



Universiteit Utrecht



Vrijwillige Vertrekintenties

Vertrekintenties onder managers en directeuren
in techniek en industrie

| | |
|--------------------|----------------------|
| Naam: | Wim de Kruijf |
| Studentnummer: | 3488896 |
| Begeleider: | Rob Gallenkamp |
| Tweede beoordelaar | Marieke van Schellen |
| Datum: | 30 juni 2014 |

Universiteit Utrecht
Masterthesis Vraagstukken van Beleid en Organisatie



VAN DE GROEP & OLSSTHOORN
1979 - 2014 | 35 JAAR FINDING EXCELLENCE



Woord vooraf

De afgelopen maanden heb ik met veel plezier gewerkt aan deze scriptie in het kader van de afronding van de Master Vraagstukken van Beleid en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Een prettige periode in de fijne werkomgeving bij Van de Groep & Olsthoorn, een omgeving die mij de interesse voor het thema van de scriptie heeft gebracht en nog veel meer dan dat. Van Kirsten Hummel, Bert-Jan de Visser en de rest van het team heb ik regelmatig feedback gekregen tijdens het proces, ik denk dat dit een essentieel onderdeel van de scriptie was. Ik dank verder ook Gertjan van de Groep voor de kans en de vrijheid die ik heb gekregen om de scriptie bij Van de Groep & Olsthoorn te mogen schrijven.

Daarnaast zou ik graag een dankwoord willen uitspreken naar Rob Gallenkamp voor de begeleiding vanuit de Universiteit. Rob heeft een grote bijdrage gehad aan deze scriptie dankzij zijn kritische commentaar tijdens de ontmoetingen in Restaurant 1^e Klas op station Amsterdam Centraal.

Verder dank ik Lianne Hummel voor haar kritische feedback en ten slotte bedank ik studiegenoten Wieke Waanders en Tony Tannous, zij zijn zeer belangrijk geweest als klankbord, steun en vriend tijdens deze periode.

Wim de Kruijf

Utrecht, 30 juni 2014



Samenvatting

Personeelsverloop wordt om uiteenlopende redenen negatief geassocieerd met winstgevendheid van organisaties. Wanneer de economische crisis afzwakt en de economie een vlucht omhoog neemt is te verwachten dat organisaties geconfronteerd worden met een uitstroom van hoger personeel. Om organisaties te kunnen adviseren hoe zij het verloop van hun hoger personeel kunnen beheersen is er onderzocht of er een vertrekintentie bestaat bij deze doelgroep en welke factoren deze intentie verklaren. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst onder 1.003 managers en directeuren in de techniek en de industrie. De resultaten wijzen uit dat zowel individuele factoren als leeftijd en de lengte van het dienstverband naast werk- en organisatiegerelateerde factoren als tevredenheid en betrokkenheid een rol spelen. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan vanuit een lean-filosofie waarmee organisaties hun managers en directeuren beter kunnen vasthouden.



Inhoudsopgave

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1. | Inleiding | 5 |
| 1.1 | Opdracht van Van de Groep & Olsthoorn | 6 |
| 1.2 | Het begrip vertrekintenties | 6 |
| 1.3 | Probleemstelling | 6 |
| 1.4 | Leeswijzer | 8 |
| 2. | Theorie | 9 |
| 2.1 | Individuele factoren | 9 |
| 2.2 | Werk- en organisatiegerelateerde factoren | 10 |
| 2.3 | Conceptueel model | 12 |
| 3. | Data en methoden | 14 |
| 3.1 | Onderzoekspopulatie | 14 |
| 3.2 | Operationalisering | 14 |
| 3.2.1 | Afhankelijke variabele | 15 |
| 3.2.2 | Onafhankelijke variabelen | 16 |
| 3.2.2.1 | Individuele factoren | 16 |
| 3.2.2.2 | Werktevredenheid | 16 |
| 3.2.2.3 | Betrokkenheid | 16 |
| 3.3.3 | Controlevariabelen | 17 |
| 3.4 | Respons en selectie | 17 |
| 3.4 | Representativiteit | 18 |
| 3.5 | Analysemethode | 19 |
| 4. | Resultaten | 20 |
| 4.1 | Beschrijvende analyse | 20 |
| 4.2 | Verklarende analyse | 24 |
| 5. | Conclusie en discussie | 27 |
| 5.1 | Terugblik | 27 |
| 5.2 | Conclusies | 27 |
| 5.3 | Discussie | 31 |
| 6 | Beleidsaanbevelingen | 33 |
| | Literatuur | 37 |
| | Bijlage 1: Vragenlijst | 34 |
| | Bijlage 2: Multicollineariteitstoets regressie | 45 |
| | Bijlage 3: Factoranalyse | 46 |



1. Inleiding

Onderzoek toont aan dat personeelsverloop negatief geassocieerd is met de winstgevendheid van organisaties door de hoge kosten die het verloop met zich meebrengt. Deze kosten bestaan onder andere uit het verlies van menselijk kapitaal, klantcontacten, productiviteit en hoge wervingskosten (Tracy & Hinkin 2000; Vlasblom, Josten & De Voogd-Hamelink, 2013; Forbes, 2009). Hoewel verloop ook positieve effecten met zich mee kan brengen is de verwachting dat de kosten de baten op de lange termijn veelal overstijgen (Dalton & Todor, 1979). Daarnaast is het belangrijk voor organisaties om het verloop zelf te kunnen handhaven en verbeteren (Kluytmans, 2005).

Ondanks dat het aanbod van arbeid de vraag overstijgt in de huidige economische laagconjunctuur, blijft er een flink deel van de werkenden (12%) op zoek naar een andere baan (Vlasblom, et al. 2013). Gerhart (1990) vond in zijn studie ondersteuning voor de theorie dat intenties om bij een organisatie te blijven, afnemen wanneer werknemers de perceptie hebben makkelijker van baan te kunnen wisselen. Wanneer de economische situatie beter is, zijn er meer mogelijkheden voor ander werk en is de verwachting dat er meer mensen zullen zijn met een vrijwillige vertrekintentie. De stijging van de baanmobiliteit volgt de conjunctuur met een jaar vertraging, dit geldt in het bijzonder voor het wisselen van baan buiten de eigen organisatie om (Van Ojen & Zwinkels, 2011).

De angst voor een stijging van het aantal baanwisselaars is actueel, onderzoek van Forbes (Schwartz & Robinson, 2009), uitgevoerd door Deloitte, waarschuwt voor een tsunami van vertrekkend hoger personeel wanneer de economie aantrekt. Wanneer het economische vertrouwen stijgt, stijgen ook de vertrekintenties. Dat dit een uitdaging biedt voor organisaties blijkt uit het onderzoek: een op de vijf directeuren geeft aan dat hun organisatie nog geen plan heeft hoe ze om zullen gaan met de verwachte uitstroom van hoger personeel. De auteurs stellen dan ook: "*Move into high gear now.*" (Schwartz & Robinson, 2009). Voordat het verloop op gang komt en talent in de organisatie moeilijker te behouden wordt, dienen organisaties hun strategie te bepalen.

Om organisaties te kunnen adviseren hoe zij toekomstig verloop van hun hoger personeel zoveel mogelijk kunnen controleren dient er onderzocht te worden wat de redenen zijn van de intenties om op te stappen bij dit type personeel. Door de invloed van de organisatiegerelateerde factoren op deze intenties te onderzoeken kunnen organisaties beter inspelen op de verwachte toename van het verloop door beleid te maken dat inspeelt op de



indicatoren van vertrekintenties. Daarnaast is het belangrijk te onderzoeken welke personeelsleden een vertrekintentie hebben om risicogroepen te kunnen aanwijzen.

1.1 Opdracht van Van de Groep & Olsthoorn

Van de Groep & Olsthoorn is een executive search- en interim managementbureau voor personeel op management- en directieniveau voor technische en industriële organisaties. Van de Groep & Olsthoorn wil door middel van een onderzoek onder haar doelgroep meer inzicht krijgen in de motieven achter vertrekintenties. Het doel hiervan is tweeledig, aan de ene kant wil Van de Groep & Olsthoorn zichzelf als organisatie blijven ontwikkelen en daardoor meer kennis opdoen over de processen achter de vertrekintenties. Daarnaast profileert ze zich als partner en specialist op het gebied van werving en selectie voor haar specifieke doelgroep wil ze haar klantenkring informeren over de uitkomsten van dit onderzoek om hen te helpen meer grip te krijgen op hun personeelsverloop.

1.2 Het begrip vertrekintenties

Dit onderzoek kijkt naar de intenties van werknemers om hun organisatie te verlaten op een vrijwillige basis, in bestaande literatuur wordt dit vaak “organizational turnover” genoemd (Van Breukelen, 1991). Ook intenties om binnen een organisatie van baan te veranderen, ook wel “job turnover” genoemd (Jackofsky & Peters, 1983), worden in dit onderzoek behandeld. Dit omdat het uiteindelijke doel is om organisaties te adviseren hoe ze personeel beter kunnen vasthouden binnen hun organisatie. De vertrekintentie is verder een individuele keuze en er zal daarom gekeken worden naar factoren op verschillende niveaus die een invloed hebben op de keuze van het individu.

1.3 Probleemstelling

Om advies te kunnen uitbrengen aan organisaties in de techniek en industrie omtrent dit thema is gekozen voor de probleemstelling:

Op welke manieren kunnen bedrijven in de techniek en industrie hun managers en directeuren beter vasthouden?



Om een antwoord te kunnen formuleren op deze vraag dient er eerst onderzocht te worden welk deel van de doelgroep een vertrekintentie heeft. Daarnaast zal er worden gekeken of er verschillen bestaan tussen managers en directeuren van organisaties.

Vervolgens zal er worden gekeken naar de factoren die van invloed zijn op de vertrekintenties onder deze managers en directeuren. Deze factoren kunnen worden ingedeeld in drie categorieën:

- individuele factoren
- werk- en organisatiegerelateerde factoren
- economische factoren (Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Muchinsky & Morrow, 1980).

Deze factoren zullen in hoofdstuk 2 uitgebreider worden uitgewerkt.

De individuele factoren die gerelateerd zijn in eerder onderzoek bestaan ten eerste uit demografische factoren zoals leeftijd, de lengte van het dienstverband, geslacht, het hebben van kinderen en opleidingsniveau (Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). De verklaringen voor de voorspellers lopen uiteen, van selectie-effecten bij de factor dienstverband tot mechanismen van onzekerheid bij leeftijd en het hebben van kinderen (Van Breukelen, 1991). De factor opleidingsniveau zal in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten omdat de onderzoekspopulatie bestaat uit vrijwel enkel hoger opgeleiden.

De werk- en organisatiefactoren die van invloed bleken op vertrekintenties zijn een samenspel tussen de feitelijke situatie en de subjectieve beleving van die situatie bij werknemers (Van Breukelen, 1991). Belangrijke indicatoren die werk- en organisatie gerelateerd zijn, zijn werktevredenheid en betrokkenheid (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000;). Werktevredenheid en betrokkenheid hangen samen met verschillende onderliggende factoren zoals het inkomen van de werknemer, de inhoud van het werk, de relatie met collega's en supervisie en promotiekansen (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Muchinsky, Morrow, 1980).

De derde groep factoren die in de literatuur naar voren komen zijn de economische factoren (March & Simon, 1958; Mobley, et al., 1979) zoals werkgelegenheid en het aantal vacatures



en vertrekintenties. Aangezien deze economische factoren door organisaties niet beïnvloedbaar zijn zullen deze in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Welk deel van de doelgroep heeft een vertrekintentie?

Wat zijn de verschillen in vertrekintenties tussen managers en directeuren?

Welke factoren beïnvloeden de vertrekintenties?

Tenslotte zal er worden gekeken of er aan de hand van de inzichten over de indicatoren die bij de doelgroep ten grondslag liggen aan de vertrekintenties beleidsaanbevelingen kunnen worden gedaan aan organisaties om hun personeel beter vast te kunnen houden.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van eerder onderzoek naar de indicatoren van vertrekintenties, zoals omschreven bij de probleemstelling. Paragraaf 2.1 beschrijft de individuele factoren en paragraaf 2.2 de werk- en organisatiefactoren. Vervolgens geeft paragraaf 2.3 een overzicht het complete conceptuele model met daarin de verwachtingen voor het verdere onderzoek. Hoofdstuk 3 bespreekt de data en methoden. Hoofdstuk 4 bevat de analyse en resultaten van het onderzoek, in een beschrijvend en een verklarend gedeelte. Hoofdstuk 5 bevat de conclusies en een reflectie op het onderzoek. Ten slotte bevat hoofdstuk 6 beleidsaanbevelingen naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek, hierbij zal het antwoord op de hoofdvraag worden behandeld.



2. Theorie

In de vele verschillende onderzoeken naar vertrekintenties worden de verschillende factoren die van invloed zijn veelal ingedeeld in drie categorieën: individuele factoren, werk- en organisatiegerelateerde factoren en economische factoren (Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000; Mobley, et al.1979; Muchinsky & Morrow, 1980). De economische factoren gaan in op de perceptie van werknemers over mogelijke alternatieven voor een andere functie op de arbeidsmarkt (Griffeth, el al. 2000). Omdat deze factoren niet direct beïnvloedbaar zijn door organisaties zal deze categorie niet worden meegenomen in het onderzoek.

2.1 Individuele factoren

Cotton & Tuttle (1986) vonden in hun meta-analyse, gebaseerd op meer dan 120 onderzoeken, een consistente samenhang tussen individuele factoren van personeel en personeelsverloop. Net als in andere reviewstudies (Arnold & Feldman, 1982; Griffeth, et al. 2000;) werd er een negatief verband aangetoond tussen de factoren leeftijd, lengte van het dienstverband, familieoverwegingen en de hoogte van het verloop. Omdat gedragsintenties (zoals vertrekintenties) een zeer sterke samenhang vertonen met verloop (o.a. Cotton & Tuttle, 1986) wordt er in dit onderzoek aangenomen dat de genoemde factoren een invloed hebben op verloop via vertrekintenties. De verschillende factoren zullen hieronder individueel worden behandeld.

Leeftijd. In de meeste onderzoeken naar vertrekintenties en verloop komt leeftijd naar boven als belangrijke voorspeller (o.a. Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Ng & Feldman, 2009). De verklaringen waarom leeftijd een belangrijke voorspeller is lopen echter uiteen. Ten eerste is er een psychologische verklaring die stelt dat jongere werknemers eerder van baan wisselen wanneer ze het minder naar hun zin hebben omdat ze negatieve emoties minder goed kunnen verwerken (Ng & Feldman, 2009). Daarnaast wordt er beredeneerd dat oudere werknemers meer sociale behoeften en zekerheidsbehoeften hebben terwijl jongere werknemers een sterkere groei-behoefte hebben (Ng & Feldman, 2009, Pettman, 1973). Ook spelen selectie-effecten waarschijnlijk een rol bij de invloed van leeftijd op vertrekintenties. Van Breukelen (1991) stelt dat er door de jaren heen een proces van (zelf)selectie gaande is waarbij werknemers die het niet naar hun zin hebben in een organisatie vertrekken. Oudere, langer zittende werknemers nemen daarbij ook meestal de aantrekkelijke posities in en zullen daardoor minder snel geneigd zijn te vertrekken. Naast de kleinere behoefte bij oudere



werknemers om te vertrekken, zien zij mogelijk ook minder kans om van baan te wisselen door discriminatie en stereotypering op de arbeidsmarkt (Weiss & Maurer, 2004).

Lengte dienstverband. De lengte van het dienstverband is veelal sterk gerelateerd aan leeftijd (Porter & Steers, 1973) en vertoont hierdoor ook een sterke samenhang met vertrekintenties. Hoe langer iemand bij een organisatie in dienst is, hoe lager de vertrekintentie zal zijn. De selectie-effecten zoals bij leeftijd omschreven lijken hierbij de belangrijkste verklaring te zijn (Van Breukelen, 1991).

Familieverantwoordelijkheden. De factor familieverantwoordelijkheden bestaat uit huwelijkse staat en het aantal afhankelijken van de werknemer (Cotton & Tuttle, 1986). Hoewel het eerder onderzoek naar het negatieve verband tussen huwelijkse staat en vertrekintenties niet geheel eenduidig is, is dat wel het geval bij het aantal afhankelijken van de werknemer (zoals kinderen) (Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000). Aangenomen wordt dat verantwoordelijkheid voor een familie het minder aantrekkelijk maakt om van baan te veranderen (Moble, et al. 1979).

2.2 Werk- en organisatiegerelateerde factoren

De tweede categorie factoren zijn de werk- en organisatiegerelateerde factoren. Deze factoren zijn op te delen in arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud. De invloed van deze factoren op vertrekintenties loopt via de subjectieve beleving van de werknemer over de feitelijke situatie (Van Breukelen, 1991). Deze subjectieve beleving wordt in onderzoek naar vertrekintenties veelal uitgesplitst in twee onderdelen: Werktevredenheid en betrokkenheid (o.a. Arnold & Feldman, 1982; Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000).

Werktevredenheid. Werktevredenheid wordt omschreven als “*de affectieve dimensie van een werknemer ten opzichte van zijn of haar werksituatie*” (Van Breukelen, 1991. p. 85). In eerder onderzoek is aangetoond dat tevredenheid over de werksituatie in het algemeen een van de meest belangrijke en consistente voorspeller is van vertrekintenties (Van Breukelen, 1991; Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000). Om meer inzicht te vergaren in de oorsprong van deze tevredenheid wordt deze tevredenheid vaak gemeten aan de hand van verschillende onderdelen. In de reviewstudie van Cotton & Tuttle (1986) blijken er zes tevredenheidsfactoren gerelateerd te zijn aan de vertrekintentie. Voor alle factoren geldt dat



een hogere tevredenheid zorgt voor een kleinere vertrekintentie. De eerste factor die naar voren komt is de *algemene werktevredenheid*, deze factor gaat in op de tevredenheid met werkomgeving in zijn totaliteit. De tweede factor die naar voren komt is de *tevredenheid met de beloning* in financiële zin. De derde factor is de *tevredenheid met de baaninhoud*, deze factor gaat over het werk zelf. De vierde factor die consistent negatief gerelateerd is aan de vertrekintentie is de *tevredenheid met de leidinggevende*. Deze factor beslaat de tevredenheid met de stijl van leidinggeven en het contact en de (sociale) uitwisseling die er is tussen de werknemer en de leidinggevende (Van Breukelen, 1991; Griffeth, et al. 2000). De vijfde factor is de *tevredenheid met collega's* en de laatste factor is de *tevredenheid met promotiekansen*. Uit recenter onderzoek komt naar voren dat ook de *tevredenheid met flexibiliteit* op de werkvloer van invloed is op het verloop in organisatie (Richman, Civian, Shannon, Hill & Brennan, 2008). Een grotere mate van ervaren flexibiliteit zoals mogelijkheden voor thuiswerken of flexibele arbeidstijden zorgt door een vergrote tevredenheid voor een lagere vertrekintentie.

Betrokkenheid. Naast de werktevredenheid is er veel onderzoek gedaan naar de invloed van betrokkenheid bij een organisatie en de invloed hiervan op vertrekintenties (o.a. Cotton & Tuttle, 1986; Griffeth, et al. 2000, Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998; Van Breukelen, 1991). Betrokkenheid gaat in op de identificatie van de werknemer met de waarden en doelen van de organisatie en is hiermee een globaler begrip dan werktevredenheid (Van Breukelen, 1991). Mowday, Steers & Porter (1979) kenmerken het begrip betrokkenheid aan de hand van drie factoren:

- Een sterk geloof in en acceptatie van de doelen en waarden van de organisatie
- Een bereidheid om je in te zetten voor de organisatie
- Een sterke wil om onderdeel uit te blijven maken van de organisatie

Veel meer dan bij werktevredenheid gaat het bij betrokkenheid om een actieve relatie tussen werknemers en organisaties, waarbij werknemers iets van zichzelf geven om een bijdrage te leveren aan de organisatie.

Of en in hoeverre er een samenhang bestaat tussen beide begrippen omtrent de subjectieve waarneming van de werk-/ organisatiesituatie wordt betwist (Van Breukelen, 1991). Waar sommige auteurs stellen dat betrokkenheid een voorwaarde is voor werktevredenheid, stellen andere auteurs dat er eerst betrokkenheid ontstaat wanneer er werktevredenheid is.

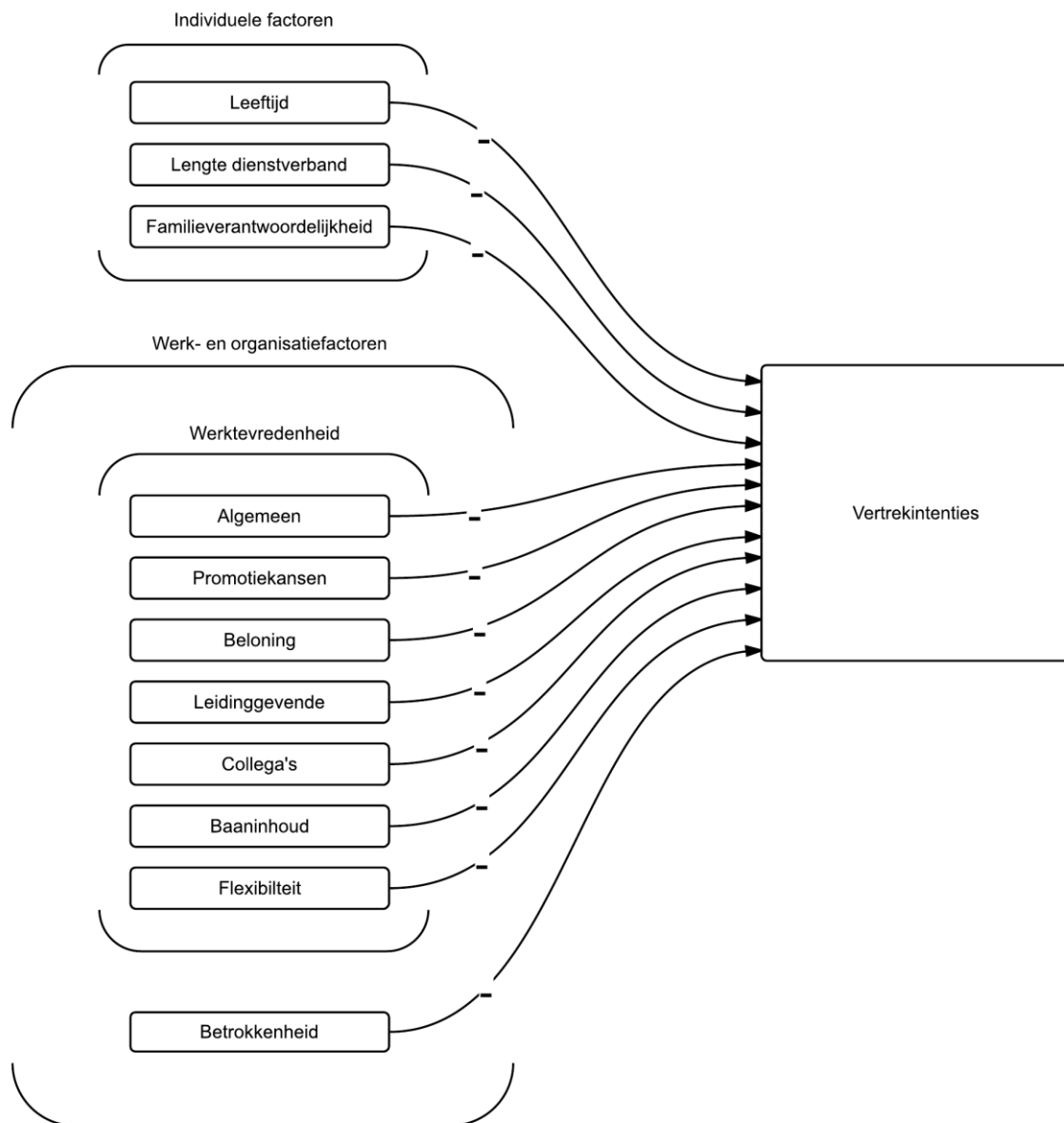


Steers & Mowday (1981) stellen zelfs dat beide begrippen geen causale relatie hebben maar op verschillende manieren een voorspellende factor zijn van vertrekintenties.

2.3 Conceptueel model

Het conceptueel model in figuur 1 geeft de verwachtingen weer die voortkomen uit het theoretisch kader. De eerste categorie beslaat de individuele factoren. De verwachting is dat hoe ouder de werknemer is hoe lager de vertrekintentie zal zijn. De tweede verwachting is dat hoe langer iemand in dienst is van een organisatie hoe lager de vertrekintentie zal zijn. De derde verwachting is dat hoe meer familieverantwoordelijkheden iemand heeft hoe lager de vertrekintentie zal zijn.

Bij de werk- en organisatiefactoren is de verwachting dat hoe hoger de tevredenheid in het algemeen en met de promotiekansen, beloning, leidinggevende, collega's, baaninhoud en flexibiliteit is hoe lager de vertrekintentie zal zijn. Ten slotte zal een hogere betrokkenheid ervoor zorgen dat de vertrekintenties lager zullen zijn.



Figuur 1. Conceptueel model



3. Data en methoden

Dit hoofdstuk beschrijft de data en methoden die voor dit onderzoek zijn gebruikt. Allereerst wordt de onderzoekspopulatie omschreven. Daarna volgen de operationalisatie, respons, en de representativiteit. Tot slot wordt de analysemethode besproken.

3.1 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit managers en directeuren die werkzaam zijn in technische en industriële organisaties. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen verschillende type managers en directeuren, zowel qua functietype als qua functieniveau. De indeling van deze verschillende functietypen is gebaseerd op de typen die door Van de Groep & Olsthoorn worden gebruikt. Daarnaast richt het onderzoek zich op managers en directeuren binnen specifieke branches die relevant zijn voor Van de Groep & Olsthoorn. Deze specifieke branches worden door Van de Groep & Olsthoorn samengevat als technische- en industriële omgevingen. Verder is er in het onderzoek gekozen om alleen mensen met een vast dienstverband op te nemen in het onderzoek omdat mensen zonder dienstverband geen vertrekintentie kunnen hebben en mensen in een tijdelijk dienstverband altijd een, al dan niet vrijwillige, vertrekintentie hebben.

Van de Groep & Olsthoorn beschikt over een database van 9656 managers en directeuren in de voor dit onderzoek relevante branches. Deze mensen zijn per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Omdat niet alle gegevens in de database actueel zijn was het niet mogelijk vooraf te selecteren op het dienstverband of het specifieke type manager of directeur en is het onderzoek in eerste instantie breed uitgezet.

3.2 Operationalisering

Er is gebruik gemaakt van een vragenlijst die online is uitgezet binnen de onderzoekspopulatie om de data te verzamelen. Deze keuze is gemaakt omdat er met een vragenlijst binnen een korte periode en tegen lage kosten veel respondenten kunnen worden bereikt. Dit is belangrijk om een zo volledig mogelijk beeld van deze specifieke doelgroep te krijgen zodat Van de Groep & Olsthoorn de uitkomsten in brede zin kan communiceren. Daarnaast is het invullen van de online vragenlijst voor de respondenten een relatief kleine tijdsinvestering, wat door Van de Groep & Olsthoorn als essentieel wordt geacht om de bereidheid tot invullen te vergroten en geen ergernis te wekken.



In de vragenlijst is gebruik gemaakt van heldere, concrete vraagstellingen die aansluiten bij het zakelijke taalgebruik dat Van de Groep & Olsthoorn in haar communicatie hanteert. Het eerste gedeelte van de vragenlijst bevat vragen over de individuele factoren van de respondent, dit om neutraal te starten. Het tweede gedeelte vraagt naar attitudes ten opzichte van de tevredenheid met het werk en de organisatie. Daarna volgt een vraag met stellingen over betrokkenheid en ten slotte een aantal vragen over de vertrekintentie in verschillende vormen. De vragen zijn vrijwel allemaal geoperationaliseerd aan de hand van voorbeelden uit de literatuur en er is veelal gebruik gemaakt van 5-punt Likertschalen waarbij respondenten uit verschillende ordinaal gecategoriseerde antwoorden kunnen kiezen. Hiervoor is gekozen om het invulgemak voor de respondenten te vergroten en de analyse te vereenvoudigen. De vragenlijst is bijgevoegd als bijlage 1. In de volgende secties worden de in het onderzoek gebruikte variabelen besproken.

3.2.1 Afhankelijke variabele

Het meten van de vertrekintenties is geoperationaliseerd volgens de methode die Van Breukelen (1991) hiervoor hanteert in zijn onderzoek naar personeelsverloop in organisaties. Deze methode is uitgebreid met de vraag of mensen ervoor openstaan benaderd te worden voor een andere functie. Door de toevoeging van deze vraag wordt de werkwijze van Van de Groep & Olsthoorn, dat mensen concreet benadert voor nieuwe functies, opgenomen in de vraagstelling en wordt de vraag concreter en passender bij de methode die Van de Groep & Olsthoorn hanteert. De vraag bestaat uit vier stellingen waarbij de respondent aangeeft in hoeverre hij of zij daarmee eens is (1 = Helemaal mee oneens, 5 = Helemaal mee eens). De stellingen zijn:

- ik heb al vaak serieus overwogen om ergens anders te gaan werken;
- ik denk er vaak aan om ontslag te nemen bij mijn huidige organisatie;
- zodra ik een goed alternatief heb, ga ik bij mijn huidige organisatie weg;
- ik sta ervoor open om benaderd te worden voor een andere functie.

De items zijn voor de verklarende analyse samengevoegd tot één schaal lopend van 0 - 16 (de waarden zijn bij elkaar opgeteld). Door middel van een betrouwbaarheidsanalyse is gekeken of de schaal betrouwbaar is. Uit deze analyse (Cronbach's Alpha .74) blijkt dit het geval te zijn. Ook uit de factoranalyse (door middel van Varimax rotatie) komt naar voren dat de vragen te herleiden zijn naar één factor.



3.2.2 Onafhankelijke variabelen

3.2.2.1. Individuele factoren

Leeftijd, lengte dienstverband, huwelijke staat en aantal kinderen bleken in eerder onderzoek relevante indicatoren voor vertrekintenties. (Cotton & Tuttle, 1986), de laatste twee meten in dit onderzoek de verwachting dat meer afhankelijke familieleden zorgen voor een kleinere vertrekintentie. Daarnaast is er gevraagd naar het *functieniveau* van de respondent omdat Van de Groep & Olsthoorn het relevant vindt deze niveaus met elkaar te vergelijken. Er is gekozen om in de analyse gebruik te maken van het onderscheid tussen 0 = managers en 1 = directeuren.

3.3.2.2 Werktevredenheid

Werktevredenheid wordt gemeten aan de hand van tevredenheid met de verschillende factoren voortkomend uit de literatuur (*beloning, promotiekansen, supervisie, collega's, baaninhoud, flexibiliteit*) en een algemene vraag over de *tevredenheid* met het werk van de respondent, zoals omschreven in hoofdstuk 2. De antwoordcategorieën bestaan uit een vijfpuntschaal lopend van 0 = zeer ontevreden tot en met 4 = zeer tevreden. De werktevredenheidsvariabelen zullen niet worden samengevoegd tot een variabele om specifiekere inzichten op te doen van de attitudes van de respondenten op de verschillende vlakken.

3.3.2.3 Betrokkenheid

De variabele betrokkenheid is geoperationaliseerd aan de hand van de items geformuleerd door Jak & Evers (2010), die het meetinstrument van Allen & Meyer (1990) hebben gereviseerd. De respondenten krijgen vijf stellingen voorgelegd waarbij ze aan kunnen geven in hoeverre ze het hier mee eens zijn. De antwoordcategorieën beslaan een vijfpuntschaal lopend van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. De stellingen zijn de volgende:

- ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen
- ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor
- ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie
- ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie
- deze organisatie betekent veel voor mij

In de analyse zijn de vijf items samengevoegd in één schaal die de *betrokkenheid* weergeeft, hierbij is uitgegaan van het gemiddelde van de antwoorden op de vijf vragen. Dit vergemakkelijkt de vergelijking met werktevredenheid in de analyse. De schaal (lopend van 0



-4) blijkt na analyse betrouwbaar te zijn met een Crohnbach's Alpha .86 en de vier items laden op één factor in de factoranalyse.

3.3.3 Controlevariabelen

Net als in veel ander onderzoek naar vertrekintenties zijn de variabelen *organisatiegrootte* en *functieniveau* toegevoegd (Angelis, Conti, Cooper & Gill, 2010; Mobley, et al., 1979). Bij de variabele organisatiegrootte is gebruikt gemaakt van negen categorieën gebaseerd op de indeling zoals Van de Groep & Olsthoorn deze hanteert. De categorieën zijn in het onderzoek gehercodeerd naar drie categorieën (0-100 werknemers, 100-1000 werknemers en 1000 of meer werknemers) om de interpretatie te vereenvoudigen. Bij de variabele functieniveau is gevraagd of respondenten een lijnmanagement-, een stafmanagement-, directie- of een andere functie hebben. Deze variabele is gehercodeerd naar 0 = management en 1 = directie, overige respondenten zijn verwijderd. Dit is gedaan omdat er anders geen duidelijk onderscheid in functieniveau bestaat.

3.4 Respons en selectie

In totaal is de vragenlijst door 1660 mensen ingevuld. De onderzoekspopulatie bestaat uit 9656 mensen, waardoor er een responspercentage is van 17,2%. Omdat Van de Groep & Olsthoorn terughoudend is in haar communicatie-uitingen en omdat het aantal respondenten door Van de Groep & Olsthoorn beoordeeld is als ruim voldoende is ervoor gekozen om de uitnodiging niet nogmaals te versturen.

Alle vragen in de vragenlijst zijn aangemerkt als verplicht in te vullen, hierdoor zijn de binnengekomen vragenlijst allemaal volledig ingevuld.

Omdat er van tevoren niet geheel kon worden ingeschat of alle uitgenodigde mensen relevant zijn voor het onderzoek is ervoor gekozen om de respondenten die aangeven geen vast dienstverband te hebben of niet werkzaam zijn als manager of directeur niet mee te nemen in de analyses. Uiteindelijk zijn er daardoor 1003 cases over waarop de analyse zal worden toegepast



3.5 Representativiteit

Aan de hand van de gemiddelde leeftijd en de functietypen blijkt de dataset representatief te zijn voor de onderzoekspopulatie. De resultaten van deze variabelen zijn vergeleken met de cijfers die Van de Groep & Olsthoorn over de onderzoekspopulatie heeft.

De gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie zoals bekend bij Van de Groep & Olsthoorn is 48.91 jaar, de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48.64. Een zeer overeenkomstig gemiddelde.

Ook de verhouding tussen de functietypes van de respondenten blijkt zeer overeenkomstig te zijn met de cijfers die bekend zijn bij Van de Groep & Olsthoorn, zoals te zien in tabel 1. Het aandeel algemeen management, commercieel, marketing en sales en inkoop en logistiek en supply chain onder de respondenten ligt iets lager dan in de werkelijkheid en het aandeel operations techniek, productie en assemblage iets hoger. De verschillen zijn echter niet van grote orde waardoor er is gekozen geen steekproef te trekken maar alle respondenten mee te nemen in de analyse

Tabel 1.
Representativiteit per functietype (%)

| | Populatie | Respondenten |
|---|-----------|--------------|
| Algemeen Management | 25.3 | 23.7 |
| Commercieel, marketing & sales | 20.1 | 18.8 |
| Operations, techniek, productie en assemblage | 26.1 | 30.4 |
| Inkoop, logistiek en supply chain | 12.3 | 11.7 |
| Human resource management | 3.1 | 3.6 |
| Finance | 1.3 | 1.1 |
| Kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu | 2.7 | 3.1 |
| Overige | 9.2 | 7.6 |

De verhouding qua functieniveau van de respondenten komt ook sterk overeen met de cijfers van Van de Groep & Olsthoorn. Van de respondenten geeft 42% aan een directiefunctie te hebben, bij de totale onderzoekspopulatie is dit 36%. 58% van de respondenten geeft aan



een managementfunctie te hebben, bij de totale onderzoekspopulatie is dat 61.9%. Het percentage overig is 3.6% onder de respondenten en 2.1% bij de onderzoekspopulatie.

3.6 Analysemethode

In het eerste gedeelte zijn er beschrijvende analyses uitgevoerd, hierbij is gekeken naar de hoogte van de vertrekintentie, de individuele factoren van de respondenten, de mate van tevredenheid op de verschillende gebieden en de mate van betrokkenheid van de respondenten bij hun huidige organisatie. Ook is er gekeken naar een eventueel verschil tussen managers en directeuren en hun vertrekintentie.

Vervolgens zijn er verklarende analyses uitgevoerd aan de hand van drie regressiemodellen. In het eerste model worden enkel de individuele factoren en de controlevariabele meegenomen, in model twee worden de werktevredenheid factoren aan het eerste model toegevoegd en in het derde model wordt ook de betrokkenheid meegenomen. Op deze manier wordt duidelijk in hoeverre de factoren bijdragen aan het verklaren van de vertrekintentie onder de respondenten.

Omdat de afhankelijke variabele vertrekintentie een ordinale variabele is, en er wordt gezocht naar een verklarend model is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een lineaire multiple regressie. Een voorwaarde bij het doen van een regressieanalyse is multicolineariteit. Wanneer er sprake is van een overlap bij de onafhankelijke variabelen tast dit de betrouwbaarheid van de analyse aan. Er is gecontroleerd voor multicolineariteit aan de hand van de variance inflation factor (VIF). Bij een VIF-waarde groter dan 5 is er sprake van multicolineariteit. In bijlage 2 is te zien dat er geen VIF-waardes zijn die duiden op multicolineariteit (de hoogste waarde is 1,85 bij algemene werktevredenheid).

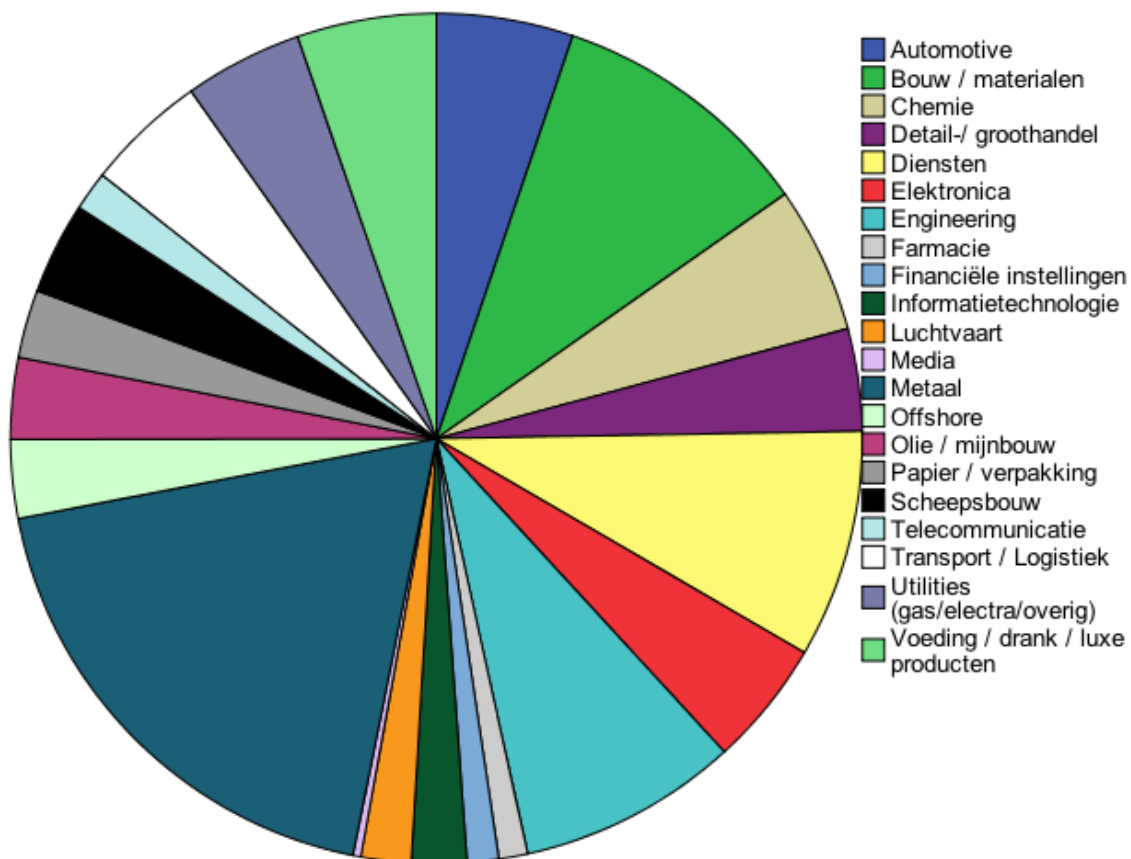


4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses beschreven. Het eerste gedeelte bevat de beschrijvende analyse. Vervolgens worden de verklarende analyses besproken waarbij de verbanden worden gelegd tussen de individuele factoren, de werktevredenheid, betrokkenheid en de vertrekintentie. In de gehele analyse is gekeken naar de antwoorden van N = 1.003 respondenten.

4.1 Beschrijvende analyse

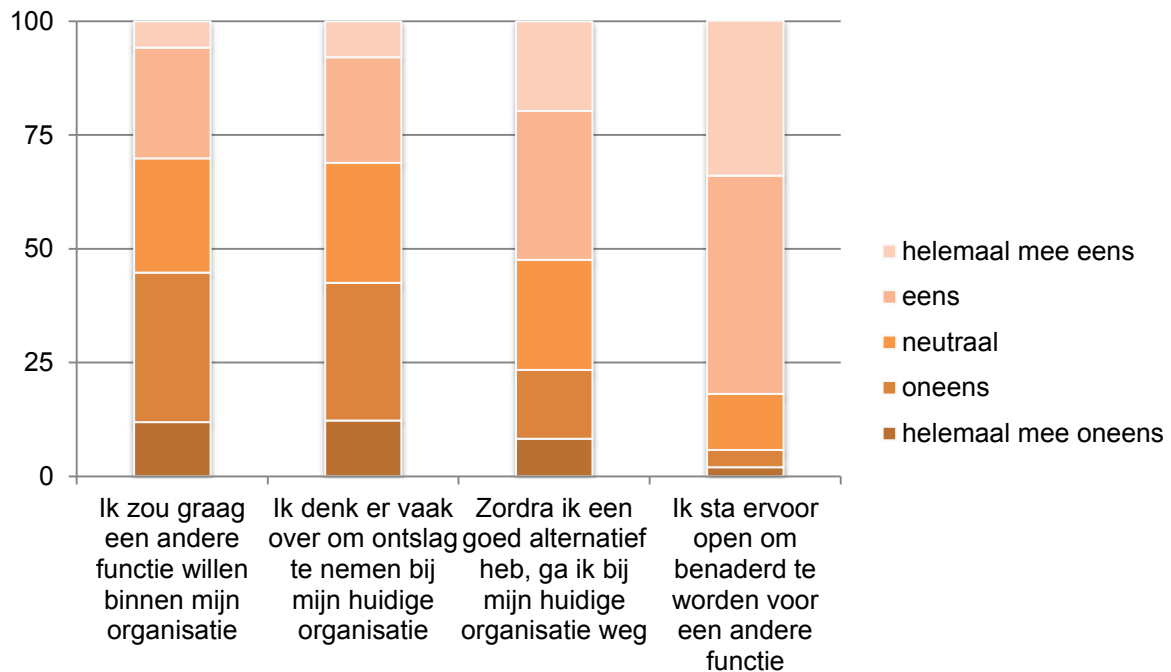
Figuur 2 geeft allereerst een overzicht van de branches waarin de respondenten aangeven te werken. De grootste sector in dit onderzoek is metaal, gevolgd door bouw / materialen, diensten en engineering. Ook chemie, voeding / drank / luxe producten, automotive, elektronica, transport /logistiek en utilities (gas/electra/overig) zijn veelvuldig genoemd.



Figuur 2. Branches (N = 1.003).



Figuur 3 laat zien hoe de respondenten de vragen over hun vertrekintentie beantwoordden. Op de eerste vraag over een andere functie binnen de organisatie gaf 30,1% procent aan het hier mee eens of helemaal mee eens te zijn. Bij de tweede vraag over de overweging om ontslag te nemen bij de huidige organisatie gaf 31,1% aan het er mee eens te zijn. Op de vraag of mensen hun huidige organisatie zouden verlaten wanneer ze een goed alternatief hebben gaf 52,4% aan het hiermee eens te zijn. Bij de laatste vraag gaf 82% van de respondenten aan open te staan om benaderd te worden voor een andere functie



Figuur 3. Vertrekintentie in procenten (N = 1.003).

In tabel 2 zijn de gemiddelden, standaardafwijkingen en minimum- en maximumscores van de gebruikte variabelen weergegeven. In deze tabel is de vertrekintentie weergegeven als samengestelde schaal, zoals omschreven in de operationalisatie. De gemiddelde vertrekintentie ligt met 9.12 op een schaal van 0 – 16 net boven neutraal.

Bij de individuele factoren is te zien dat de leeftijden lopen van 29 tot aan 66 (rond de pensioengerechtigde leeftijd) en dat de gemiddelde leeftijd bijna 49 jaar is. De lengte van het dienstverband is gemiddeld zo'n 3-5 jaar. De verhouding gehuwden – ongehuwden is 85% - 15% en het gemiddelde aantal kinderen ligt op 2.



Tabel 2.
Beschrijvende statistiek (N = 1.003).

| Variabele | Gem. | SD | Min | Max |
|-------------------------------|-------|------|-------|-------|
| <i>Afhankelijke variabele</i> | | | | |
| Vertrekintentie | 9.12 | 3.29 | 0.00 | 16.00 |
| <i>Individuele factoren</i> | | | | |
| Leeftijd | 48.64 | 6.60 | 29.00 | 66.00 |
| Lengte dienstverband | 2.99 | 1.17 | 0.00 | 4.00 |
| Huwelijk | 0.85 | 0.35 | 0.00 | 1.00 |
| Kinderen | 2.02 | 1.00 | 0.00 | 4.00 |
| <i>Werktevredenheid</i> | | | | |
| Algemeen | 2.51 | 0.97 | 0.00 | 4.00 |
| Promotiekansen | 2.49 | 0.91 | 0.00 | 4.00 |
| Beloning | 1.89 | 0.92 | 0.00 | 4.00 |
| Leidinggevende | 2.17 | 1.14 | 0.00 | 4.00 |
| Collega's | 2.86 | 0.74 | 0.00 | 4.00 |
| Baaninhoud | 2.73 | 0.97 | 0.00 | 4.00 |
| Flexibiliteit | 2.91 | 0.92 | 0.00 | 4.00 |
| Betrokkenheid | 2.38 | 0.77 | 0.00 | 4.00 |
| <i>Controle variabelen</i> | | | | |
| Functieniveau | 0.42 | 0.49 | 0.00 | 1.00 |
| Organisatiegrootte | 1.09 | 0.79 | 0.00 | 2.00 |

De werktevredenheid in het algemeen is 2.51 op een schaal van 0 = zeer ontevreden tot 4 = zeer tevreden. De tevredenheid met promotiekansen ligt met 2.49 ook rond dit niveau. De tevredenheid met collega's (2.86), baaninhoud (2.73) en flexibiliteit (2.91) ligt wat hoger terwijl de tevredenheid over de leidinggevende (2.17) en in het bijzonder de financiële beloning (1.89) lager ligt.

De betrokkenheid ligt met een gemiddelde van 2.38 licht boven het neutrale niveau.



Daarnaast zijn de controlevariabele functieniveau en organisatiegrootte opgenomen in de analyse. Het functieniveau is zoals eerder beschreven verdeeld in managers (58%) en directeuren (42%). De organisatiegrootte ligt gemiddeld in de categorie van 100 – 1000 medewerkers.

Ten slotte is er gekeken of er een verschil in vertrekintentie bestaat tussen managers en directeuren. De gemiddelde vertrekintentie bij managers ligt met 9.63 14% hoger dan bij directeuren (8.42). Door middel van een T-test is gekeken of dit verschil significant is, dit blijkt het geval met $t(965) = 5.74$, $p = 0.00$. In Figuur 2 zijn de gemiddelden per categorie visueel weergegeven.



Figuur 3. Vertrekintentie naar functieniveau (N = 1.003).



4.2 Verklarende analyse

In tabel 3 zijn drie regressiemodellen weergegeven met de vertrekintentie als afhankelijke variabele. In Model 1 wordt de invloed van de individuele factoren op de vertrekintentie bekeken, Model 2 breidt Model 1 uit met de werktevredenheidsvariabelen en in Model 3 is ook de betrokkenheid meegenomen.

De verwachting bij Model 1 was dat alle individuele factoren een negatieve invloed zouden hebben op de vertrekintentie. Hoewel alle variabelen een significant effect blijken te hebben op de vertrekintentie worden niet alle verwachtingen ondersteund. De variabelen leeftijd (effect van -0.04) en kinderen (-0.27) liggen in lijn met het theoretisch kader. De lengte van het dienstverband van de respondenten heeft echter een significant positief effect op de intentie om van baan te veranderen van 0.68. Ook het huwelijk blijkt tegen de verwachting in een positief effect te hebben op de vertrekintentie (0.72). De controlevariabelen functieniveau en organisatiegrootte hebben in dit model beiden een significant effect. Directeuren hebben volgens dit model gemiddeld gezien een kleinere vertrekintentie dan managers (-1.08). De grootte van de organisatie waarin de respondenten werken heeft een significant positief effect op de vertrekintentie van 0.32. De verklaarde variatie van Model 1 is $R^2 = 0.12$. Met dit model wordt dus 12% van de vertrekintentie voorspeld.

In Model 2 zijn naast de individuele factoren en de controlevariabelen ook de variabelen over werktevredenheid opgenomen. De verwachting vanuit de theorie was dat de variabelen omtrent werktevredenheid allen een negatief effect op de vertrekintentie zouden hebben. Hoewel de richting van alle effecten kloppen blijken tevredenheid met collega's en met flexibiliteit geen significant effect te hebben. De algemene werktevredenheid (-0.41), de tevredenheid met promotiekansen (-0.94), beloning (-0.27), leidinggevende (-0.45) en baaninhoud (-0.64) blijken allemaal een significant negatieve invloed te hebben op de vertrekintentie. De tevredenheid met promotiekansen blijkt (uit de gestandaardiseerde coëfficiënten) in vergelijking met de overige werktevredenheidsvariabelen de sterkste voorspeller te zijn. De variabele kinderen is in Model 2 niet meer significant en er is een afname te zien in het effect van de lengte van het dienstverband (van 0.68 naar 0.38) en het functieniveau (van -1.08 naar -0.39) op de vertrekintentie. De variabelen leeftijd, huwelijk en organisatiegrootte vertonen geen grote verschillen in vergelijking met het eerste model. De verklaarde variantie stijgt substantieel naar $R^2 = 0.44$. Met Model 2 kan dus 44% van de afhankelijke variabele vertrekintentie worden voorspeld.



In Model 3 is ten slotte ook de variabele betrokkenheid opgenomen. Het effect van betrokkenheid op de vertrekintentie is significant negatief met een grootte van -0.56, dit ligt in lijn met de verwachting. Bij de individuele factoren is er weinig verschil te zien in vergelijking met Model 2, enkel het effect van de variabele functieniveau blijkt na toevoeging van betrokkenheid geen significante voorspeller meer te zijn. Het onderscheid tussen managers en directeuren is na toevoeging van alle variabelen dus niet meer significant. De effecten van de variabelen omtrent de werktevredenheid nemen allemaal licht af maar de significante effecten die zijn gevonden in Model 2 blijven in Model 3 ook nog een significante voorspeller. De verklaarde variatie in Model 3 stijgt licht van $R^2 = 0.44$ naar $R^2 = 0.45$, met dit laatste model wordt dus 45% van de hoogte van de vertrekintentie verklaard.



Tabel 3. Meervoudige lineaire regressie van factoren die van invloed zijn op vertrekintenties (N = 1.003).

| Variabele | Model 1 | | | | Model 2 | | | | Model 3 | | | |
|-----------------------------|---------|------|-------|------|---------|------|-------|------|---------|------|-------|------|
| | B | SE | t | p | B | SE | t | p | B | SE | t | p |
| Constante | 9.12 | 0.82 | 11.12 | 0.00 | 16.52 | 0.80 | 20.75 | 0.00 | 16.96 | 0.80 | 21.31 | 0.00 |
| <i>Individuele factoren</i> | | | | | | | | | | | | |
| Leeftijd | -0.04* | 0.02 | -2.63 | 0.01 | -0.05* | 0.01 | -4.02 | 0.00 | -0.05* | 0.01 | -4.25 | 0.00 |
| Lengte dienstverband | 0.68* | 0.09 | 7.99 | 0.00 | 0.38* | 0.07 | 5.30 | 0.00 | 0.41* | 0.07 | 5.81 | 0.00 |
| Huwelijk | 0.72* | 0.30 | 2.45 | 0.01 | 0.68* | 0.24 | 2.83 | 0.01 | 0.61* | 0.24 | 2.59 | 0.01 |
| Kinderen | -0.27* | 0.10 | -2.62 | 0.01 | -0.09 | 0.08 | -1.10 | 0.27 | -0.08 | 0.08 | -0.95 | 0.34 |
| <i>Werktevredenheid</i> | | | | | | | | | | | | |
| Algemeen | | | | | -0.41* | 0.11 | -3.73 | 0.00 | -0.34* | 0.11 | -3.06 | 0.00 |
| Promotiekansen | | | | | -0.94* | 0.11 | -8.66 | 0.00 | -0.86* | 0.11 | -7.94 | 0.00 |
| Beloning | | | | | -0.27* | 0.10 | -2.84 | 0.01 | -0.24* | 0.09 | -2.56 | 0.01 |
| Leidinggevende | | | | | -0.45* | 0.08 | -5.38 | 0.00 | -0.40* | 0.08 | -4.81 | 0.00 |
| Collega's | | | | | -0.09 | 0.12 | -0.73 | 0.47 | -0.02 | 0.12 | -0.21 | 0.83 |
| Baaninhoud | | | | | -0.64* | 0.10 | -6.27 | 0.00 | -0.56* | 0.10 | -5.46 | 0.00 |
| Flexibiliteit | | | | | -0.10 | 0.09 | -1.05 | 0.29 | -0.07 | 0.09 | -0.80 | 0.43 |
| Betrokkenheid | | | | | | | | | -0.56* | 0.13 | -4.28 | 0.00 |
| <i>Controlevariabele</i> | | | | | | | | | | | | |
| Functieniveau | -1.08* | 0.21 | -5.22 | 0.00 | -0.39* | 0.17 | -2.27 | 0.02 | -0.26 | 0.17 | -1.50 | 0.13 |
| Organisatiegrootte | 0.32* | 0.13 | 2.49 | 0.01 | 0.43* | 0.11 | 4.09 | 0.00 | 0.35* | 0.11 | 3.34 | 0.00 |
| R ² | 0.12 | | | | 0.44 | | | | 0.45 | | | |

*p < 0.05.



5. Conclusie en discussie

Dit onderzoek kijkt naar de vertrekintenties bij managers en directeuren in de techniek en industrie en of deze intenties verklaard kunnen worden aan de hand van individuele factoren, werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie. Dit hoofdstuk begint met een terugblik op eerdere hoofdstukken in dit onderzoek. Daarna volgen de conclusies op basis van de resultaten. Ten slotte behandelt de laatste paragraaf een reflectie op het onderzoek.

5.1 Terugblik

Personeelsverloop wordt om uiteenlopende redenen negatief geassocieerd met winstgevendheid van organisaties. In een goede economische situatie, waarin mensen meer mogelijkheden hebben om van baan te wisselen, worden organisaties veelvuldig geconfronteerd met personeelsverloop. In de huidige economische situatie is een stijging van het aantal baanwisselaars zeer actueel, wanneer de economische crisis afzwakt en de economie een vlucht omhoog neemt is te verwachten dat organisaties geconfronteerd worden met een uitstroom van hoger personeel. Om organisaties te kunnen adviseren hoe zij het verloop van hun hoger personeel kunnen beheersen is er onderzocht of er een vertrekintentie bestaat bij managers en directeuren, of deze groepen onderling verschillen en welke factoren een rol spelen bij het verklaren van deze intentie. Uit eerder onderzoek blijkt dat individuele factoren zoals leeftijd, de lengte van het dienstverband en familieverantwoordelijkheden een negatief effect hebben op de vertrekintentie. Andere bevindingen zijn dat werktevredenheid en betrokkenheid ook een reducerend effect hebben op de vertrekintentie. Aan de hand van een vragenlijst uitgezet onder managers en directeuren in de techniek en de industrie is de vertrekintentie onderzocht.

5.2 Conclusies

De eerste deelvraag in dit onderzoek luidt: *Welk deel van de doelgroep heeft een vertrekintentie?* Uit het onderzoek blijkt dat een derde van de respondenten er over nadenkt om ontslag te nemen bij zijn of haar huidige organisatie. De helft van hen overweegt een vertrek bij een goed alternatief. Geconcludeerd kan worden dat er bij een aanzienlijk deel van de doelgroep in meer of mindere mate een vertrekvens bestaat.

De tweede deelvraag in het onderzoek is: *Wat zijn de verschillen in vertrekintenties tussen managers en directeuren?* Hoewel het er in eerste instantie op lijkt dat managers een grotere vertrekvens hebben dan directeuren, blijkt dit verschil toch niet relevant te zijn wanneer alle



factoren zijn meegenomen in het onderzoek. De verschillen tussen de groepen zijn verklaard aan de hand van andere factoren die zijn meegenomen in het onderzoek.

Deze factoren worden behandeld in de derde deelvraag: *Welke factoren beïnvloeden de vertrekintenties?* Uit de resultaten komt naar voren dat de individuele factor leeftijd een voorspeller is van de vertrekintentie. Overeenkomstig met eerder onderzoek is er gevonden dat hoe ouder de werknemer is, hoe lager de vertrekintentie zal zijn. Zoals het theoriehoofdstuk beschrijft komt dit door verschillende mechanismen zoals het kunnen verwerken van emoties, sociale zekerheden bij oudere werknemers versus groei behoeften bij jongere werknemers, selectieprocessen en mogelijk discriminatie op de arbeidsmarkt van oudere werknemers.

De tweede individuele factor is de lengte van het dienstverband. Uit de resultaten blijkt dit een positief verband te hebben met de wens om te vertrekken. Hoewel werd verwacht dat door selectie-effecten werknemers die langer bij een organisatie zitten minder geneigd zijn een vertrek wens te hebben, blijkt uit het onderzoek het verband een andere richting te hebben. Mogelijk komt dit door de economische situatie waarin werknemers lang hebben gewacht om van baan te veranderen en komt het proces, waarbij een stijging van het consumentenvertrouwen (CBS, 2014) zorgt voor een hoger verloop, inmiddels op gang (Schwartz & Erickson, 2009). De selectie-effecten waarbij zittende werknemers die het niet naar hun zin hebben vertrekken, zouden door de laagconjunctuur mogelijk niet plaats hebben gevonden en dit proces trekt volgens de verwachting van Schwartz & Erickson nu weer aan. De managers en directeurs die al sinds of voor de economische laagconjunctuur hun huidige functie kregen, ervaren nu mogelijk weer kansen om een stap te maken op de arbeidsmarkt.

De derde individuele factor is familieverantwoordelijkheid, de verwachting is dat meer afhankelijken in het gezin van de werknemer zorgen voor een kleinere vertrekintentie. Dit lijkt op basis van de resultaten een verouderde veronderstelling, of in ieder geval een veronderstelling die niet van toepassing is op deze doelgroep. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat gehuwden gemiddeld een hogere vertrekintentie hebben dan ongehuwden. In een tijd waarin meer dan de helft van de moeders van twee kinderen een baan heeft van meer dan 20 uur (CBS, 2014) zorgt het huwelijk voor minder afhankelijkheid van het inkomen van de kostwinner in plaats van meer afhankelijkheid. Daarnaast kan worden verondersteld dat de doelgroep bestaat uit personen met een hogere sociaal economische status dan



gemiddeld en dat er daarbij meer sprake zal zijn van een tweeverdienersmodel dan gemiddeld (CBS, 2014).

Verder blijkt de factor werktevredenheid een sterke voorspeller te zijn van de vertrekintentie. Verschillende onderdelen van de werktevredenheid vertonen een negatief verband met de hoogte van de vertrekintentie. De sterkste factor hierbij is de tevredenheid van de werknemer met promotiekansen. Daarna komt de tevredenheid met de inhoud van de huidige functie. De tevredenheid met het contact met, en de stijl van de leidinggevende, de algemene werktevredenheid en in mindere mate de tevredenheid met de financiële beloning blijken ook een voorspeller van de vertrekintentie. Hoe tevredener iemand is met een van deze onderdelen, hoe lager de vertrekintentie zal zijn.

De factoren tevredenheid met naaste collega's en flexibiliteit komen niet naar voren als voorspellers van vertrekintenties in dit onderzoek. Mogelijk komt dat doordat managers en directeuren relatief minder collega's naast zich hebben dan gemiddeld en hierdoor ook minder waarde hechten aan het contact. Flexibiliteit is mogelijk geen relevante voorspeller voor de doelgroep omdat de doelgroep veelal aanwezig moet zijn op de werkvloer. Factoren als flexibele tijdsindeling en thuiswerken lijken hierdoor geen belangrijke rol te spelen bij de doelgroep.

De resultaten van het onderzoek tonen verder aan dat betrokkenheid bij de organisatie ook een factor van belang is bij het voorspellen van vertrekintenties. Hiervoor geldt dat hoe hoger de betrokkenheid is hoe lager de vertrekintentie zal zijn.

Na het behandelen van de deelvragen kan de hoofdvraag beantwoord worden. De hoofdvraag luidt: *Op welke manieren kunnen bedrijven in de techniek en industrie hun managers en directeuren beter vasthouden?* De algemene conclusie luidt dat er bepaalde risicogroepen zijn te onderscheiden voor organisaties en dat er enkele factoren zijn die door een organisatie kunnen worden aangepast om het risico op uitstroom te voorkomen.

De risicogroepen waarop eventueel gefocust kan worden zijn de jongere managers en directeuren en de managers en directeuren die al langere tijd in hun functie zitten. Deze groepen hebben volgens de resultaten de grootste kans op een vertrekintentie.



De factoren waarop organisaties kunnen sturen om de vertrekintentie van haar managers en directeuren te verkleinen zijn ten eerste de promotiekansen van haar personeel, vervolgens de stijl van leidinggeven en het interessant maken en houden van de functies voor het personeel. Ook de beloningen hebben een invloed op de vertrekintentie. Ten slotte dient er ook gestuurd te worden op een grotere betrokkenheid om managers en directeuren beter te kunnen vasthouden. Hoofdstuk 6 geeft aanbevelingen aan organisaties die oplossingen bieden om dit te kunnen bewerkstelligen op basis van de resultaten uit dit onderzoek.



5.3 Discussie

Het onderzoek heeft een aantal sterke en een aantal zwakkere punten, deze zullen in deze sectie worden besproken. Een eerste mogelijke zwakte is dat de onderzoekspopulatie, zoals bekend bij Van de Groep & Olsthoorn niet representatief is voor alle branches die Van de Groep & Olsthoorn bedient. Er is gebruik gemaakt van een bestand dat door jarenlange relaties met klanten en kandidaten is opgebouwd, zonder het uitgangspunt dat dit bestand representatief moet zijn voor de gehele branche.

Een tweede nadeel van het gebruikmaken van het netwerk van Van de Groep & Olsthoorn is risico van een selectie-effect. Doordat de respondenten op een bepaalde manier gerelateerd zijn aan het executive searchbureau dat Van de Groep & Olsthoorn is, bestaat de kans dat respondenten eerder aangeven open te staan voor een andere baan dan managers en directeuren in de branche die geen relatie hebben met Van de Groep & Olsthoorn.

Een sterk punt van het onderzoek doen met gebruik van het netwerk dat Van de Groep & Olsthoorn heeft, is dat er een zeer grote dataverzameling heeft plaatsgevonden onder hoger personeel in specifieke branches. Voor organisaties die deel uitmaken van deze branches is het onderzoek zeer waardevol. Veel onderzoek naar thema's omtrent personeelsmanagement zijn algemeen of juist zeer specifiek voor één enkele organisatie. Dankzij dit grootschalige onderzoek is het mogelijk uitspraken en aanbevelingen te doen die relevant zijn voor zeer veel organisaties in de technische en industriële sector.

Een tweede interessant punt is de bevinding dat de lengte van het dienstverband in dit specifieke geval niet een negatief, maar een positief effect heeft op de vertrekintentie. Dit is in tegenspraak met bevindingen in eerder onderzoek. Deze bevinding ligt in lijn met de aanleiding voor dit onderzoek: de verwachting dat managers en directeuren door de economische recessie langer in hun huidige baan zijn blijven zitten en dat er door positieve geluiden over de economie een kans is op een grote uitstroom van managers en directeuren. Dit resultaat past goed in de tijdsgeest en het zou daarom ook interessant zijn hier vervolgonderzoek naar te doen. Door dit onderzoek nogmaals uit te voeren op een ander meetmoment is het mogelijk uitspraken te doen over de invloed van de economische situatie op de vertrekintentie en of de factoren die ten grondslag liggen aan deze intentie consistent zijn over de tijd. Op deze manier is het nog beter mogelijk beleid te maken voor de lange termijn.



Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om ook de organisatiezijde te onderzoeken. Door naast vragen over tevredenheid en betrokkenheid ook vragen te stellen over het gevoerde beleid van de organisatie op deze gebieden is het mogelijk om gevoerd beleid af te zetten tegen de vertrekintenties. Op deze manier toets je de verschillende mogelijkheden die organisaties hebben om te werken aan de beheersing van het personeelsbeleid en is het vervolgens mogelijk oplossingen aan te dragen die bewezen effectief zijn.



6. Beleidsaanbevelingen

Dit hoofdstuk bespreekt beleidsaanbevelingen aan organisaties uit technische en industriële branches op basis van de bevindingen in dit onderzoek. Deze aanbevelingen vormen een antwoord op de hoofdvraag: *Op welke manieren kunnen bedrijven in de techniek en industrie hun managers en directeuren beter vasthouden?*

De aanbevelingen zijn gericht op de factoren die in het onderzoek naar voren zijn gekomen als voorspeller voor vertrekintenties. De belangrijkste voorspellers zijn de *tevredenheid met promotiekansen*, vervolgens *de tevredenheid met de inhoud van de baan*, daarna *de tevredenheid met het contact en stijl van de leidinggevendenden*, de *werktevredenheid in het algemeen* en in mindere mate de *financiële beloning*. Wanneer de tevredenheid met deze factoren hoger is zal de verwachte vertrekintentie lager zijn. Ook wordt er gefocust op het verhogen van de *betrokkenheid* bij de organisatie omdat dit een verwachte verlaging van de vertrekintentie tot stand brengt.

De aanbevelingen hebben een algemeen karakter omdat deze toegepast moeten kunnen worden door vele verschillende organisaties. Er is daarom gekozen om strategische aanbevelingen te doen over de inrichting van de organisatie. De aanbevelingen zijn een richtlijn waaruit specifieke onderdelen kunnen worden ontleend die toepasbaar en relevant zijn voor een specifieke organisatie.

Uit het algemene benchmarkonderzoek van Bernthal en Wellins (2001) komen een aantal bruikbare aanbevelingen naar voren voor dit onderzoek. De auteurs stellen dat er een aantal factoren zijn waarmee je het vertrek van personeel kunt voorkomen. Ten eerste is er de "motivational fit", deze factor beslaat de match tussen de persoon en zijn of haar baan. Hiervoor adviseren ze organisaties om een duidelijke inhoud van de functie te schetsen, uitdaging te bieden en autonomie te geven aan personeel. Het tweede advies gaat over beloningen. Bernthal en Wellins stellen dat werknemers beloond moeten worden op basis van objectieve uitkomsten. Deze beloning dient zowel plaats te vinden via erkenning als via financiële compensatie. Een derde advies is het uitdragen van een duidelijke visie en strategie zodat werknemers de gedachte achter beslissingen begrijpen. Ten slotte stellen ze dat organisaties niet opportunistisch moet handelen, om plotselinge veranderingen te voorkomen. Daarnaast is het belangrijk dat er sprake is van een transparant beleid met eerlijke kansen voor iedereen.



De adviezen die worden gegeven in het algemene benchmarkonderzoek passen bij de uitkomsten van dit onderzoek naar de vertrekintenties van managers en directeuren. Uit het onderzoek blijkt dat de tevredenheid van werknemers met promotiekansen, inhoud van de functie, contact met en stijl van leidinggevende en beloning voorspellers voor de vertrekintentie zijn. Factoren die aansluiten bij de oplossingen uit het onderzoek van Bernthal en Wellins. Wanneer je de managers en directeuren in dit onderzoek zou classificeren volgens de indeling van Baird & Kram (1983) zouden zij in de 'advancement stage' van hun carrière zitten (de andere categorieën zijn establishment, maintenance en withdrawal). In deze carrièrefase hebben mensen behoefte aan zichtbaarheid, uitdaging, sponsoring en counseling om zich te kunnen blijven ontwikkelen (Kluytmans, 2005).

Om deze managers en directeuren te kunnen behouden voor de organisatie dient er gezocht te worden naar een inrichtingsprincipe dat bijdraagt aan de factoren die de vertrekintentie beïnvloeden. Een verbetering van deze factoren kan worden bewerkstelligd door het implementeren van methodieken die streven naar een excellent opererende organisatie. In de techniek en industrie wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van inrichtingsprincipes als Lean Management, Six Sigma, Operational Excellence, Total Productive Management en World Class Manufacturing.

Bij deze methodieken wordt er uitgegaan van basisprincipes die een verandering van het totale organisatieproces teweeg moeten brengen. Enkele overeenkomstige principes bij deze filosofieën zijn de volgende:

- het optimaliseren van het productieproces
- teams met eigenaarschap over hun procesonderdeel
- het continue stimuleren van verbetering met inmenging van betrokken werknemers
- uitkomsten meetbaar door middel van Key Performance Indicators (KPI's)
- feedback / mentor- en menteeverhouding

(Angelis, et al. 2010; Skorstad, 1994; IndustryWeek TV, 2012).

Door het invoeren van zo'n filosofie wordt er een bijdrage geleverd aan de tevredenheid met de factoren die van belang zijn voor het verkleinen van de vertrekintentie zoals promotiekansen, beloning, baaninhoud, leidinggevende en de betrokkenheid (Angelis, et al. 2010; De Treville & Antonakis, 2006).



Ten eerste kan een objectieve manier van het meten van de output van het individu door middel van KPI's zorgen voor een vergroting van de tevredenheid met promotiekansen (Bernthal & Wellins, 2001; Griffeth & Hom, 2001). Door het objectief meetbaar maken van uitkomsten is het mogelijk objectieve prestatiebeoordelingen in te voeren waaraan promotiemogelijkheden kunnen worden verbonden. Op deze manier is het mogelijk een transparant en accuraat promotiebeleid te voeren.

Ook kan een positieve invulling worden gegeven aan de tevredenheid met de financiële beloning door objectieve meetmethoden te koppelen aan een variabel inkomensdeel. Door middel van variabele vormen van salaris zoals winstdelingen, bonussen bij het bereiken van gestelde doelen of eindejaarsbonussen kan het vertrek van goed presterend personeel worden tegengegaan (Griffeth & Hom, 2001). Door het koppelen van (een deel van het) inkomen aan de prestatie zullen de goed presterende managers en directeuren naar verwachting een grotere tevredenheid hebben met hun inkomen en zal de vertrekintentie worden verkleind.

Ten tweede zorgt de focus op continue verbetering en eigenaarschap van het eigen proces voor een grotere tevredenheid met de inhoud van de baan. Werknemers krijgen ruimte en autonomie om verbeteringen door te voeren bij processen waar zij verantwoordelijkheid voor dragen, wat zorgt voor een vergroting van de intrinsieke motivatie, in het bijzonder bij mensen in een functie als eindverantwoordelijke (De Treville & Antonakis, 2006).

Verder heeft het invoeren van zo'n filosofie invloed op het contact tussen werknemers en leidinggevendenden. Om een goede uitvoering van een dergelijk inrichtingsproces binnen een organisatie tot stand te brengen, dient er namelijk sprake te zijn van een coach/mentor – mentee verhouding tussen leidinggevendenden en medewerkers (IndustryWeek TV, 2012). Er zal een bij beide kanten passende vorm van contact tussen leidinggevendenden en medewerkers moeten worden gevonden die stimulerend werkt. Door werknemers te betrekken bij het proces krijgen zij het gevoel meer autonoom te kunnen werken en zou er idealiter meer vertrouwen moeten ontstaan tussen de werknemers en de leidinggevendenden (Angelis, et al. 2010) met een stijging van de tevredenheid hiermee tot gevolg.

Verder zal door het op een goede manier invoeren van een methodiek gericht op excellent opereren grotere *betrokkenheid* bij het organisatieproces ontstaan. Dit komt doordat er van



iedereen wordt gevraagd om bij te dragen en het verbeteren van het proces waar iemand eigenaar van is (Angelis, et al. 2010).

Van de Groep & Olsthoorn heeft al jaren goede ervaringen met het plaatsen van managers en directeurs die werken volgens deze inrichtingsprincipes. Directeur Bert-Jan de Visser stelt dan ook: “Ik merk dat organisaties die werken volgens een filosofie die gericht is op het ontwikkelen van een excellent opererende organisatie op termijn veelal goede resultaten boeken op het gebied van werknemerstevredenheid, betrokkenheid en operationeel resultaat. Kandidaten die werken volgens zo’n gedachtegoed en de kans krijgen om deze tot goede uitvoering te brengen zitten veelal voor een langere periode in hun functie. Deze filosofieën tonen aan tevredenheid, betrokkenheid en goede resultaten hand in hand kunnen gaan.”

Door het invoeren van een filosofie gericht op een excellent opererende kunnen factoren die van invloed zijn op de vertrekintentie van managers en directeurs worden verbeterd. Omdat het invoeren van zo’n filosofie betrekking heeft op iedereen binnen een organisatie is een specifieke focus op specifieke risicogroepen met een verhoogde kans op een vertrekintentie niet per se nodig. Bij een goede uitvoering zal er dankzij de focus op het objectief meetbaar maken van uitkomsten, continue verbetering, autonomie en coachend leiderschap een verbetering plaatsvinden op het gebied van de tevredenheid met promotiekansen, de baaninhoud, het contact met de leidinggevende, de financiële beloning en de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie. Door verbetering van deze factoren zal de vertrekintentie bij de doelgroep worden verkleind.



Literatuur

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Angelis, J., Conti, R., Cooper, C., & Gill, C. (2011). Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5), 569-586.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350.
- Baird, L., & Kram, K. (1983). Career dynamics: Managing the superior/subordinate relationship. *Organizational Dynamics*, 11(4), 46-64.
- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. *HR Benchmark Group*, 2(3), 1-28.
- Breukelen, J. van (1991). *Personeelsverloop in organisaties*. Proefschrift ter verkrijging van de graad van Doctor aan de Rijksuniversiteit te Leiden.
- CBS (2014). *Consumentenvertrouwen*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/conjunctuurklok/toelichtingen/ck-03.htm>
- CBS (2014). *Werkende moeders*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/extra/werkende-moeders.htm>
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 467.
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.



- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- IndustryWeek TV (2002). *John Shook, lean guru and former Toyota manager, speaks at the IW Best Plants Conference*. <http://youtu.be/wUpbbK104Zg>
- Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon participation hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 490.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*.
- 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.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Muchinsky, P. and Morrow, P. (1980). A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of vocational behavior*, 17, 263-290.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294.
- Ojen, Q.H.J.M., van & Zwinkels, W.S. (2011). *Baan-baanmobiliteit: ontwikkelingen in trends en voorkeuren van werknemers en werkgevers*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Pettman, B. O. (1973). Some factors influencing labour turnover: A review of research literature. *Industrial Relations Journal*, 4(3), 43-61.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98.



Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.

Price, J. and Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.

Schwartz, J. & Erickson, R. (2009). *Prepare Now Or Lose Your Best Employees Soon*. <http://www.forbes.com/2009/08/12/talent-employees-retention-leadership-ceonetwork-deloitte.html>.

Skorstad, E. (1994). Lean production, conditions of work and worker commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 15(3), 429-455.

Steers, R. M., & Mowday, R. T. 1981. Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 3: 235-281. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 113-137.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27.

Treville, S. D., & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.

Vlasblom J.D., Josten E., de Voogd-Hamelink, M. (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: SCP.

Weiss, E. M., & Maurer, T. J. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A re-examination. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 1551–1562.



Bijlage 1: Vragenlijst

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

3. Wat is uw huwelijkse staat?

- Ongehuwd (nooit gehuwd en nooit geregistreerd partner geweest)
- Gehuwd (wettig gehuwd / geregistreerd partnerschap)
- Verweduwd (verweduwd na wettig huwelijk / verweduwd na partnerschap)
- Gescheiden (gescheiden na wettig huwelijk / gescheiden na partnerschap)

4. Hoeveel kinderen heeft u?

- Geen 1
- 2
- 3
- 4 of meer

5. Wat is uw huidige dienstverband?

- Geen dienstverband (werkzoekend)
- Tijdelijk dienstverband
- Vast dienstverband
- ZZP
- Anders:



8. Wat is de lengte van uw huidige dienstverband?

- < 6 maanden
- 6 maanden – 1 jaar 1 jaar – 3 jaar
- jaar – 5 jaar
- > 5 jaar

9. Wat is uw huidige functieniveau?

- Directie
- Stafmanagement
- Lijnmanagement
- Anders:

10. Wat is uw huidige functietype?

- Algemeen management
- Commercieel, Marketing & Sales
- Operations, Techniek, Productie en Assemblage
- Inkoop, Logistiek, Supply Chain
- Human Resource Management
- Finance
- Kwaliteit, Arbeidsomstandigheden en Milieu
- Anders:

11. In welke sector bent u werkzaam?

- Automotive
- Bouw / materialen
- Chemie
- Detail-/ groothandel
- Diensten
- Elektronica
- Engineering
- Farmacie



- Financiële instellingen
- Informatietechnologie
- Luchtvaart
- Media
- Metaal
- Offshore
- Olie / mijnbouw
- Papier / verpakking
- Scheepsbouw
- Telecommunicatie
- Transport / Logistiek
- Utilities (gas/electra/overig)
- Voeding / drank / luxe producten
- Anders:

12. Hoeveel medewerkers heeft de organisatie waarbij u werkt?

- 0-20
- 20-50
- 50-100
- 100-200
- 200-500
- 500-1000
- 1000-2000
- 2000-5000
- 5000+

13. In hoeverre bent u, alles bijeengenomen, tevreden met uw werk?

- Zeer ontevreden
- Ontevreden
- Neutraal
- Tevreden
- Zeer tevreden



14. In hoeverre bent u tevreden met de volgende aspecten van uw werk?

- Zeer ontevreden
- Ontevreden
- Neutraal
- Tevreden
- Zeer tevreden

a. Uw financiële beloning.

b. Uw promotiekansen.

c. Contact met, en stijl van, uw leidinggevende.

d. Uw collega's.

e. Inhoud van uw baan.

f. Flexibiliteit in uw werk (arbeidstijden, arbeidsduur, arbeidsplaats)

15. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

- Helemaal mee oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Helemaal mee eens

a. Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.

b. Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor.

c. Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.

d. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.

e. Deze organisatie betekent veel voor mij.



16. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen?

- Helemaal mee oneens
- Oneens
- Neutraal
- Eens
- Helemaal mee eens

a. Ik zou graag een andere functie willen binnen mijn huidige organisatie

b. Ik denk er vaak over om ontslag te nemen bij mijn huidige organisatie.

c. Zodra ik een goed alternatief heb, ga ik bij mijn huidige organisatie weg.

d. Ik sta ervoor open om benaderd te worden voor een andere functie.

17. Indien u vragen of opmerkingen heeft kunt u deze hier aangeven.

18. Indien u op de hoogte wilt worden gehouden van de uitkomsten van dit onderzoek kunt u hier uw emailadres achterlaten.



Bijlage 2: Multicollineariteitstoets regressie

| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 16,963 | 0,796 | | 21,313 | 0 | | |
| Betrokkenheidgem | -0,558 | 0,13 | -0,13 | -4,283 | 0 | 0,63 | 1,588 |
| dienstverbandlengte | 0,412 | 0,071 | 0,147 | 5,817 | 0 | 0,915 | 1,093 |
| leeftijd | -0,053 | 0,012 | -0,105 | -4,254 | 0 | 0,947 | 1,055 |
| werktevreldalg | -0,34 | 0,111 | -0,101 | -3,061 | 0,002 | 0,54 | 1,851 |
| werktevreldfin | -0,241 | 0,094 | -0,067 | -2,56 | 0,011 | 0,856 | 1,168 |
| werktevreldprom | -0,862 | 0,109 | -0,24 | -7,942 | 0 | 0,637 | 1,57 |
| werktevreldmgmt | -0,4 | 0,083 | -0,138 | -4,805 | 0 | 0,701 | 1,426 |
| werktevreldcol | -0,024 | 0,116 | -0,005 | -0,21 | 0,834 | 0,878 | 1,14 |
| werktevreldbaan | -0,564 | 0,103 | -0,167 | -5,457 | 0 | 0,624 | 1,603 |
| werktevreldflex | -0,074 | 0,093 | -0,021 | -0,797 | 0,425 | 0,865 | 1,156 |
| huwelijk | 0,614 | 0,237 | 0,065 | 2,59 | 0,01 | 0,926 | 1,079 |
| medewerkers3 | 0,353 | 0,106 | 0,084 | 3,339 | 0,001 | 0,91 | 1,099 |
| kinderen | -0,079 | 0,084 | -0,024 | -0,95 | 0,343 | 0,911 | 1,098 |
| functiniveau2 | -0,257 | 0,171 | -0,039 | -1,504 | 0,133 | 0,88 | 1,137 |

a Dependent Variable:
Vertrekintentie



Bijlage 3: Factoranalyse

Factoren betrokkenheid vertrekintentie

Rotated Component Matrix^a

| | Component | |
|--------------------|---------------|-----------------|
| | betrokkenheid | vertrekintentie |
| betrokprob | ,657 | ,014 |
| betrokbehoren | ,761 | -,321 |
| betrokemo | ,862 | -,132 |
| betrokfam | ,853 | -,199 |
| betrokbetek | ,839 | -,169 |
| vertrekbinnen | ,039 | ,453 |
| vertrekontslag | -,272 | ,800 |
| vertrekalternatief | -,284 | ,851 |
| vertrekopenstaan | -,160 | ,800 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.