begeleider: Dr. P.J.M. Heiligers

Tweede Beoordelaar: Prof. Dr. T. Taris

Datum: Oktober 2013

Inhoudsopgave.

Samenvatting / Abstract.	2
Inleiding.	3
Introductie.	3
Theoretische achtergrond.	4
Van personeelsmanagement naar HRM .	4
Het JD-R model als basis.	5
Het AMO-model en HR-praktijken.	6
Betrokkenheid as belangrijke component bij retentie.	8
Huidig onderzoek en generatie Y.	10
Methoden.	13
Onderzoekscontext en beschrijving organisatie.	13
Participanten.	13
Variabelen en onderzoeksinstrumenten.	14
Procedure.	15
Analyse.	16
Resultaten.	17
Discussie.	21
Conclusies onderzoek.	21
Beperkingen van dit onderzoek.	22
Suggesties voor vervolgonderzoek.	23
Praktische implicaties en conclusie.	24
Literatuurlijst.	26
Bijlage 1: vragenlijst.	31

Samenvatting / Abstract.

De demografische en economische ontwikkelingen in Nederland hebben voor grote veranderingen gezorgd op de arbeidsmarkt. Er zal op een meer duurzame manier moeten worden geïnvesteerd in werknemers en de meest capabele werknemers zullen aan de organisatie gebonden moeten worden. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in HR-praktijken die invloed uitoefenen op de intentie tot retentie bij de jongere, generatie Y-werknemers en de rol van betrokkenheid hierin (N=109). Verwacht werd een positieve invloed van de HR-praktijken op intentie tot retentie, maar uit de toetsende analyses bleek dat alleen de aanwezigheid van 'ontwikkelingsmogelijkheden' invloed te hebben. Conform de verwachting hechten jongeren de meeste waarde aan trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor zij gemotiveerd raken en hun werk beten willen uitvoeren. Betrokkenheid is geen mediator in de relatie tussen de HR-praktijken en de intentie tot retentie, gezien het feit alleen participatie invloed heeft op betrokkenheid. Dit onderzoek kan gebruikt worden om de HR-praktijken met de meeste invloed op de retentie en betrokkenheid van werknemers te bepalen en dit mee te nemen in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bovendien is het in de huidige tijd van bezuinigingen van belang om te weten waar geld in geïnvesteerd kan worden en waar op gekort kan worden.

Trefwoorden: retentie; betrokkenheid; HR-praktijken; JD-R model; AMO-theorie; generatie Y; leeftijdsbewust personeelsbeleid.

The demographic and economic developments in the Netherlands have made major changes in the labor market. There will have to be invested in a more sustainable way in employees, so the most capable employees will be tied to the organization. The purpose of this research is to gain insight into HR practices that influence the intention to retention of the younger, Generation Y-employees and the role of commitment in this relationship (N=109). Expected was a positive influence of the of the HR-practices on the intention to retention, but the analysis showed us 'training and development opportunities' to be the only predictor. As expected, most young people attach importance to training and development opportunities, enabling them to be more motivated en better performing at their job. Commitment is not a mediator in the relationship between HR practices and intention to retention, considering only participation affects commitment. This research can be used to determine the HR practices with the most influence on the retention and commitment of employees and take this in an age-related personnel policy. Moreover, in the current times of austerity it is important to know where money can be best invested in and where money can be saved.

Key words: retention; (organizational) commitment; HR practices; JR-D; AMO-theory; generation Y; age-related personnel policy.

Inleiding.

Introductie.

Recessie, werkloosheid, bezuinigingen: de huidige economische situatie heeft ervoor gezorgd dat de arbeidsmarkt lang niet meer hetzelfde is als 50 jaar geleden. Vooral het gebrek aan banen zorgt voor stress bij zowel de werkzoekenden als de werkzame beroepsbevolking. De werknemers die nog wel een baan krijgen of hun werk behouden, krijgen vaak te maken met hogere werkdruk, meerdere taken en minder steun van collega's, waardoor het plezier en de tevredenheid in het werk afneemt. Juist in deze tijden is het van groot belang dat deze werknemers, afgezien van het feit dat ze blij mogen zijn een baan te hebben, gemotiveerd en gestimuleerd blijven door de organisatie. Daarom blijft het ook in deze huidige arbeidsmarkt belangrijk om het personeelsverloop zo laag mogelijk te houden en de retentie van werknemers, het behoud van werknemers, te stimuleren.

Personeelsverloop is een ernstig probleem voor een organisatie, omdat het erg veel kosten met zich meebrengt (Sigler, 1999). Kosten die gepaard gaan met het vertrek van de werknemer, kosten om een nieuwe medewerker te werven en te selecteren, deze aan te nemen en in te werken. Kortom, het behouden van personeel is een betere investering dan de kosten van het werven en selecteren van nieuw personeel (Mitchell et al., 2001; Farrel, 2001). Het verminderen van verloop kan dus een manier zijn om het concurrentievoordeel van werknemers te verbeteren en te behouden. En daarom is het noodzakelijk voor organisaties om de vraag te stellen wat werknemers nodig hebben om optimaal te functioneren én wat ze nodig hebben om blij te zijn in hun werk (De Lange, De Witte & Notelaers, 2008).

In dit onderzoek wordt onderzocht welke factoren bijdragen aan retentie bij de jongere generatie, generatie Y. Wanneer het vroeger normaal was om een heel leven bij dezelfde werkgever te werken, is er nu meer een trend ontstaan die ervoor zorgt dat jonge werknemers vaak van baan wisselen. Voor een organisatie is dit verloop niet gewenst, omdat reeds geïnvesteerde tijd en energie verloren gaan. Zeker voor organisaties met veel menselijk kapitaal, zoals adviesbureaus is dit verloop niet gewenst. Daarom is het van groot belang om werknemers met de juiste competenties aan de organisaties te binden. Om dat te kunnen bewerkstelligen is het zeer zinvol in kaart te brengen aan welke factoren deze jongere werknemers waarde hechten en welke rol Human Resources Management kan hebben in het betrekken maken van werknemers en in de retentie van de meest capabele werknemers.

Theoretische achtergrond.

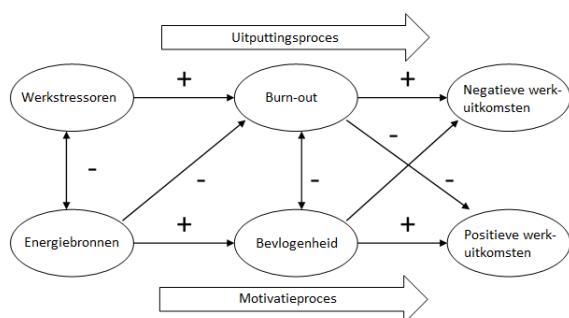
Van personeelsmanagement naar HRM.

Voor het begrip personeelsmanagement zijn verschillende definities te vinden. Volgens Grundemann et al. (2001) wordt personeelsmanagement gebruikt voor het brede gebied dat betrekking heeft op alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers. Begin vorige eeuw was personeelsmanagement een ondergeschoven onderdeel van een organisatie: in de laatste decennia van de 20^e eeuw is dat beeld sterk veranderd. In deze periode worden werknemers gezien als de sleutel voor organisatiesucces (Boselie, 2002). Met de komst van de kenniseconomie is de menselijke factor veel belangrijker geworden, waardoor Human Resource Management (HRM) de plek van personeelsmanagement overnam. Onder HRM worden alle activiteiten verstaan die te maken hebben met het managen van arbeidsrelaties in de organisatie (Boxall & Purcell, 2003). Boselie (2002) definieert het als volgt: 'HRM omvat managementbeslissingen gerelateerd aan het beleid, die gezamenlijk vorm geven aan de arbeidsrelaties en zijn gericht op het behalen van individuele, organisatorische en maatschappelijke doelen'. Doordat maatschappelijke, organisatorische en economische veranderingen elkaar in snel tempo opvolgen, moeten organisaties zich voortdurend aanpassen en wordt het strategisch belang van HRM steeds belangrijker (Boselie, 2002). Strategisch HRM is een instrument voor een organisatie om het maximale uit haar mensen te halen. Mensen kunnen het verschil maken en het is belangrijk om die mensen op de juiste manier te managen. Een goed, strategisch HRM beleid leidt tot betere prestaties van medewerkers en daarmee ook tot betere prestaties van de organisatie (Evers, 2004). Werknemers zijn één van de meest waardevolle onderdelen van een organisatie en kunnen, met het juiste management, zorgen voor een duurzaam concurrentievoordeel (Boselie, 2002). Dit concurrentievoordeel komt voort uit het feit dat door het juist managen van werknemers, de organisatiedoelen sneller en beter behaald worden. Deze doelen kunnen liggen in het maken van winst, het leveren van de meest optimale hulpverlening, of de beste naam in de markt te hebben (van Veldhoven, 2012). Uit veel onderzoeken blijkt dat strategisch HRM gezien kan worden als belangrijke factor in de concurrentie tussen organisaties (Hiltrop, 1999; Jackson & Schuler, 1990; Mills, 1985; Wright et al., 1994).

De huidige literatuur op het gebied van HRM gaat voornamelijk over de relatie tussen HR-onderdelen en verschillende aspecten van het organisatieresultaat (Wright & Boswell, 2002). Onderzoek laat een statistische significantie relatie zien tussen HRM en de prestatie van een organisatie (Huselid, 1995; Guthrie, 2001, Boselie & Paauwe, 2004). Er is voldoende bewijs dat HRM verschil maakt in een organisatie (Boselie & Paauwe, 2004). Boselie, Dietz en Boon (2005) hebben 104 empirische artikelen over de link tussen HRM en prestatie geanalyseerd. En alhoewel de verschillende onderzoeksresultaten moeilijk met elkaar vergeleken kunnen worden, heeft deze meta-studie wel aangetoond dat HRM een positief effect heeft op de prestatie van de organisatie.

Het JD-R model als basis.

HR-praktijken zijn een onderdeel van HRM, die gezien kunnen worden als personeelsinstrumenten die het gedrag en de attitudes van werknemers beïnvloeden om zo gewenste organisatieprestaties te stimuleren (van de Voorde, 2005). HR-praktijken hebben invloed op HR-uitkomsten en die hebben weer invloed op organisatieprestatie. In het Job Demands-Resources model (JD-R model) worden HR-praktijken genoemd die als resources, energie- of hulpbronnen, fungeren voor een werknemer. Dit model verklaart zowel negatieve als positieve uitkomsten voor werknemers en de bijbehorende oorzaken (Schaufeli & Bakker, 2004). Uitgangspunt van het JD-R model is dat in elke baan psychosociale werkkenmerken in twee categorieën kunnen worden onderverdeeld: werkstressoren (job demands) en energiebronnen (job resources) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Werkstressoren verwijzen naar aspecten van een baan die fysieke en/of psychologische inspanning kosten, zoals werkdruk, emotionele belasting en concentratie-eisen. Energiebronnen kunnen gedefinieerd worden als fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die werkstressoren en diens nadelige gevolgen reduceren. Energiebronnen bevorderen het behalen van werkdoelen, persoonlijke groei, ontwikkeling en leren. Wanneer er veel werkstressoren zijn en weinig energiebronnen, zorgt dit voor welzijnsrisico's. Vooral de afwezigheid van energiebronnen heeft negatieve consequenties. Twee processen staan in het JD-R model centraal. In het motivatieproces is bevolegenheid een mediator tussen energiebronnen en positieve werkattitudes. Bevolegenheid is een positieve, bevredigende, werk gerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit (fit voelen, mentale veerkracht en doorzettingsvermogen), toewijding (enthousiasme en trots door werk) en absorptie (opgaan in het werk, de tijd vliegt voorbij). Het uitputtingsproces wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van werkstressoren die via burn-out kunnen leiden tot negatieve werkattitudes. Werkstressoren kunnen leiden tot vermoeidheid en indien deze werkstressoren niet genoeg tegenwicht krijgen van energiebronnen in het werk, kan vermoeidheid leiden tot burn-out. Werkstressoren als werkdruk hoeven niet tot negatieve uitkomsten te leiden, wanneer er genoeg energiebronnen aanwezig worden geacht (Schaufeli & Bakker, 2004). Zie figuur 1 voor een schematische weergave van het JD-R model.



Figuur 1. Schematische weergave van het JD-R model

De energiebronnen van het JD-R model kunnen gezien worden als best-practices die in HR-praktijken kunnen worden samengebracht: autonomie, sociale steun van de leidinggevende, sociale steun van de collega's ontwikkelingsmogelijkheden en feedback zullen een werknemers stimuleren en motiveren in zijn/haar werk. Wanneer deze HR-praktijken in de juiste combinatie worden toegepast, ontstaat er een High Performance Work System (HPWS). Een HPWS is een bundel van HR-praktijken, die verondersteld wordt van invloed te zijn op de houding en het gedrag van werknemers. Deze houdingen en gedragingen hebben op hun beurt weer invloed op de prestatie van een organisatie (Huselid, 1995). Deze specifieke bundel van HR-paktijken leidt tot een hogere prestatie, ongeacht in welke industrie de organisatie zich bevindt of welke context (Pfeffer, 1998, Huselid, 1995, Delery & Doty, 1996). High Performance Work Systems zijn geschikt om te zorgen voor een beter welzijn voor de medewerkers en om een betere organisatieprestatie te verwezenlijken. Een HPWS is dan een strategisch instrument om werknemers te stimuleren, motiveren en prestaties te verbeteren. De gedachte achter HPWS's is het nastreven van gemeenschappelijke doelen voor werkgever en werknemer (Appelbaum et al., 2000). Zo kan er duurzaam concurrentievoordeel worden verkregen door middel van het effectief en efficiënt inzetten van hulpbronnen, waar, naast financiële, fysieke en organisatorische bronnen, de menselijke bronnen een belangrijk onderdeel van zijn. (Boselie, 2002). HPWS's verhogen de effectiviteit van de organisatie door voorwaarden te creëren waardoor werknemers meer betrokken raken bij de organisatie en harder werken om doelen te behalen. Ze zorgen ervoor dat de betrokkenheid en de tevredenheid van werknemers worden verhoogd (Eisenberger et al., 1997).

Het AMO-model en HR-praktijken.

Een goed voorbeeld om HPWS in kaart te brengen, is het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000). Dit model is goed bruikbaar ter identificatie van een set van optimale HR-praktijken van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers (Boxall & Purcell, 2003). De A staat voor abilities (kennis, vaardigheden, competenties); M staat voor motivation (motivatie, drivers) en de O voor opportunity to participate (mogelijkheden tot deelnemen in de organisatie). Uitgangspunt is dat mensen goed presteren wanneer ze hun functie goed kunnen uitvoeren, doordat ze de juiste kennis en vaardigheden hebben, ze de motivatie hebben om hun functie goed uit te voeren en er op de juiste manier voor worden beloond én als derde steun ervaren vanuit de organisatie. Dit gebeurt doordat de organisatie hen vertrouwen geeft in de vorm van autonomie en medezeggenschap: de organisatie moet dus inspelen op al deze niveaus. (Boxall & Purcell, 2003).

De abilities staan voor kennis, vaardigheden en competenties van de werknemer die ze nodig hebben om hun functie uit te kunnen voeren. Manieren om de benodigde vaardigheden te krijgen

zijn opleiding en training, waardoor kennis en vaardigheden toenemen, zodat werknemers beter functioneren in de functie of in hun individuele carrière worden gestimuleerd (Liu et al., 2007). Leren en ontwikkelen wordt noodzakelijk gezien voor zowel de individuele werknemer als voor de organisatie, om zo continue veranderingen het hoofd te bieden. Werknemers verwachten dat de organisatie uitdagend en gevarieerd werk verschaft en daarnaast ruime mogelijkheden biedt om zich te laten scholen of anderszins te ontwikkelen. Organisaties willen werknemers die zich proactief opstellen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling en de leermogelijkheden die zij aangeboden krijgen met beide handen aanpakken (Visser & Van der Sluis, 2007). Naast het feit dat training en ontwikkeling de kennis en de kunde van werknemers vergroot, heeft de aanwezigheid van deze HR-praktijk ook al invloed op werknemers. Als werknemers vinden dat ze gestimuleerd en aangemoedigd worden en hun kennis en kunde waarde heeft voor hun werkgever, leidt dit tot hogere betrokkenheid en tevredenheid bij de werknemer (Agarwala, 2003; Chang, 1999; Visser & Van der Sluis, 2007).

De motivation-component bestaat uit incentives en drijfveren, zodat werknemers hun functie willen uitvoeren, omdat ze er op de juiste wijze voor worden beloond. Hieronder vallen drijfveren als prestatiebeloning en interne promotiemogelijkheden. Randall en O'Driscoll (1999) stellen dat beloning een goede predictor is voor betrokkenheid. Met een aantrekkelijk beloningsniveau kan worden voorkomen dat een organisatie medewerkers en hun kennis en ervaring verliest aan de concurrentie. Beloning is één van de meest belangrijke factoren bij de keuze voor een andere baan. Een aantrekkelijk beloningsniveau beïnvloedt de aanname van geschikt personeel en voorkomt het vertrek van goed opgeleide werknemers (Liu et al., 2007). Voor het stimuleren van motivatie van werknemers is ook interne promotie een belangrijk instrument. Met interne promotie wordt bedoeld op duidelijke verwachtingen voor de toekomst, waardoor werknemers gemotiveerd zijn voor de huidige functie en zich zo goed mogelijk willen ontwikkelen voor daaropvolgende posities binnen de organisatie. Delaney en Huselid (1996) vonden in een studie bij 373 profit en non-profit organisaties een relatie tussen de aanwezigheid van interne promotie en prestaties. Ook bonussen, een vergoeding voor individuele of groepen werknemers in de vorm van een eenmalige uitkering, motiveren medewerkers om hun kennis uit te vergoten en wat extra's te doen voor de organisatie (Liu et al., 2007). Meer interne promotiekansen zorgen voor een hogere mate van betrokkenheid bij de werknemer (DeConinck & Bachmann, 1994; Quarles, 1994).

De laatste component van het AMO-model staat voor de opportunity to participate: de mogelijkheid om te participeren in verschillende aspecten van het werk en van de organisatie. Door medezeggenschap en autonomie krijgen werknemers verantwoordelijkheid, kunnen ze invloed uitoefenen en hebben ze de mogelijkheid om problemen op te lossen en beslissingen te nemen. Participatie geeft werknemers de gelegenheid proactieve invloed uit te oefenen over de manier

waarop zij hun functie uitvoeren en geeft ze 'sense of ownership' (Kosters, 2011). Het betrekken van werknemers in de besluitvorming heeft een positief effect op betrokkenheid (Gould-Williams, 2003).

Het AMO-model kan gezien worden als een verrijking van de stabiele theorie over job demands en resources, doordat er naast de hulpbronnen alleen, ook naar de context gekeken wordt (van Veldhoven, 2012). Het JD-R model zegt dat hulpbronnen als steun, training en autonomie, voorspellers zijn van positieve werkuitkomsten. Echter kan dit als onvolledig worden gezien, omdat er niet wordt gekeken naar de best-fit van de hulpbronnen en er niet wordt gezocht naar de beste combinatie voor elke specifieke organisatie. Het AMO-model gaat hier dieper op in en stelt dat deze hulpbronnen alleen werken als ze samen gebundeld worden en zo inspelen op abilities, motivation en opportunities. Het is belangrijk dat er op al deze niveaus wordt ingespeeld, want het effect van participatie op prestatie is groter, wanneer werknemers over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om de juiste beslissingen te nemen en gemotiveerd zijn om dat te doen (Wright, McCormick, Sherman & McMahan, 1999). Verschillende onderzoeken naar de werking van het AMO-model concluderen dat er meerdere HR-praktijken nodig zijn om de AMO-componenten te versterken, waarmee gedrag en houding van de werknemers richting de gewenste organisatieprestaties worden gestimuleerd (Kosters, 2011).

Uit het JDR-model en het AMO-model kan afgeleid worden hoe mensen meer betrokken kunnen raken om zo de organisatieprestatie te verbeteren. Ook kunnen deze modellen gebruikt worden om de mechanismen in de relatie tussen HRM en prestatie van de organisatie te verduidelijken. Om de relatie beter te kunnen verklaren, is het ook belangrijk om te kijken welke constructen er een rol spelen in deze mechanismen. De link van een HPWS naar de attitudes en het gedrag van werknemers wordt gelegd via betrokkenheid, tevredenheid en organizational citizenship behavior (Boselie, 2010; Takeuchi et al., 2009;). Volgens Takeuchi et al. (2009) beïnvloedt een HPWS de attitudes op de volgende manier: HR-praktijken zenden een bepaald signaal uit naar werknemers over wat de organisatie belangrijk vindt en het gebruik hiervan geeft de werknemers de indruk dat de organisatie zorg draagt voor hen. Werknemers hebben het idee dat ze gewaardeerd worden door hun werkgever en dat ze in het middelpunt worden gezet. Het gevolg hiervan is dat de werknemers ervaren dat de organisatie geeft om zijn mensen en mogelijkheden voor hun creëert, waardoor ze loyaal en enthousiast worden naar hun werkgever en iets terug willen doen (Ramsay et al., 2000). Vooral de perceptie van een HPWS is dus belangrijk.

Betrokkenheid als belangrijke component bij retentie.

Een term die nu al een aantal keer genoemd is, is betrokkenheid. Betrokkenheid van werknemers is een belangrijke factor in het succes van de organisatie (Ellemers, 2000). Betrokkenheid kan gedefinieerd worden als een psychologische toestand die de relatie van de werknemer met de

organisatie karakteriseert en implicaties heeft voor de beslissing om al dan niet bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Allen en Meyer onderscheiden drie componenten van betrokkenheid: affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. Affectieve is de meest bekende vorm die verwijst naar het gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie. Affectieve betrokkenheid, die meestal ook wel organisatiebetrokkenheid genoemd, is een zeer gewenste HR-uitkomst, omdat deze werknemers extra moeite zullen doen om de organisatiedoelen te behalen (Boselie, 2010). Deze vorm van betrokkenheid heeft de meest sterke correlatie met organisatie- en werknemerrelevante uitkomsten als aanwezigheid, tevredenheid, 'organizational citizenship behavior', werk-privé balans en stress (Meyer et al., 2002). Continue betrokkenheid gaat over de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie waarin men werkt. Normatieve betrokkenheid verwijst naar het geloof in de verantwoordelijkheid jegens de organisatie en de morele verplichting om de organisatie niet in de steek te laten, bijvoorbeeld omdat het bedrijf in de werknemer heeft geïnvesteerd en er een plichtsgevoel is ontstaan om iets terug te doen. Betrokkenheid is een zeer geschikte niet-financiële maatstaf om te kijken of HR-praktijken effect hebben op de organisatieprestatie (Hiltrop & Despres, 1994). Dit heeft dan weer effect op financiële maatstaven van een organisatie; uit een onderzoek van Wyatt (1999), afgenomen bij 7500 verschillende VS-werknemers bleek dat bedrijven met betrokken medewerkers een grotere 3-jarige omzet genereerde (112%) dan bedrijven met minder betrokken medewerkers (76%). Betrokken en getalenteerd personeel is een waardevol, zeldzaam, niet te kopiëren hulpbron die een bedrijf duurzaam concurrentievoordeel oplevert (Lee & Miller, 1999). Betrokken werknemers hebben een grotere inzetbaarheid en waardevolle werknemers kunnen behouden blijven door ze betrokken te maken en te houden: de retentie van werknemers is hoger wanneer de werknemers meer betrokken zijn.

Naar de tegenhanger van retentie, employee turnover ofwel personeelsverloop, is veel onderzoek gedaan en dit blijft een belangrijke HR-uitkomst. Verloop verwijst naar het verschijnsel dat een individu de organisatie verlaat. Het verloop van werknemers leidt veelal tot verlies van waardevolle 'human resources' en brengt aanzienlijke kosten met zich mee. Bovendien blijken veelal de meest gekwalificeerde werknemers, en dus de meest aantrekkelijke op de arbeidsmarkt, als eerste vrijwillig te vertrekken. De intentie tot verloop is de beste voorspeller voor de daadwerkelijke actie dat een werknemer de organisatie zal verlaten. Verloopintentie is de waarschijnlijkheid dat een werknemer de organisatie kan verlaten door verschillende redenen (Hom & Griffeth, 1991; Griffeth et al., 2000). Er is een negatief verband tussen betrokkenheid en de intentie tot verloop (Joiner, Bartram & Gareffa, 2004). Bovendien is betrokkenheid een betere voorspeller voor verloop dan tevredenheid (Steers, 1977). Huselid (1995) heeft geconstateerd dat HR-praktijken als beloning, beoordeling en training een significant impact hebben op personeelsverloop. Bovendien leidt de aanwezigheid van deze hulpbronnen alleen al tot lagere personeelsverloop, omdat dit ze het gevoel

geeft dat ze gewaardeerd worden en daardoor liever bij de organisatie willen blijven en zo wat kunnen terug doen (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Huidig onderzoek en generatie Y.

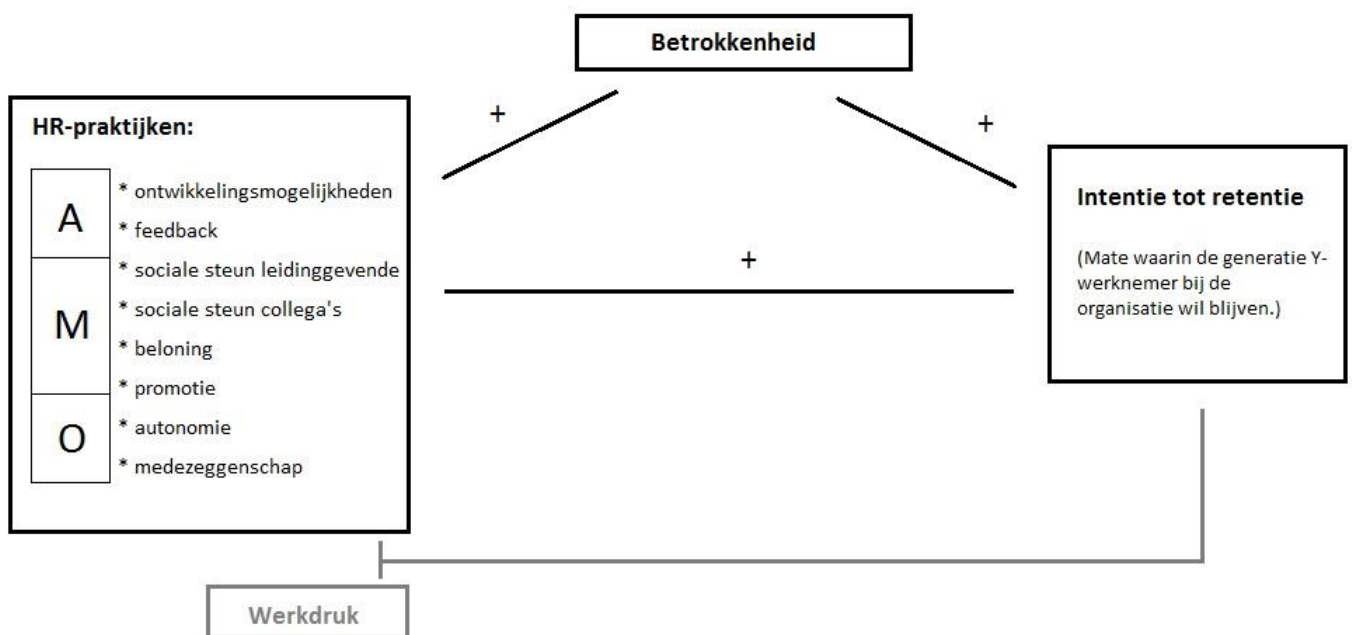
In dit onderzoek worden alle bovenstaande constructen samengebracht in een praktijkvoorbeeld. Er zal worden gekeken welke HR-praktijken invloed hebben op de retentie van werknemers, de betrokkenheid van werknemers en of deze betrokkenheid een mediërende invloed heeft op retentie. De doelgroep is de generatie Y-werknemer. De huidige werknemer is niet meer die van 50 jaar geleden. In die tijd was gebruikelijk om je hele leven bij de dezelfde werknemer te werken of hooguit één keer van baan te wisselen. De werknemer anno nu zal een baan een aantal jaar uitproberen en daarna wellicht meer uitdaging willen of een andere werkomgeving wensen. Dit is kenmerkend voor generatie Y: zij zijn ambitieus, maar denken vaak niet ver vooruit in hun loopbaan. Generatie Y is geboren tussen 1976 en 1995, zijn veeleisend, hebben behoefte aan waardering en vrijheid en geld is een belangrijke motivator (Studentenwerk, 2012). Werknemers in verschillende levensfasen hebben andere behoeften, normen en waarden. Mensen passeren verscheidene ontwikkelingsstadia die van invloed zijn op de prioriteiten in het werk (Finegold et al., 2002). Jongere werknemers hebben dus andere hulpbronnen nodig in hun werk dan oudere werknemers. Om de beste generatie Y-werknemers te behouden, is het belangrijk om in kaart te brengen welke HR-praktijken zij hoog waarderen en welke bijdragen aan hun retentie.

De HR-praktijken die getoetst zullen worden, zijn afgeleid uit zowel het JD-R model als het AMO-model. Voor het JD-R model zijn de hulpbronnen gebruikt waarop de bekendste vragenlijst van het JD-R model is gebaseerd: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (van Veldhoven & Meijman, 1994). Deze hulpbronnen zijn autonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega's, ontwikkelingsmogelijkheden en feedback. Ook zal de werkdruk worden gemeten. Werkdruk is een werkstressor uit het JD-R model die via het uitputtingsproces tot negatieve werkuitskomsten als burn-out en verloop zal leiden. Werkdruk verwijst naar de hoeveelheid werk die iemand naar behoren moet verrichten binnen een bepaalde tijd. (Verbaan & Van Helvoort, 2000). Werkdruk hoeft niet perse negatief te zijn, tenzij deze de adaptieve capaciteit van de werknemer overschrijdt. Werkdruk hangt samen met uitkomsten als uitputting negatief welbevinden op het werk en ziekteverzuim (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker & Demerouti, 2007). Echter hangt het niet negatief samen met bevlogenheid en betrokkenheid, wanneer er maar genoeg hulpbronnen aanwezig zijn. Werkdruk zal alleen invloed hebben, wanneer de hulpbronnen niet of weinig aanwezig worden geacht. De relatie met intentie tot retentie zal zich alleen negatief verhouden wanneer de HR-praktijken niet of weinig aanwezig worden geacht.

De hierboven genoemde hulpbronnen uit het JD-R model kunnen ondergebracht worden in de AMO-componenten: ontwikkelingsmogelijkheden en feedback bij abilities, omdat zo de vaardigheden en kennis van de werknemer worden vergroot, sociale steun van de leidinggevende en collega's bij motivation, aangezien dit inspeelt op de motivatie van de werknemer en de drang om het werk zo goed mogelijk te willen doen en tot slot valt autonomie onder de opportunity to participate voor een werknemer die via autonomie in zijn baan eigen regelmogelijkheden heeft en zo invloed kan en mag uitoefenen op de organisatie. Echter zijn er nu een aantal belangrijke hulpbronnen niet genoemd, die Appelbaum et al. (2000) wel noemen in hun AMO-model: beloning, promotiemogelijkheden en medezeggenschap. Beloning en promotiemogelijkheden vallen onder de motivation-component van dit model en medezeggenschap hoort bij de opportunity to participate.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat bij jongere werknemers kennis en kunde het meest invloed lijkt te hebben op verloopintentie en tevredenheid. Ook zijn jongeren meer geneigd tot het investeren in training en opleiding dan hun oudere collega's (Kanfer & Ackerman, 2004). Carrière-investeringen zijn in eerdere stadia van een loopbaan belangrijker dan in toekomstige stadia, omdat de toekomst in dit vroegere stadium belangrijker en van langere duur wordt geacht (Maurer et al., 2003). Bovendien hebben jongeren langer nut van opgedane kennis in een training (Hutchens, 1988). Uit eerder onderzoek is ook gebleken dat jongere werknemers leer- en groeimogelijkheden belangrijker vinden dan oudere werknemers (Kooij et al., 2008; Warr, 2008). Zij willen zich sneller ontwikkelen en hun vaardigheden en competenties willen zien groeien.

Er zal gekeken worden of de HR-praktijken invloed hebben op retentie en of dit gemedieerd wordt door betrokkenheid. Om de theorie van het AMO-model te testen, zal er getoetst worden of werknemers met een hogere retentie-intentie HR-praktijken aanwezig achten in hun organisatie uit elk van de drie AMO-componenten. Wanneer hier sprake van is, geldt het best-fit principe van de combinatie van abilities, motivation en opportunity to participate. Ook zal er onderzocht worden welke HR-praktijk het sterkst positief samenhangt met intentie tot retentie en of dit er één uit de Abilities-component blijkt te zijn zoals uit eerder onderzoek naar voren is gekomen. Tot slot zullen delen van het JD-R model getoetst worden. Werkdruk zal een negatieve invloed hebben op de intentie tot retentie. Wanneer er echter veel hulpbronnen, HR-praktijken worden ervaren, zal dit het effect van werkdruk op retentie-intentie verminderen of opheffen. Het te toetsen model in dit onderzoek ziet er als volgt uit:



Figuur 2. Onderzoeksmodel met bijbehorende variabelen.

Hypothese 1: Naarmate werknemers de HR-praktijken in hoge mate voorhanden achten, zal de intentie tot retentie hoger zijn: er is een positieve samenhang tussen HR-praktijken en intentie tot retentie.

Hypothese 2: Naarmate werknemers de HR-praktijken in hoge mate voorhanden achten, zal de betrokkenheid hoger zijn: er is een positieve samenhang tussen HR-praktijken en betrokkenheid.

Hypothese 3: De HR-praktijken zijn significante voorspellers van de intentie tot retentie en betrokkenheid is een mediator in deze relatie.

Hypothese 4a: Werknemers met een hoge intentie tot retentie achten HR-praktijken uit één van de drie AMO-componenten (abilities, motivation, opportunity to participate) in hoge mate aanwezig.

Hypothese 4b: de HR-praktijk uit de component Abilities (ontwikkeling of feedback) heeft een grotere invloed op de intentie tot retentie dan de HR-praktijken uit de Motivation- of Opportunity to participate-component.

Hypothese 5: Werkdruk heeft een negatieve invloed op de intentie tot retentie en er is een interactie-effect tussen werkdruk en HR-praktijken op de intentie tot retentie: bij een hoge mate van ervaren werkdruk, zal het negatieve effect van werkdruk verminderen of verdwijnen.

Methoden.

Onderzoekscontext en beschrijving organisatie.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de organisatie Ernst & Young. Deze adviesorganisatie bestaat uit drie bedrijfsterreinen, ofwel services lines: assurance, tax & law en advisory. In het boekjaar juli 2011 t/m juni 2012 was de omzet van Ernst & Young €658.900,- en de winst €112.800,- (Facts & Figures EY Nederland, z.d.). In deze organisatie is sprake van een piramidevormige hiërarchie (zie figuur 3).



Figuur 3. Hiërarchie binnen Ernst & Young.

Door deze piramidestructuur is er een grote vraag naar jonge werknemers. Alhoewel personeelsverloop deels noodzakelijk is in een dergelijke organisatie om deze structuur te behouden is het ook van belang dat de beste werknemers bij de organisatie blijven om zo de functie van manager en partner te kunnen bekleden. Daarom past deze organisatie goed in dit onderzoek: er werken relatief veel jonge mensen en het is van groot belang voor de organisatie om de meest competente werknemers te behouden.

Participanten.

De doelgroep van het onderzoek zijn de generatie Y werknemers van Ernst & Young. Generatie Y is geboren tussen 1976 en 1995 en deze werknemers zijn dus in theorie tussen de 18 en 37 jaar. Deze werknemers bevinden zich voornamelijk in de onderste twee lagen van de organisatie: zij zitten in de rang staff of senior staff. Daarom is er voor gekozen om de vragenlijst in te laten vullen door staff- en senior staffwerknemers. Al deze belastingadviseurs, accountants en bedrijfskundige advisors zijn hoog opgeleid en hebben allemaal een afgeronde HBO- of WO-opleiding. Ook de HR-staff en -senior staff komen van de Hogeschool of de Universiteit. Alleen werknemers van enkele onderdelen van de Facilitaire Dienst hebben geen hogere opleiding genoten, maar zij vallen niet in de rang staff of senior staff en worden dus ook niet meegenomen in dit onderzoek. Er hoeft dus niet gecorrigeerd te worden voor opleiding, want alle respondenten zijn hoog opgeleid. Deze werknemers kunnen werkzaam zijn op één van de acht vestigingen van Ernst & Young Nederland: Amsterdam, Rotterdam Boompjes, Rotterdam Marten Meesweg, Den Haag, Groningen, Zwolle, Utrecht of Eindhoven. Van de

in totaal 3800 werknemers van Ernst & Young, behoren er 834 tot de rang staff en 594 tot senior staff.

De vragenlijst is door 109 respondenten ingevuld. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten is 29 jaar ($SD= 3.87$). 62 deelnemers zijn man (56,9%) en 47 zijn vrouw (43,1%). De gemiddelde dienstduur van de 109 respondenten is 54,05 maanden ($SD= 59.89$), 92 werknemers werken fulltime (84,4%) en deden 17 parttimers (15,6%) mee aan het onderzoek. 6 werknemers (5,5%) hebben een contract voor bepaalde tijd en 103 een contract voor onbepaalde tijd (94,5%).

De vragenlijst is door een partner van Ernst & Young verstuurd naar de 834 staff-werknemers en 594 senior staff-werknemers; een totaal van 1428 werknemers. Dit zou een responsrate van 7,6% betekenen. Na een steekproef in de onderzoekspopulatie is echter gebleken dat de vragenlijst lang niet alle werknemers heeft bereikt en het aantal van 1428 werknemers dus niet klopt. De responsrate zal in werkelijkheid dus vele malen hoger zijn.

Variabelen en onderzoeksinstrumenten.

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn de intentie tot retentie en betrokkenheid. De onafhankelijke variabelen zijn de verschillende HR-praktijken. Deze HR-praktijken zijn gekozen aan de hand van de twee gebruikte modellen genoemd in de theoretische achtergrond: het JD-R model en het AMO-model. De controlevariabelen in dit onderzoek zijn geslacht, soort arbeidscontract (fulltime/parttime) en dienstverband (bepaalde tijd/onbepaalde tijd).

Er is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om na te gaan of de Cronbach's alpha van elke schaal hoger is dan 0.70. Uit deze analyse is gebleken dat alleen de schaal autonomie (net) niet hoog genoeg was: $\alpha= 0.69$ bij drie items. Na het verwijderen van het derde item van deze schaal: "Kunt u deelnemen aan besluiten die met uw werk te maken hebben?" nam de betrouwbaarheid toe tot 0.805 en kon deze schaal alsnog gebruikt worden.

Voor de JD-R-hulpbronnen (autonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega's, ontwikkelingsmogelijkheden en feedback) en de werkstressor werkdruk worden de items van zes subschalen uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid gebruikt (van Veldhoven & Meijman, 1994). Autonomie heeft twee items - door de betrouwbaarheidsanalyse is deze schaal van drie items naar twee items gegaan - (voorbeeld: "Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?", $\alpha= 0,81$); sociale steun leidinggevende bestaat uit drie items (voorbeeld: "Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?", $\alpha= 0,83$); sociale steun collega's bestaat uit drie items (voorbeeld: "Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?", $\alpha= 0,76$); ontwikkelingsmogelijkheden heeft vier items (voorbeeld: "Binnen Ernst & Young zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie", $\alpha= 0,83$); feedback heeft drie items (voorbeeld: "Ik krijg voldoende informatie over het doen van mijn werk".),

$\alpha = 0,81$) en tot slot heeft werkdruk vijf items (voorbeeld: "Moet u onder tijdsdruk werken?", $\alpha = 0,85$). De items van al deze schalen worden gescoord op een vijf-punts Likertschaal, waarin 1 staat voor 'nooit' en 5 voor 'altijd'.

De items uit de aanvullende HR-praktijken uit het AMO-model (beloning, promotie en medezeggenschap) komen uit de AMO-vragenlijst van Onincx (2005). Deze AMO-schaal is gebaseerd op de vragenlijsten van Appelbaum et al. (2000), Huselid (1995) en Guthrie (2001). De schaal beloning bestaat uit zes items (voorbeeld: "Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's.", $\alpha = 0,74$); de schaal promotiemogelijkheden heeft vier items (voorbeeld: "In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken.", $\alpha = 0,70$) en medezeggenschap bestaat uit 10 items ("Ik kan meebeslissen over dingen die met mijn werk te maken hebben.", $\alpha = 0,83$). Ook de items van deze schalen worden gescoord op een vijf-punts Likertschaal, waarin 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 voor 'helemaal eens'.

Voor de dimensie betrokkenheid is de vijf-item schaal van Allen & Meyer (1990) gebruikt die affectieve betrokkenheid meet. Deze schaal bestaat uit vijf items (voorbeeld: "Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie.", $\alpha = 0,84$). Ook deze schaal wordt beoordeeld aan de hand van een vijf-punts Likertschaal, waarin 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 voor 'helemaal eens'.

Tot slot is de variabele intentie tot retentie gebaseerd op de intentie tot verloop-schaal van Sjoberg et al. (2000). In de schaal van Sjoberg is de uitkomst intentie tot verloop en door de uitkomst om te keren en één item andersom te stellen, kan de intentie tot retentie worden gemeten (voorbeeld: "Als ik compleet de vrijheid van keuze had, zou ik deze baan boven andere banen verkiezen.", $\alpha = 0,72$). Deze laatste schaal wordt wederom gesteld aan de hand van de vijf-punts Likertschaal, waarin antwoordmogelijkheid 1 staat voor 'helemaal oneens' en 5 voor 'helemaal eens'. Het feit dat elke vraag gescoord wordt met behulp van deze Likertschaal, maakt de analyse makkelijker en overzichtelijker.

Het laatste onderdeel van de vragenlijst waren twee open vragen waarin de respondenten zelf konden aangeven welke drie factoren ertoe bijdragen dat ze bij hun organisatie willen blijven en welke factoren er juist voor zorgen dat ze het gevoel hebben hun huidige baan te kunnen verlaten. Er kon gekozen worden uit zeventien factoren. Zie bijlage A voor een overzicht van de vragenlijst en de bijbehorende schalen.

Procedure.

De vragenlijst is online gemaakt in het programma Collector, versie q1.2013, omdat het bereik met een online vragenlijst vele maten groter is dan bij een papieren vragenlijst. Vervolgens heeft een contactpersoon bij Ernst & Young de link naar alle staff- en senior staffwerknemers van Ernst &

Young Nederland gemaïld. De lijst bestaat in totaal uit 59 vragen en kost tussen de 5 tot 10 minuten om in te vullen. Twee weken na het uitzetten van de online vragenlijst is er een reminder gestuurd.

Analyse.

De statistische analyses zijn uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma SPSS (Statistical Program for Social Sciences), versie 20. Om de dataset te prepareren, zijn er eerst vijf vragen omgepoold (items 13, 34, 39, 55 en 56). Vervolgens zijn de items naar schaalniveau gebracht. Alvorens de analyses uit te voeren, is gekeken of voldaan werd aan de assumpties van betrouwbaarheid en normaliteit. Dit bleek voor alle schalen het geval te zijn.

Er is begonnen met het berekenen van de onderlinge correlaties. Op basis hiervan konden de veronderstelde verbanden uit hypothese 1 en 2 worden geconstateerd. Om het model te toetsen en te kijken of de HR-praktijken invloed hebben op de retentie-intentie én op betrokkenheid, zijn er meerdere regressies uitgevoerd. Vervolgens is er een mediatie-analyse uitgevoerd om hypothese drie te toetsen volgens de procedure van Baron & Kenny (1986). Er moet een viertal stappen doorlopen worden om te kijken of de onafhankelijke variabelen – de HR-praktijken – invloed hebben op de afhankelijke variabele – de intentie tot retentie – en of betrokkenheid een mediator is in deze relatie. Er is sprake van een mediator-effect wanneer er een significante relatie is aangetoond tussen (1) de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele, (2) de onafhankelijke variabele en de mediator variabele en (3) de mediator variabele en de afhankelijke variabele. Als hieraan voldaan is, moet daarnaast ook de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele afnemen (partiële mediatie) of verdwijnen (volledige mediatie), na toevoeging van de mediator (4).

Hypothese 4a en 4b kunnen gelezen worden uit de multiële regressieanalyse met de HR-praktijken als onafhankelijke variabelen en intentie tot retentie als afhankelijke variabele.

Om hypothese 5 en het effect van werkdruk te meten, wordt eerst gekeken of werkdruk een significant effect heeft. Uit de eerdere multiële regressie is al gebleken welke van de HR-praktijken een significante invloed hebben op de intentie tot retentie. Wanneer er een hoofdeffect is van werkdruk en een hoofdeffect van één of meer van de HR-praktijken, kunnen er interactie-effecten van werkdruk en de HR-praktijken worden berekend, door de interactie-coëfficiënten te berekenen. Dit zijn de gestandaardiseerde scores van werkdruk en de HR-praktijken vermenigvuldigd met elkaar. Wanneer deze interactie-coëfficiënten samen met de gestandaardiseerde score van werkdruk en de HR-praktijk in een multiële regressie gaan, kan worden gekeken of deze interactiescores significante invloed hebben op de intentie tot retentie.

Resultaten.

Hypothese 1 veronderstelt een positieve samenhang van de acht HR-praktijken – autonomie, steun leidinggevende, steun collega's, ontwikkeling, feedback, beloning, promotie en participatie - en de intentie tot retentie. In de correlatiematrix (tabel 1) wordt duidelijk dat retentie met zeven van de acht HR-praktijken significant positief correleert (bij $p < .05$): steun leidinggevende, steun collega's, ontwikkeling, feedback, beloning, promotie en participatie. Autonomie is de enige HR-praktijk die geen significante positieve samenhang heeft met intentie tot retentie. De gemiddelde score op intentie tot retentie is 3.13 en ligt iets boven de middelste score van 3.

In hypothese 2 wordt uitgegaan van een positieve relatie tussen de HR-praktijken en betrokkenheid. Op basis van de correlatiematrix kan worden geconstateerd dat steun van leidinggevende, ontwikkeling, feedback, beloning, promotie en participatie allen significant positief correleren met betrokkenheid (bij $p < .05$). Alleen autonomie en steun van collega's hebben geen samenhang met betrokkenheid. De gemiddelde score op betrokkenheid is 3.13 en ligt iets boven de middelste score van 3.

Hypothese 1 kan dus worden aangenomen voor zeven van de acht HR-paktijken: naarmate de HR-praktijk in hoge mate aanwezig wordt geacht, is de intentie tot retentie hoger dan wanneer de HR-praktijk niet of nauwelijks aanwezig wordt geacht. Hypothese 2 kan worden aangenomen voor zes van de acht HR-praktijken: naarmate de HR-praktijk in hoge mate aanwezig wordt geacht, is de betrokkenheid hoger dan wanneer de HR-praktijk niet of nauwelijks aanwezig wordt geacht.

Tabel 1. De samenhang tussen HR-praktijken en intentie tot retentie en de samenhang tussen HR-praktijken en betrokkenheid.

	HR-praktijken										
	Retentie	Betrokkenheid	Autonomie	Steun leiding	Steun collega's	Ontwikkeling	Feedback	Beloning	Promotie	Participatie	Werkdruk
Gemiddelden en (SD)	3.13 (.74)	3.13 (.65)	3.62 (.69)	3.51 (.79)	3.61 (.71)	3.36 (.68)	3.10 (.67)	2.87 (.59)	3.66 (.64)	3.19 (.54)	3.47 (.61)
Retentie		.544**	.068	.400**	.366**	.542**	.303**	.226*	.356**	.306**	-.131
Betrokkenheid			-.012	.327**	.155	.287**	.221*	.193*	.194*	.435**	-.064
Autonomie				.259*	.267**	.197*	.154	-.003	.007	.200*	-.002
Steun leiding					.444**	.558**	.406**	.272**	.389**	.464**	-.163
Steun collega's						.402**	.439**	.240*	.139	.460**	-.224*
Ontwikkeling							.486**	.214*	.617**	.486**	.071
Feedback								.221*	.273**	.510**	-.131
Beloning									.025	.238*	-.234*
Promotie										.335**	.036
Participatie											-.122

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Om het model te toetsen en te kijken of de HR-praktijken voorspellers zijn van intentie tot retentie en betrokkenheid, zijn er multiële regressies uitgevoerd. Er is gecontroleerd voor geslacht, soort arbeidscontract (parttime/fulltime) en dienstverband (bepaalde tijd/onbepaalde tijd), maar deze variabelen hebben geen invloed op de intentie tot retentie. Vanwege de hoeveelheid onafhankelijke variabelen is er vervolgens een regressieanalyse uitgevoerd met alleen de HR-praktijken om de effecten van de praktijken af te lezen. Er blijkt dat 34% (R square) van de intentie tot retentie voorspeld wordt door de HR-praktijken uit het model. Uit de afzonderlijke Beta's van de HR-praktijken blijkt echter dat alleen ontwikkeling een significante voorspeller is van intentie tot retentie: $\beta = .441$, $p < .05$ (zie tabel 2).

Tabel 2. Resultaten van de regressieanalyse met intentie tot retentie als afhankelijke variabele en de HR-praktijken als onafhankelijke variabelen.

<i>HR-praktijk</i>	β
Autonomie	-.079
Sociale steun leidinggevende	.085
Sociale steun collega's	.184
Ontwikkelingsmogelijkheden	.441**
Feedback	-.016
Beloning	.105
Promotie	.071
Participatiemogelijkheden	-.041

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Uit de multiële regressie met betrokkenheid als afhankelijke variabele komt dat 49% (R square) van de betrokkenheid wordt verklaard door de HR-praktijken. Hier blijkt echter de enige HR-praktijk met invloed participatie te zijn ($\beta = .474$, $p < .05$) (zie tabel 3). Ook in deze relatie hebben de controlevariabelen geslacht, soort arbeidscontract (parttime/fulltime) en dienstverband (bepaalde tijd/onbepaalde tijd) geen invloed.

Tabel 3. Resultaten van de regressieanalyse met betrokkenheid als afhankelijke variabele en de HR-praktijken als onafhankelijke variabelen.

<i>HR-praktijk</i>	β
Autonomie	-.116
Sociale steun leidinggevende	.153
Sociale steun collega's	-.097

Ontwikkelingsmogelijkheden	.083
Feedback	-.036
Beloning	.069
Promotie	-.042
Participatiemogelijkheden	.474**

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Hypothese drie toetst het model en verwacht dat betrokkenheid de relatie tussen de HR-praktijken en de intentie tot retentie medieert. Mediatie wordt aangetoond wanneer de relatie tussen de HR-praktijken en de intentie tot retentie (de niet-gestandaardiseerde Beta) afneemt of verdwijnt na controle voor betrokkenheid. Er moet echter eerst aan drie eisen worden voldaan: (1) een significante relatie tussen de HR-praktijken en intentie tot retentie, (2) een significante relatie tussen de HR-praktijken en betrokkenheid en (3) een significante relatie tussen betrokkenheid en intentie tot retentie. De eerste twee stappen zijn hierboven al uitgevoerd, maar voordat deze nader bekeken worden om de betekenis ervan in de mediatie-analyse te plaatsen, wordt eerst stap drie uitgevoerd. Hieruit blijkt dat betrokkenheid voor 29,6% (R square) de intentie tot retentie verklaart en is er sprake van een significante invloed van betrokkenheid ($\beta = .626$, $p < .05$) (zie tabel 3).

Nu alle drie de analyses zijn uitgevoerd, kan geconstateerd worden dat er niet aan de condities wordt voldaan om de mediatie-analyse uit te voeren. In stap één (tabel 2) komt naar voren dat alleen ontwikkeling van significante invloed is op de retentie-intentie. In stap twee (tabel 3) komt naar voren dat alleen participatie van invloed is op betrokkenheid. Er is dus geen HR-praktijk die een significante voorspeller is van zowel intentie tot retentie en betrokkenheid, wat ook betekent dat betrokkenheid geen mediator is.

Gebaseerd op het model zijn bovenstaand alle HR-praktijken samen in de multiële regressie opgenomen. Het is echter ook mogelijk dat ontwikkeling de invloeden van de andere HR-praktijken overstemt en daarom als enige als significante voorspeller uit de regressieanalyse komt. Om die reden zijn er ook enkelvoudige regressies uitgevoerd met een HR-praktijk als onafhankelijke variabele en intentie tot retentie dan wel betrokkenheid als afhankelijke variabele. Alhoewel het dan een andere uitkomst en betekenis zal hebben dan aanvankelijk in het model wordt gezegd, is het toch nuttig om de effecten van de HR-praktijken apart te onderzoeken, zeker gezien het feit dat deze praktijken inhoudelijk anders zijn. De resultaten van deze analyses zijn de zien in tabel 5: er is sprake van partiële mediatie van betrokkenheid in de relatie steun leiding-retentie, ontwikkeling-retentie, feedback-retentie, promotie-retentie. In de relatie beloning-retentie en participatie-retentie geldt zelfs een volledige mediatie van betrokkenheid.

Tabel 4. Resultaten van de regressieanalyses om de mediërende rol van betrokkenheid in de relatie tussen intentie tot retentie (afhankelijke variabele) en de afzonderlijke HR-praktijken (onafhankelijke variabele) te toetsen.

<i>HR-praktijk</i>	Stap 1	Stap 2	<i>Stap 3</i>	Stap 4	Conclusie
	<i>Retentie</i>	<i>Betrokkenheid</i>		<i>Retentie</i>	<i>Retentie</i>
Autonomie	$\beta = .626$	$\beta = -.011$	<i>Significante relatie tussen betrokkenheid en intentie tot retentie ($\beta = .626, p < .05$)</i>	X	Partiële mediatie
Steun leiding	$\beta = .377^{**}$	$\beta = .268^{**}$		$\beta = .234^{**}$	
Steun collega's	$\beta = .384^{**}$	$\beta = .142$		X	
Ontwikkeling	$\beta = .595^{**}$	$\beta = .274^{**}$		$\beta = .462^{**}$	
Feedback	$\beta = .338^{**}$	$\beta = .215^*$		$\beta = .214^{**}$	
Beloning	$\beta = .287^*$	$\beta = .212^*$		$\beta = .160$	
Promotie	$\beta = .414^{**}$	$\beta = .196^*$		$\beta = .303^{**}$	
Participatie	$\beta = .420^{**}$	$\beta = .520^{**}$		$\beta = .118$	

* = $p < .05$; ** = $p < .01$

Met hypothese 4 worden de componenten van het AMO-model getoetst en wordt nagegaan welke HR-praktijk de meeste invloed heeft. Zoals bleek in tabel 2 was alleen ontwikkeling een HR-praktijk die de intentie tot retentie verklaarde. Daarmee wordt hypothese 4 verworpen, want niet elke component van het AMO-model bevat een HR-praktijk die significant bijdraagt aan de intentie tot retentie. Alleen de Abilities-component bevat een HR-praktijk, namelijk ontwikkeling, die de intentie tot retentie significant beïnvloedt, waarmee hypothese 4b is bevestigd. Omdat het hier gaat om de combinatie van HR-praktijken die naast elkaar aanwezig zijn, wordt er alleen naar de multiële regressie gekeken en niet naar de afzonderlijke enkelvoudige regressies.

Voor de laatste hypothese die het interactie-effect van werkdruk meet, wordt er eerst gekeken wat de hoofdeffecten zijn van zowel de HR-praktijken als werkdruk. Zoals al eerder bleek, heeft alleen de HR-praktijk ontwikkeling een significante invloed op de retentie-intentie. Om de relatie tussen werkdruk en retentie-intentie te meten, is er een enkelvoudige regressie uitgevoerd. De uitkomst hiervan ($\beta = -.160, n.s.$) geeft aan dat er geen effect is van werkdruk op de intentie tot retentie. Omdat er geen hoofdeffect aanwezig is, kunnen er geen interactie-effecten worden getoetst en wordt hypothese 5 verworpen.

Er is aan het einde van de vragenlijst ook nog een meerkeuzevraag gesteld aan de participanten met de vraag welke drie factoren zij als redenen achten om bij de organisatie te blijven werken en welke drie factoren juist bijdragen aan de keuze om de organisatie te verlaten. Hierin staan onder andere ook de HR-praktijken genoemd. (zie bijlage 1 voor de vragenlijst). Hieruit komen de volgende drie

werkomstandigheden die als reden zijn aangevoerd om bij de organisatie te blijven: collega's (genoemd door 51% van de participanten), ontwikkelingsmogelijkheden (47%) en variatie in werkzaamheden (36%). Als reden om het bedrijf te verlaten komen de volgende aspecten naar voren: werkdruk (53%), beloning (50%) en waardering voor het werk (31%).

Discussie.

Conclusies onderzoek.

Door demografische en economische ontwikkelingen in Nederland, zal er op een meer duurzame manier moeten worden geïnvesteerd worden in werknemers, met als doel de meest capabele werknemers aan de organisatie te binden. Hierbij is het van belang dat er gekeken wordt naar de wensen en behoeften van de jongere werknemers, aangezien deze –in de meeste gevallen– een langere toekomst voor zich hebben en zo een langere periode van waarde kunnen zijn voor het bedrijf. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in HR-praktijken die invloed uitoefenen op de retentie bij de jongere werknemers en de rol van betrokkenheid hierin. Het gaat om affectieve betrokkenheid, die verwijst naar het gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie en daarom ook wel organisatiebetrokkenheid wordt genoemd. Verwacht werd dat er een positieve relatie bestaat tussen de HR-praktijken en intentie tot retentie en tussen de HR-praktijken en betrokkenheid en deze verwachting werd bevestigd voor het grootste deel van de HR-praktijken. Uit de toetsende analyses bleek echter dat alleen de aanwezigheid van ontwikkelingsmogelijkheden invloed heeft op retentie-intentie. Conform de verwachting hechten jongeren de meeste waarde aan trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor zij gemotiveerd raken en hun werk beten willen uitvoeren. De hypothese over het belang van de aanwezigheid van HR-praktijken uit elk van de drie AMO-componenten wordt hiermee verworpen, gezien alleen een onderdeel uit de Abilities-component was vertegenwoordigd en HR-praktijken uit de andere componenten bleken geen voorspellers van de intentie tot retentie. Opvallend was echter dat ontwikkeling geen voorspeller is van betrokkenheid. Bij deze relatie bleek alleen participatie van invloed te zijn. Betrokkenheid zelf heeft ook een significante invloed op de intentie tot retentie, maar kan niet als mediator tussen de HR-praktijken en retentie worden gezien, omdat er geen enkele HR-praktijk is die invloed heeft op zowel betrokkenheid als intentie tot retentie. Hiermee is de hypothese dat betrokkenheid mediërend is in de relatie HR-praktijken en retentie-intentie verworpen.

Omdat de HR-praktijken elk inhoudelijk van elkaar verschillen, is er voor gekozen om ook te kijken naar de invloed van elke afzonderlijke HR-praktijk op retentie-intentie en betrokkenheid. Dan blijkt dat er naast ontwikkelingsmogelijkheden meer HR-aspecten zijn die invloed hebben op de

intentie tot retentie: sociale steun van de leidinggevende, sociale steun collega's, feedback, beloning, promotie en participatie zijn ook voorspellers van retentie. Wanneer het gaat om de invloed van deze HR-onderdelen op de betrokkenheid, bleken er afzonderlijk ook meer voorspellers te zijn: sociale steun leidinggevende, ontwikkeling, feedback, beloning, promotie en participatie. Op deze manier heeft betrokkenheid een mediërende werking in de relaties steun leidinggevende – retentie, ontwikkeling – retentie, feedback – retentie, promotie – retentie (allen partiële mediatie), beloning – retentie en participatie – retentie (volledige mediatie).

De laatste hypothese over het interactie-effect van werkdruk wordt ook verworpen, omdat werkdruk geen invloed heeft op de intentie tot retentie. Doordat er geen hoofdeffect is van werkdruk op intentie tot retentie, wordt er niet aan de voorwaarde voldaan om een interactie-effect te kunnen berekenen.

Beperkingen van dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd in slechts één bedrijf. Alhoewel dit bedrijf goed vertegenwoordigd is wat betreft de generatie Y-populatie, is het lastig om de uitkomsten te generaliseren. In dit bedrijf heerst een bedrijfscultuur, die ook invloed heeft op de HR-praktijken die belangrijk worden geacht en die bijdragen aan de retentie. Het is een commerciële consultancyinstelling met een andere cultuur dan bij bijvoorbeeld een zorginstelling. Die cultuur kan worden omschreven als één waarin ambitie, prestatie en veel en hard werken centraal staat. Werknemers zonder ambitie en met weinig prestatiedrang zullen niet worden aangenomen of het niet redden in deze organisatie. Om goed te kunnen presteren, is het belangrijk om jezelf constant te ontwikkelen. Wellicht wordt ontwikkeling belangrijker geacht in deze organisatie dan in andere bedrijven waarin de nadruk minder op ambitie en prestatie ligt, zoals bijvoorbeeld in een non-profit organisatie. Bovendien is het een masculiene cultuur, met een meerderheid aan mannelijke werknemers (68%). Uit gesprekken met enkele HR-adviseurs van de organisatie blijkt dat uit hun gegevens geconcludeerd kan worden dat meer vrouwen dan mannen de organisatie verlaten. Vrouwen voelen zich minder op hun gemak in de organisatie doordat ze vaker parttime (willen) werken, hetgeen niet past in de cultuur van hard en veel werken. Hier worden ze door mannelijke collega's op aan gesproken. Er zijn ook weinig rolmodellen voor de vrouwelijke werknemers, omdat de topposities en het bestuur grotendeels worden bekleed door mannen. Alhoewel in dit onderzoek geen significant verschil is gevonden in de intentie tot retentie van mannen en vrouwen, blijkt uit cijfers van de organisatie dat vrouwen vaker en sneller de organisatie verlaten.

Een grote tekortkoming in dit onderzoek is het feit dat er een recessie gaande is, welke invloed zal hebben in de retentie. De intentie tot retentie zal in de huidige economische situatie niet alleen worden bepaald door de kenmerken en omgeving van de organisatie, maar zal ook zeker door

onzekerheid als gevolg van de recessie worden beïnvloed. Doordat het in deze tijd zo moeilijk is om een baan te vinden, zullen mensen ongeacht de situatie binnen het bedrijf hun baan willen behouden en er ook alles aan doen om dit te realiseren. De intentie tot retentie wordt in dit geval bepaald door de onzekerheid op de arbeidsmarkt en daarom had een dergelijke variabele ook mee genomen moeten worden in het onderzoeksmodel. Deze variabele zou omschreven kunnen worden als 'angst voor baanverlies' of 'de perceptie omtrent baanonzekerheid als gevolg van de recessie' (hoe zeker voel je je van je baan? Of: 'ben je bang werkloos te worden als gevolg van de economische crisis?'). Net zoals de invloed van de recessie, zijn er meerdere onafhankelijke variabelen niet mee genomen in het model, zoals andere HR-praktijken in een organisatie. Ook verschillende persoonlijke kenmerken zijn buiten beschouwing gelaten, terwijl deze ook van invloed kunnen zijn op de intentie tot retentie.

Methodologisch zijn er ook enkele kanttekeningen. Het is van belang te benadrukken dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over causaliteit, omdat dit onderzoek slechts op één moment is gemeten. Om de causaliteit van de relaties te kunnen benoemen is longitudinaal onderzoek nodig. In dat geval kan er ook iets gezegd worden over de daadwerkelijke retentie aan de hand van verloopcijfers van de onderzoekspopulatie in dit onderzoek en kan blijken of de intentie tot retentie een goede voorspeller was. Ook de hoeveelheid participanten heeft een beperkende werking op het onderzoek. Een onderzoekspopulatie met slechts 109 participanten maakt het lastig om te generaliseren. Volgens de twee vuistregels van Green (1991) hadden er minstens 114 participanten mee moeten doen aan het onderzoek om het model te testen en hadden er minstens 112 mee moeten doen om de individuele voorspellers te testen (Field, 2009). Bovendien kunnen er pas echt goede conclusies aan de generatie Y-populatie worden toegeschreven als de resultaten worden vergeleken met een oudere doelgroep.

Een laatste beperking is het feit dat de variantie wordt beperkt door de hoeveelheid variabelen. Er zijn te veel onafhankelijke variabelen, waardoor meerdere hypothesen niet beantwoord zijn. Gezien het explorerende karakter van dit onderzoek, is er gekozen voor een groot aantal variabelen, maar in de toekomst kan beter een beperkter aantal schalen gebruikt worden.

Suggesties voor vervolgonderzoek.

Om de resultaten beter te kunnen generaliseren en causaliteit aan te tonen, is longitudinaal onderzoek in meerdere organisaties nodig. Bovendien is het dan noodzakelijk om de resultaten te vergelijken met andere leeftijdsgroepen en te kijken of ontwikkeling daadwerkelijk meer belangrijk wordt geacht door jongere werknemers dan door oudere werknemers.

Ook zal de invloed van recessie moeten worden meegenomen als voorspeller van de intentie tot retentie. Wellicht is de onzekerheid gecreeerd door de krapte op de arbeidsmarkt en de vele

ontslagen die er vallen de belangrijkste factor voor een werknemer om bij een bedrijf te blijven werken. Een werknemer die niet tevreden is met zijn of haar baan, zich niet betrokken voelt bij de organisatie en die het liefst op zoek zou willen gaan naar ander werk, kan toch een hoge mate van intentie tot retentie hebben. Alleen door het feit dat er geen andere banen zijn en er een hoge werkloosheid is, wil een werknemer in deze tijd zijn of haar baan niet verliezen, omdat er heel weinig nieuw werk is.

Een ander idee voor een vervolgonderzoek is het specificeren van de HR-praktijk ontwikkelingsmogelijkheden en kijken aan welke ontwikkelingsaspecten werknemers de meeste behoefte hebben. Gaat het om ontwikkeling van competenties, het vergaren van meer beroepsspecifieke kennis of gaat het juist om de ontwikkeling in persoonlijkheid? Zoals uit eerdere onderzoeken al is gebleken (Cropanzano & Mitchell, 2005), is vooral het signaal van ontwikkelingsmogelijkheden vanuit de organisatie naar de werknemer toe vooral van belang. Dus maakt het dan ook nog uit of er verschillende soorten trainingen worden aangeboden en zo ja, welke trainingen? Deze vraag is natuurlijk erg afhankelijk van het soort organisatie en het werk dat een werknemer uitvoert. Zo zal een ontwerper van mobiele telefoons zich liever ontwikkelen in bedrijfsspecifieke kennis dan een werknemer in de zorg, die misschien meer geïnteresseerd is in het ontwikkelen van interactieve vaardigheden.

Praktische implicaties en conclusie.

Zoals al genoemd in de inleiding is er veel veranderd op het gebied van personeelsmanagement en HRM de laatste decennia. Het blijft echter van belang om altijd aandacht te hebben voor factoren die ertoe bijdragen dat werknemers bij de organisatie blijven, omdat personeelsverloop veel geld kost voor de organisatie. Deze factoren kunnen gecreëerd of gefaciliteerd worden met behulp van HR-praktijken. Over welke HR-praktijken het meest bijdragen aan betrokkenheid, tevredenheid en retentie zijn al veel modellen ontwikkeld, zoals het JD-R model en het AMO-model. Deze modellen kunnen als leidraad dienen voor een HRM-beleid en verschillende processen beter helpen verklaren.

Het explorerende en praktische karakter van dit onderzoek, kan goed gebruikt worden in organisaties ter verduidelijking van de invloed van verschillende HR-aspecten op de betrokkenheid en retentie-intentie van werknemers. Zeker in deze tijden wordt er veel bezuinigd op de HR-afdeling en zullen er activiteiten en praktijken in het kader van Human Resources Management geschrapt worden. Dan is het van groot belang om inzicht te hebben in praktijken die het grootste effect hebben op de werknemers en dus bijdragen aan positieve uitkomsten, zoals betrokkenheid, tevredenheid, retentie en betere werkprestaties van de werknemers.

In tijden van recessie, bezuinigingen en ontslagen ontstaat er een angstige sfeer bij werknemers en zorgt onzekerheid en een geringer aantal werknemers als gevolg van de ontslagen

voor meer werkdruk en spanning. HR-praktijken kunnen deze werkdruk helpen verminderen en meer positieve werkuitkomsten helpen genereren. Zeker in de huidige tijd, waarin er gesneden wordt in alle budgetten, moet er een keuze worden gemaakt voor de meest effectieve HR-praktijken. In dit onderzoek bleken “ontwikkelingsmogelijkheden” het meest bij te dragen aan de retentie van de generatie Y-werknemers, conform de gestelde hypothese. Carrière-investeringen zijn in eerdere stadia van een loopbaan belangrijker dan in latere stadia, omdat de toekomst in dit vroegere stadium belangrijker en van langere duur wordt geacht. Bovendien hebben jongeren langer nut van opgedane kennis in een training dan ouderen. Ook zal de inhoud van een training verschillen per leeftijdsgroep. Jongere werknemers zullen meer willen werken aan persoonlijke vaardigheden en het opbouwen van competenties. Oudere werknemers daarentegen zullen meer geïnteresseerd zijn in meer beroeps specifieke training om mee te groeien met veranderingen zoals de computer, nieuwe software en internet.

De conclusies over de verschillende wensen van leeftijdsgroepen, kunnen worden meegenomen in een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Werknemers in verschillende levensfasen hebben andere behoeften, normen en waarden. Mensen passeren verscheidene ontwikkelingsstadia die van invloed zijn op de prioriteiten in het werk en het HR-beleid dient hierin mee te groeien en te onderkennen dat generatie Y-werknemers andere hulpbronnen nodig hebben dan oudere werknemers. Wanneer organisaties rekening houden met de juiste combinatie van HR-praktijken voor verschillende leeftijdsgroepen binnen hun bedrijf, zal dit bijdragen aan de retentie en betrokkenheid van werknemers, zorgt het voor betere werkprestaties en zal het beter door de recessie heen komen.

Literatuurlijst.

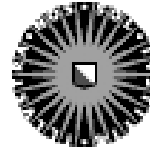
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Boselie, P. (2002). *Human resource management, work systems and performance: a theoretical-empirical approach*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (2), 9-30.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: a balanced approach*. McGraw-Hill Higher Education.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. London: Palgrave Macmillan.
- CBS (2013). Werkloosheid verder gestegen. Verkregen op 25 september 2013, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-054-pb.htm>
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- DeConinck, J.B. & Bachmann, D.P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 87.
- De Lange, A.H., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201-223.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on

- Performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-35.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resource model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Ellemers, N. (2000). Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel? *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 55, 296-309.
- Evers, G. (2004). De economische waarde van werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (3), 49-62.
- Facts & Figures EY Nederland. (z.d.) Verkregen op 26 juni 2013, van <http://www.ey.com/NL/nl/Newsroom/Facts-and-figures>
- Farrel, K. (2001). Human resources issues as barriers to staff retention and development in the tourism industry. *Irish Journal of Management*, 22, 121-41.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS [Third edition]*. London, England: SAGE.
- Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 665-674.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of the antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 563-588.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28-54.
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M.Vries, S. de & Vuuren C.V. van (2001). *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Guthrie, J.P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 180-109.
- Hiltrop, J.M. & Despres, C. (1994). Benchmarking the performance of human resource management. *Long Range Planning*, 27(6), 43.
- Hiltrop, J.M (1999). The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent. *European Management Journal*, 17(4), 422-430.
- Hom, P.W. & R.W. Griffeth. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-

- sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hutchens, R.M. (1988). Do job opportunities decline with age? *Industrial & Labor Relations Review*, 42(1), 89-104.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: challenges for Industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), p. 223- 239.
- Joiner, T.A., Bartram, T. & Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5, 164-169.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Kosters, H.W., (2011). Talentmanagement in het MKB: de relatie tussen de inzet van Talentmanagement en de prestaties van het midden en kleinbedrijf wat betreft de betrokkenheid en intentie tot verloop van medewerkers, *thesis Universiteit Twente*.
- Lee, J. & Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20(6), 579-93.
- Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen D.J. & Ireland, R.D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work- related learning and development activity: The effects of individual, situation- al, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707-724.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mills, D.Q. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, 63 (4), 97-105
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. & Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.

- Onincx, J. (2005). HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behavior. *Thesis Universiteit van Tilburg*.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press: Boston.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 6(2), 176.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and high-performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Randall, D.M. & O'Driscoll, M.P. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment, applied psychology. *An International Review*, 48 (2), 197-209.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Sigler, K.J. (1999). Challenges of employee retention. *Management Research News*, 22, 1-5.
- Sjöberg, A. & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment of job turnover revisited: a note on the mediating rol of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 247-252.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational effectiveness: a behavioral view*. Santa Monica, Ca.: Goodyear Publishing Company.
- Studentenwerk (2012). *Vind mY*. Amsterdam: WC den Ouden.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D.P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.
- van de Voorde, F.C. (2005). *Volgtijdelijkheid in de relatie tussen HRM en prestatie: een longitudinaal onderzoek op business-unitniveau*. Universiteit van Tilburg.
- van Veldhoven, M. J. P. M. (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: arbeidsgedrag als fundament van Strategisch HRM*. Tilburg University.
- van Veldhoven, M. J. P. M. & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.
- van Yperen, N.W., van den Berg A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Verbaan, D. & van Helvoort, S. (2000). *Een onderzoek naar beleefde werkdruk bij de hogescholen*. Eindhoven: Falke & Verbaan.

- Visser, R.C. & van der Sluis, E.C., (2007). Een ander perspectief op HRD: opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers. *Develop*, 3 (1), 79-89.
- Warr, P. (2008). Work values: some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resources Management Journal*, 13(3), 21-35.
- Wright, P.M., McCormick, B., Sherman, W.S. & McMahan, G.C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, (10), 551-571.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Wyatt, W. (1999). Work USA 2000: employee commitment and the bottom line. *Bethesda, MD: Watson Wyatt*.



Beste Ernst & Young'er,

Voor u ligt een vragenlijst die is ontwikkeld aan de Universiteit Utrecht in het kader van mijn afstudeerscriptie in de richting Arbeids- en Organisationspsychologie. In deze vragenlijst komen vragen aan bod over de organisatie waarvoor u werkt met als doel wenselijke arbeidsomstandigheden in kaart te brengen. Pak een kopje koffie en vul deze lijst alstublieft in; het kost u ongeveer 5-10 minuten.

Enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in.
- De door uw verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen de onderzoeker krijgt uw gegevens te zien, waarin geen verband kan worden gelegd met de persoon die de vragenlijst heeft ingevuld.
- Het is erg belangrijk dat u alle vragen invult. Ook als u twijfelt over het antwoord, vragen we u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën verschillen per onderdeel.
- Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch contact opnemen met Sonya te Riele, tel. nr. 06-10809451 of via de mail: S.M.Y.teRiele@students.uu.nl.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Achtergrondgegevens

Hier worden vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld en alleen gezien door de onderzoekers. Vink per vraag het hokje aan dat van toepassing is, of vul het antwoord handmatig in.

·Wat is uw geslacht? Man Vrouw

·Wat is uw geboortedatum?-.....-19.....

Wat is uw nationaliteit?

Voor welke Service Line werkt u? Assurance
 Tax
 Advisory
 CBS

In welke rang valt uw functie? Staff
 Senior Staff

Hoe lang bent u werkzaam bij Ernst & Young? maanden

·Wat voor soort arbeidscontract heeft u? Fulltime
 Parttime

In welk dienstverband werk u? Bepaalde tijd
 Onbepaalde tijd

Werkbeleving

De volgende vragen gaan over uw werkomstandigheden (werkdruk, autonomie, steun) en in welke mate u die aanwezig acht bij Ernst & Young. Omcirkel bij iedere vraag steeds het antwoord dat **het meest** op uw situatie van toepassing is.

1	2	3	4	5
nooit	soms	regelmatig	vaak	altijd

1	Moet u erg snel werken?	1	2	3	4	5
2	Hebt u te veel werk te doen?	1	2	3	4	5
3	Hoe vaak komt het voor dat u extra hard moet werken om iets af te krijgen?	1	2	3	4	5
4	Moet u onder tijdsdruk werken?	1	2	3	4	5
5	Is er genoeg tijd om het werk af te krijgen?	1	2	3	4	5
6	Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?	1	2	3	4	5
7	Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?	1	2	3	4	5
8	Kunt u deelnemen aan besluiten die met uw werk te maken hebben?	1	2	3	4	5
9	Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	1	2	3	4	5
10	Kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?	1	2	3	4	5
11	Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	1	2	3	4	5
12	Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?	1	2	3	4	5
13	Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?	1	2	3	4	5
14	Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?	1	2	3	4	5
15	Ik kan mijzelf bij Ernst & Young voldoende ontplooiën.	1	2	3	4	5
16	Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren.	1	2	3	4	5
17	Binnen Ernst & Young zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.	1	2	3	4	5
18	In mijn werk heb ik de mogelijkheden om mijn sterke punten te ontwikkelen.	1	2	3	4	5
19	Ik krijg voldoende informatie over het doen van mijn werk.	1	2	3	4	5
20	Mijn werk biedt mij mogelijkheden om erachter te komen hoe goed ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
21	Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk.	1	2	3	4	5

Let op: de antwoordmogelijkheden veranderen!

*De volgende vragen gaan over HR-aspecten als beloning en promotiemogelijkheden bij Ernst & Young. Vink bij iedere vraag steeds het antwoord aan dat **het meest** op uw situatie van toepassing is.*

1	2	3	4	5
helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens

22	Ik vind dat er in deze organisatie goede lonen worden betaald.	1	2	3	4	5
23	Ik vind dat ik van het loon behoorlijk rond kan komen.	1	2	3	4	5
24	Ik vind dat ik voldoende betaald krijg voor het werk dat ik lever.	1	2	3	4	5
25	Ik vind dat ik rechtvaardig betaald wordt in vergelijking met mijn directe collega's.	1	2	3	4	5
26	Ik denk dat het loon in deze organisatie lager ligt dan in vergelijkbare organisaties.	1	2	3	4	5
27	Wanneer ik goed presteer, word ik daar extra voor gewaardeerd	1	2	3	4	5
28	Mijn baan biedt mij financiële groeimogelijkheden.	1	2	3	4	5
29	In de komende vijf jaar verwacht ik promotie te maken.	1	2	3	4	5
30	Mijn baan biedt mij mogelijkheden tot promotie.	1	2	3	4	5
31	Er zijn weinig functies waarnaar ik kan doorgroeien in deze organisatie.	1	2	3	4	5
32	Ik kan meebeslissen over de wijze waarop het gedaan wordt.	1	2	3	4	5
33	Ik heb invloed op de verdeling van het werk onder mij en mijn collega's.	1	2	3	4	5
34	Ik kan meebepalen wat wel en wat niet tot mijn takenpakket hoort.	1	2	3	4	5
35	Ik kan meebeslissen over de aard van mijn werkzaamheden.	1	2	3	4	5
36	Ik heb invloed over wat er gebeurt op mijn werkplek.	1	2	3	4	5
37	Ik kan meebeslissen over dingen die met mijn werk te maken hebben.	1	2	3	4	5
38	Tijdens het werkoverleg heb ik inspraak bij besluiten die worden genomen.	1	2	3	4	5
39	Ik heb rechtstreeks invloed op beslissingen van mijn afdeling.	1	2	3	4	5
40	Ik heb inbreng bij de werving en selectie van nieuwe collega's.	1	2	3	4	5
41	Ik heb de mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven voor de organisatie.	1	2	3	4	5
42	Ik ervaar problemen van de organisatie als mijn eigen problemen.	1	2	3	4	5

43	Ik voel mij emotioneel gehecht aan deze organisatie.	1	2	3	4	5
44	De organisatie Ernst & Young betekent veel voor mij.	1	2	3	4	5
45	Ik voel mij thuis in deze organisatie.	1	2	3	4	5
46	Ik voel me als een 'deel van de Ernst & Youngfamilie'.	1	2	3	4	5
47	Ik ben actief aan het zoeken naar een andere baan.	1	2	3	4	5
48	Ik heb het gevoel dat ik deze baan zou kunnen verlaten.	1	2	3	4	5
49	Als ik compleet de vrijheid van keuze had, zou ik deze baan boven andere banen verkiezen.	1	2	3	4	5

Slotonderdeel, bestaande uit twee vragen.

Hieronder ziet u enkele werkomstandigheden staan. Kies de drie werkomstandigheden die er het meest voor zorgen dat u bij Ernst & Young zou willen blijven.

- * Autonomie
- * Collega's
- * Werksfeer
- * Ontwikkelingsmogelijkheden
- * Beloning
- * Steun van de leidinggevende
- * Promotiemogelijkheden
- * Werkdruk
- * Geestelijke inspanning van het werk
- * Feedback
- * Waardering voor het werk
- * Goede facilitaire voorzieningen op het werk
- * De Big Four-titel
- * Variatie in de werkzaamheden
- * De inspraak in het bedrijf
- * Uitdaging in de werkzaamheden
- * Transparantie in de werkzaamheden
- * Overig, nl.....

U ziet nu dezelfde werkomstandigheden staan. Vink nu de drie omstandigheden aan waardoor u het bedrijf zou kunnen verlaten. Denk dan aan de afwezigheid van de onderstaande werkomstandigheden, of het feit dat u ze verkeerd vindt ingedeeld door uw organisatie.

- * Autonomie
- * Collega's
- * Werksfeer
- * Ontwikkelingsmogelijkheden
- * Beloning
- * Steun van de leidinggevende
- * Promotiemogelijkheden
- * Werkdruk
- * Geestelijke inspanning van het werk

- * Feedback
- * Waardering voor het werk
- * Goede facilitaire voorzieningen op het werk
- * De Big Four-titel
- * Variatie in de werkzaamheden
- * De inspraak in het bedrijf
- * Uitdaging in de werkzaamheden
- * Transparantie in het bedrijf
- * Overig, nl.....

Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking!

Mocht u nog vragen over deze vragenlijst hebben, op- of aanmerkingen willen doorgeven of meer achtergrond over het onderzoek willen verkrijgen, kunt u contact opnemen met de onderzoeker, Sonya te Riele.

Tel.nr.: 06-10809451

Mail: S.M.Y.teRiele@students.uu.nl

De resultaten zullen rond juli worden teruggekoppeld aan Ernst & Young.