

Het effect van training op vertrekintenties van werknemers via movement capital  
en baanbeleving.

Sam Mellink (4010027) & Thomas Niessen (4057929)

Begeleider: Prof. Dr. Ir. Vincent Buskens



**Universiteit Utrecht**

## **Abstract**

*This study examines the mediating effects of training on turnover intentions through job satisfaction, organisational commitment and movement capital. A review of empirical research supports that training can decrease turnover intentions via jobsatisfaction and organisational commitment and that training can increase turnover intentions via movement capital. In this study GSS data from 2006 is used to examine these relations. The results do not support the mediating effects of training on turnover intentions via job satisfaction, organisational commitment and movement capital.*

**Keywords: turnover intentions jobsatisfaction organisational commitment movement capital**

## **Introductie**

Training is een investering die werkgevers doen om prestaties van hun werknemers te verbeteren (De Grip & Sauermann, 2011). Voor werkgevers kan het geven van training positieve gevolgen hebben. Zo blijkt uit onderzoek dat grote bedrijven als Motorola, 3M en Disney zijn gegroeid mede door investeringen in werknemers (in de vorm van training) (Collins & Porras, 1995). Ook Pfeffer (1998) noemt training als een van de redenen voor het verhogen van de winstgevendheid. Echter, deze investering kan ook het tegenovergestelde bewerkstelligen wanneer de werknemer waarin geïnvesteerd is na de training de organisatie verlaat. Voor de werknemer kan dit gedrag voordelig zijn; door deze nieuwe training wordt hij of zij aantrekkelijker voor andere bedrijven en hij of zij kan hierdoor makkelijker vertrekken naar een andere baan.

Managers zijn in de realiteit echter vaak huiverig om investeringen in werknemers te doen omdat ze bang zijn dat werknemers door training meer mogelijkheden hebben op de arbeidsmarkt (ze zijn immers beter opgeleid) en hierdoor makkelijker kunnen overstappen van baan. De werkgever verliest zo een deel van de controle over de werknemer (Bolman & Deal, 2013). Een tweede reden voor het uitblijven van deze investeringen die Bolman en Deal noemen, is het feit dat dit soort investeringen meestal tijd nodig heeft voor het zich uitbetaalt. Deze tijd hebben werkgevers vaak niet omdat de druk om zo snel mogelijk te presteren vaak hoog is. Een derde reden is dat harde financiële cijfers vaak als belangrijker worden gezien dan human resources (Bolman & Deal, 2013).

Vertrekintenties van werknemers zijn dan ook een onderwerp waar veel aandacht aan geschonken is in de wetenschappelijke literatuur. Er zijn wel meer dan 1000 studies gewijd aan dit onderwerp (Steers and Mowday, 1981). De aandacht die hieraan besteed is, bewijst niet alleen de relevantie van het onderwerp maar ook de complexiteit van het onderwerp. Schwab (1991) en Cappeli en Sherer (1991) beweren dat nader onderzoek naar de context van vertrekintenties nodig is om een beter beeld te krijgen van deze complexiteiten.

Dit artikel onderzoekt het effect van training op de vertrekintenties van werknemers. Er zijn twee wegen via welke het effect van training op vertrekintenties kan lopen: het aantrekkelijker worden voor andere bedrijven enerzijds en anderzijds kan training de baantevredenheid en organisationele toewijding van werknemers verhogen.

In dit artikel wordt de relatie tussen training en vertrekintenties dan ook onderzocht via 'movement capital', individuele kenmerken die mobiliteit op de arbeidsmarkt verbeteren (Trevor, 2001) en via baanbeleving, waaronder organisationele toewijding en baantevredenheid wordt verstaan.

Deze probleemstelling leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *“Wat is het effect van training op de vertrekintenties van werknemers via baanbeleving en movement capital?”*.

Baanbeleving, organisationele toewijding en baantevredenheid, zijn al lang als verklarende factoren voor vertrekintenties onderzocht in de wetenschappelijke literatuur (e.g. Lum et al., 1998; Porter et al. 1974; Tett & Meyer, 1993). In dit onderzoek kijken we naar de invloed die training heeft op baantevredenheid en organisationele toewijding en hoe deze baanbeleving relateert aan vertrekintenties.

Naar de rol die educatie speelt bij vertrekintenties is reeds veel onderzoek gedaan. De resultaten suggereren een overwegend positieve associatie tussen educatie en vertrekintenties. Zo blijkt dat mensen met een hogere opleiding meer geneigd zijn te vertrekken, dit met het oog op loopbaanontwikkeling (Hayes, 2012). Dit geldt nog meer wanneer er weinig doorgroeimogelijkheden binnen een bedrijf zijn. Zo kunnen werknemers via meer educatie toegang krijgen tot betere banen (Royalty, 1998). In deze bijdrage wordt er ook gekeken of het effect van training op baanbeleving, organisationele toewijding en baantevredenheid, anders is voor hoger opgeleiden dan voor lager opgeleiden. Dit brengt ons tot de volgende subvraag: *“In hoeverre is het effect van training op baanbeleving, organisationele toewijding en baantevredenheid anders voor hoogopgeleiden ten opzichte van laagopgeleiden?”*. Uit eerder

onderzoek (Dorenbosch, Huiskamp & Smulders, 2011) is namelijk gebleken dat hoger opgeleiden meer tevredenheid haalden uit training dan lager opgeleiden.

Daarnaast gaan we nog kijken welke rol movement capital speelt bij vertrekintenties van werknemers. Met movement capital bedoelen we het vermogen van een werknemer om te kunnen vertrekken. Trevor (2001) refereert naar individuele kenmerken die mobiliteit op de arbeidsmarkt verbeteren als ‘movement capital’. In de literatuur komen verschillende aspecten van ‘movement capital’ naar voren. Ten eerste het ‘human capital’. Volgens Forrier en Sels vallen vaardigheden, expertise en kennis van een individu onder het human capital. Ten tweede voegen zij nog het belang van ‘social capital’ toe aan movement capital (2003). Bourdieu’s concept van social capital uit de jaren ‘70 en ‘80 legt de nadruk op conflicten en de machtsfunctie (sociale relaties die de mogelijkheden van een actor verbeteren om zijn of haar doelen na te streven) (Siisiäinen, 2003). Social capital is in deze zin een hulpbron om barrières te overkomen, een individu kan bijvoorbeeld via zijn of haar sociale netwerk aan een baan komen (Siisiäinen, 2003).

Becker heeft daarnaast aangetoond dat training het human capital van een werknemer verhoogt (2009). Hierdoor kan de assumptie gedaan worden dat training het movement capital, de marktaantrekkelijkheid van een werknemer, verhoogt. In dit artikel wordt dan ook gekeken naar het effect van training op movement capital van een werknemer en naar het effect van movement capital op vertrekintenties van een werknemer. Oftewel: *“In hoeverre draagt het geven van training aan een werknemer bij aan het movement capital van een werknemer en via dit movement capital aan de vertrekintenties van deze werknemer?”*.

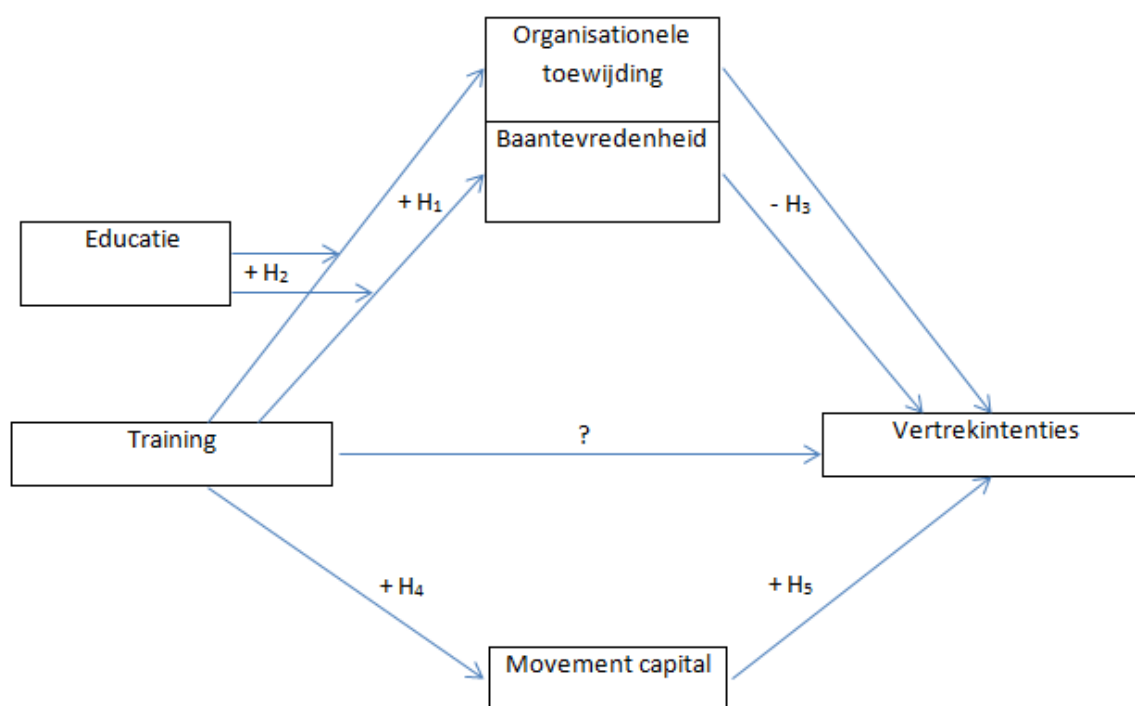
De vragen in dit artikel worden onderzocht aan de hand van de data van de General Social Survey 2006 uit de Verenigde Staten. Dit is een van de weinige jaren waarin vragen over de variabelen van deze studie zitten.

## **Theorie**

Zoals eerder aangegeven zijn er twee wegen via welke het effect van training op vertrekintenties kan lopen: het aantrekkelijker worden voor andere bedrijven door het verhogen van human capital en anderzijds kan training baantevredenheid en organisationele toewijding van werknemers verhogen. Het aantrekkelijker worden voor andere bedrijven kan het vertrekken bij een organisatie makkelijker maken en dus vertrekintenties verhogen. Baantevredenheid en organisationele toewijding zouden daarentegen kunnen leiden tot lagere vertrekintenties.

In deze sectie worden deze relaties toegelicht en theoretisch onderbouwd. Het in figuur 1 weergegeven theoretisch model vormt de kern van dit onderzoek. In de huidige wetenschappelijke literatuur zijn er geen theoretische veronderstellingen waarin training een direct effect heeft op vertrekintenties. Het is altijd verondersteld te lopen via mediatoren.

*Figuur 1: Theoretisch model*



#### *Training en organisationele toewijding en baantevredenheid*

Investeren in werknemers, bijvoorbeeld door middel van training, is al langere tijd bekend als een determinant voor positieve baanbeleving. Zo kwam McGregor (1960) met een theorie genaamd ‘Theory Y’, die ervan uit gaat dat werknemers gemotiveerd zijn, ontwikkelingspotentie hebben en de capaciteit hebben om verantwoordelijkheden te nemen. Volgens McGregor (1960) was de essentiële taak van het management om de doelen van de organisatie af te stemmen met de doelen van de werknemers. Dit viel volgens McGregor (1960) te realiseren via investeringen in de werknemer.

Zo schreef Tsui (1997) over een sociaal uitwisselingsmiddel waarin gekeken wordt naar het welzijn van de werknemers als geïnvesteerd wordt in hun carrière binnen het bedrijf. In ruil daarvoor werkt de werknemer aan taken die buiten zijn gebruikelijke expertise kunnen vallen.

Afgaande op bovenstaande theorie kan gesteld worden dat deze wederzijdse investering organisationele toewijding, de wil om iets extra's te willen doen voor de organisatie, bevordert.

De argumenten van Tsui komen grotendeels overeen met de argumenten van de norm van wederkerigheid (Gouldner, 1960). Gouldner stelt dat sociale systemen afhankelijk zijn van wederkerigheid, bijvoorbeeld die tussen werkgevers en werknemers (1960). Met deze wederkerigheid wordt in dit artikel bedoeld op investeringen (training) vanaf de werkgever en in ruil daarvoor ontvangt deze van de werknemer organisationele toewijding en baantevredenheid. Buunk en Schaufeli (1999) gaan hierop door en stellen dat mensen interne mechanismen hebben ontwikkeld die wederkerigheid verwachten in interpersoonlijke relaties. Daarnaast tonen zij met voorbeelden uit organisatie-onderzoek aan dat werknemers sneller geneigd zijn tot verzuim of hun inspanningen voor de organisatie verminderen wanneer de wederkerigheid tussen werkgever en werknemer geschonden wordt.

Boselie (2010) vond dan ook dat het creëren van mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling door training organisationele toewijding stimuleert. Werknemers die tevreden zijn met hun training en ontwikkeling binnen de organisatie ervaren meer baantevredenheid (Choo & Bowley, 2007). Ook Jones et al. (2008) vonden dat training positief gerelateerd is aan baantevredenheid. Training leidt in dit geval tot zowel meer organisationele toewijding (via wederzijdse investering) als meer baantevredenheid van de werknemer. Hieruit ontstaat de volgende hypothese:

*Hypothese 1: Werknemers die meer investeringen (training) hebben ontvangen zullen meer toegewijd zijn aan hun organisatie en meer tevredenheid met hun baan ervaren.*

Deze hypothese is weergegeven als 'H<sub>1</sub>' in het theoretisch model.

### *Educatie*

In de wetenschappelijke literatuur wordt de supplies-value overeenstemming getypeerd als de mate waarin kenmerken van het werk naar tevredenheid aansluiten bij de wensen van werknemers (e.g. Edwards, 1991; Evers, Ybema & Smulders, 2006). Dit is onderdeel van de persoon-werk overeenstemming uit de literatuur (Caplan, 1983). Wanneer organisaties een goede overeenstemming tussen het werk en de werkwaarden van de werknemers weten na te streven dan zou het welbevinden en werkprestaties van werknemers zich moeten bevorderen en zouden verzuim en vertrekintenties verminderen. Dorenbosch, Huiskamp & Smulders (2011) richtten zich met hun bijdrage specifiek op de rol die opleiding speelt bij de ontevredenheid met

verschillende werkkenmerken, en op de relatie daarvan met de vertrekintentie van werknemers. Zij vonden dat baanontevredenheid van lager opgeleiden sterker afhankelijk is van een gebrek aan extrinsieke of instrumentele werkkenmerken zoals weinig werkdruk en een goed salaris. Daarnaast vonden ze dat bij hoger opgeleiden het gebrek aan intrinsieke/expressieve werkkenmerken zoals taakvariatie en loopbaanmogelijkheden juist relateerde aan meer baanontevredenheid.

Training kan geschaard worden onder intrinsieke/expressieve werkkenmerken, training is namelijk een van de onderdelen van loopbaanmogelijkheden, waar hoger opgeleiden meer waarde aan hechten dan lager opgeleiden.

Aan de hand van bovenstaande beargumentering komen we tot de volgende hypothese:

*Hypothese 2: Het effect van training op baanbeleving zal groter zijn voor hoger opgeleiden dan voor lager opgeleiden.*

Deze hypothese is weergegeven als 'H<sub>2</sub>' in het theoretisch model.

#### *Baanbeleving en vertrekintenties*

Steers en Mowday (1981) introduceerden een uitgebreid model over het proces van vertrekintenties van werknemers. Zij opperden het idee dat baantevredenheid, organisationele toewijding en werkbetrokkenheid een negatieve invloed zouden hebben op de intentie om te vertrekken. Dit bleek ook het geval te zijn na het testen van het model (Lee & Mowday, 1987). Voor organisationele toewijding gebruiken we de definitie van Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974). Zij definiëren organisationele toewijding als de mate van identificatie en betrokkenheid van een individu bij een bepaalde organisatie. Er is evidentie dat een onderdeel van toewijding, de intentie om bij een organisatie te blijven, sterk negatief gerelateerd is aan vertrekintenties (Atchison & Lefferts, 1972; Kraut, 1970). Gebaseerd op eerder onderzoek verwachten we dat algemene baantevredenheid negatief relateert aan vertrekintenties (e.g. Hulin, 1966, 1968; Lambert et al. 2001; Lee & Mowday 1987; Waters & Roach, 1971; Wild, 1970). Wanneer de losse componenten van baantevredenheid (Porter et al., 1974) – tevredenheid met salaris, promotie, toezicht, collega's en het werk zelf – worden onderzocht blijft de consistente negatieve relatie tussen baantevredenheid en vertrekintenties staan (e.g. Farris, 1971; Friedlander & Walton, 1964; Hulin, 1968; Knowles, 1964; Ley, 1966).

Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Werknemers met een positievere baanbeleving (baantevredenheid en organisationele toewijding) hebben minder intentie om te vertrekken in vergelijking met werknemers met een negatievere baanbeleving.*

Deze hypothese is weergegeven als 'H<sub>3</sub>' in het theoretisch model.

### *Training en movement capital*

Werkgevers geven training om hun werknemers productiever te maken. Training is een proces dat de productiviteit verhoogt (Becker, 1962). Becker noemt twee soorten training: schoolse training en training op het werk. Het verschil tussen deze twee is dat schoolse training gegeven wordt op school, in de vorm van bijvoorbeeld lessen. Deze training is veel algemener van aard. Training op het werk is daarentegen specifiek en is een directe investering in een werknemer. In dit artikel zal alleen gekeken worden naar training op het werk. Deze investering wordt gedaan in de werknemer als individu, met het oog op het verbeteren van zijn of haar individuele vaardigheden en kenmerken. Deze individuele kenmerken vallen onder het human capital van de werknemer. Training verhoogt het human capital van een werknemer (Becker 2009). Ook Schultz (1961) zegt dat verkregen vaardigheden en kennis het resultaat zijn van een investering en dat zij behoren tot human capital.

Omdat human capital onderdeel is van movement capital verhoogt training dus ook het movement capital van een werknemer.

Trevor (2001) refereert aan individuele kenmerken die mobiliteit op de arbeidsmarkt verbeteren als 'movement capital'. Forrier en Sels (2003) definiëren movement capital als de individuele kenmerken en vaardigheden die de kansen op mobiliteit in de arbeidsmarkt vergroten. Movement capital ziet Trevor in zijn model als één van de determinanten die nuttig is om vertrekintenties van werknemers te verklaren. Bretz, Boudreau en Judge (1994) stellen dat human capital variabelen, zoals educatie en marktaantrekkelijkheid, de capaciteit om een werkgever te verlaten reflecteren. Zulke individuele kenmerken maken een individu aantrekkelijker op de arbeidsmarkt en dit is een prikkel voor concurrerende werkgevers om dit soort individuen over te nemen (Lazear, 1986). Dit mechanisme maakt het dergelijke individuen makkelijker om van baan te wisselen (Schwab, 1991). Forrier en Sels voegen naast de vaardigheden, expertise en kennis van een individu, het human capital, ook nog het belang van het eerder genoemde social capital



toe aan movement capital (2003). Social capital bestaat uit de sociale relaties die de mogelijkheden van een actor verbeteren om zijn of haar doelen na te streven (Siisiäinen, 2003).

Dit brengt ons tot de volgende hypothesen:

*Hypothese 4: Des te meer training een werknemer heeft ontvangen, des te meer movement capital deze zal bezitten.*

*Hypothese 5: Werknemers met meer movement capital zullen een hoger niveau van vertrekintenties hebben.*

Deze hypothesen zijn weergegeven als 'H<sub>4</sub>' en 'H<sub>5</sub>' in het theoretisch model.

### *Controlevariabelen*

Als controlevariabelen zijn leeftijd en geslacht gekozen. Leeftijd en geslacht hebben mogelijk invloed op baantevredenheid, organisationele toewijding, movement capital en ook op vertrekintenties van werknemers.

Zo schrijven Hayes et al. (2006) bijvoorbeeld dat oudere werknemers een grotere baantevredenheid hebben dan jongere werknemers, meer produceren en meer betrokken zijn bij hun organisatie. Hierdoor zouden zij minder snel geneigd zijn te vertrekken. Ook Näswall en De Witte (2003) vinden een positieve correlatie tussen leeftijd en baanzekerheid. Leeftijd correleert dan weer negatief met vertrekintenties (Emberland & Rundmo, 2010).

Moynihan en Landuyt hebben in hun onderzoek naar vertrekintenties bij de overheid gevonden dat vrouwen minder vertrekintenties hebben dan mannen (2008). Deze resultaten zijn volgens hen te verklaren zijn door de veranderende arbeidsparticipatie van vrouwen en de aantrekkelijke kenmerken van werken in de publieke sector. Geslacht zou volgens hen een belangrijke determinant zijn in het verklaren van vertrekintenties. Miller en Wheeler vinden daarentegen dat de kans op vertrekintenties bij vrouwen tweemaal zo groot is. Ze vinden echter geen verschil in vertrekintenties tussen de geslachten bij gelijke baantevredenheid (1992). Vanwege bovenstaande tegenstrijdigheden wordt de rol van geslacht meegenomen als controlevariabele in de analyses.

### **Data & Methodes**

De gegevens waarvan gebruik wordt gemaakt in dit artikel komen uit de General Social Survey. De General Social Survey (GSS) is een project van onderzoeksinstituut NORC van de Universiteit van Chicago. Met de GSS wordt sinds 1972 de sociale ontwikkelingen binnen de Amerikaanse samenleving bijgehouden in de vorm van kwantitatieve data. Tot 1994 gebeurde dit

jaarlijks, na 1994 elke twee jaar. Het grootste deel van de GSS-data is verkregen in face-to-face interviews. Vanaf 2002 gebruikt men hierbij ook computer-geassisteerde interviewtechnieken. In enkele uitzonderlijke gevallen is de GSS telefonisch afgenomen. De GSS maakt gebruik van een gestratificeerde aselechte steekproef voor het vinden van respondenten. Dit houdt in dat er willekeurig respondenten worden gekozen uit alle regio's van de VS. Deelname aan het onderzoek is op vrijwillige basis.

De surveyvragen in de GSS hebben betrekking op achtergrondinformatie van de respondenten, zoals leeftijd, educatie, religie, houding (tegenover bepaalde zaken) en gedragskenmerken. Veel van deze vragen komen uit de 'GSS replicating core', een kern van vragen die in elke GSS-versie terugkomen. Ook worden uit deze kern regelmatig vragen verwijderd en worden er nieuwe vragen toegevoegd.

In dit artikel wordt gebruik gemaakt van data uit het jaar 2006. In 2006 zijn via de GSS 4510 respondenten geïnterviewd. Van deze 4510 respondenten waren er 988 die op alle gebruikte vragen een antwoord gegeven hadden. Dit betekent dat er voor de analyses 988 cases beschikbaar zijn. Deze reductie van beschikbare cases komt voornamelijk doordat veel van de vragen die gebruikt worden in dit onderzoek maar door een klein gedeelte van de respondenten zijn beantwoord. De beschrijvende statistieken van de gebruikte cases staan weergegeven in tabel 1.

*Tabel 1: beschrijvende statistieken van de dataset en meetinstrumenten*

	<i>N</i>	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Vrouw	988	0	1	.48	
Leeftijd	988	18	77	42.57	12.32
Training	988	0	1	.40	
Baantevredenheid	988	1	7	5.47	1.26
Vertrekintenties	988	1	4	2.03	1.09
Educatie (in jaren)	988	0	20	13.50	3.18
Movement capital	988	1	5	3.12	1.28
Organisationele toewijding	988	1	5	4.09	.90

*Note.* GSS data, 2006.

Training is in dit onderzoek gemeten met de vraag *'Over the past 12 months, have you had any training to improve your job skills, either at the workplace or somewhere else?'*, met de antwoordcategorieën 'Yes' en 'No'.

Movement capital meten we aan de hand van de ervaren mobiliteit van de respondent, dit item is als volgt gevraagd *'How difficult or easy do you think it would be for you to find a job at least as good as your current one?'*, met de antwoordcategorieën 'Very easy', 'Fairly easy', 'Neither easy nor difficult', 'Fairly difficult' en 'Very difficult'. Theoretisch gezien zou hier het human capital en social capital van de werknemer gemeten moeten worden. Echter is de enige meting van human capital van de respondent de genoten educatie die voorheen heeft plaatsgevonden. Training zou in geen geval een effect kunnen hebben op deze variabele aangezien de educatie vóór de training heeft plaatsgevonden. Met gebrek aan een meting voor movement capital is movement capital gemeten als het zelf ingeschatte movement capital.

Voor baantevredenheid zou eerst een schaal geconstrueerd worden, bestaande uit twee items ( $\alpha = .63$ ). Gezien de lage betrouwbaarheid van de schaal pasten de variabelen niet bij elkaar in een schaal. De vraag die gebruikt is om baantevredenheid te meten is *'How satisfied are you in your job?'* met de antwoordcategorieën 'Completely satisfied', 'Very satisfied', 'Fairly satisfied', 'Neither', 'Fairly dissatisfied', 'Very dissatisfied' en 'Completely dissatisfied'. De vraag die na de betrouwbaarheidsanalyse is afgevallen luidde als volgt: *'For each statement about your main job below, please circle one code to show how much you agree or disagree that it applies to your job. My job is interesting'*.

Om organisationele toewijding te meten is de volgende vraag gebruikt *'To what extent do you agree or disagree with each of the following statements? A. I am willing to work harder than I have to in order to help the firm or organization I work for succeed.'* met de antwoordcategorieën 'Strongly agree', 'Agree', 'Not agree/disagree', 'Disagree' en 'Strong disagree'.

Vertrekintenties zijn in de GSS gemeten met de vraag *'All in all, how likely is it that you will try to find a job with another firm or organization within the next 12 months?'*, met de antwoordcategorieën 'Very likely', 'Likely', 'Unlikely' en 'Very unlikely'.

Educatie is in de GSS gemeten als het aantal jaren dat nodig is voor de gehele studieloopbaan om het hoogst afgeronde schooltype is te voltooien.

Om de hypothesen te testen zijn vier regressie-analyses gedaan. Ten eerste is een multiële regressie gedaan om te kijken naar het effect van training op baantevredenheid en de

moderatie van educatie op het effect van training op baantevredenheid. De tweede multiplere regressie-analyse analyseert het effect van training op organisationele toewijding en de moderatie van educatie op het effect van training op organisationele toewijding. Om het moderatie-effect van educatie op de relatie tussen training en baanbeleving te testen hebben we de variabelen training en educatie gecentreerd en vervolgens vermenigvuldigd met elkaar om tot deze moderatie variabele te komen. Beide analyses zijn bedoeld om hypothese 1 en 2 te testen.

De derde regressie-analyse is een lineaire regressie bedoeld om het effect van training op movement capital te meten. Hiermee wordt hypothese 4 getest. De vierde regressie-analyse is een multiplere regressie. In deze analyse wordt in het eerste model de relatie tussen training en vertrekintenties direct gemeten en in het tweede model het effect van training, organisationele toewijding, baantevredenheid en movement capital op vertrekintenties. Met deze analyse worden hypothesen 3 en 5 getest.

## **Resultaten**

Uit de eerste regressie-analyse waarin het effect van training op organisationele toewijding en baantevredenheid en de moderatie van educatie op de ze relatie werd getest, bleek dat de effecten van training op baanbeleving (lees: baantevredenheid en organisationele toewijding) significant en positief zijn. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 1. Afgaande op deze analyse betekent dit dat hoe meer training een werknemer volgt, hoe positiever zijn of haar baanbeleving is. Training zorgt voor meer baantevredenheid en organisationele toewijding volgens deze analyse. Deze resultaten ondersteunen hypothese 1 *‘Werknemers die meer investeringen (training) hebben ontvangen zullen meer toegewijd zijn aan hun organisatie en meer tevredenheid met hun baan ervaren.’*. De controlevariabelen geslacht en leeftijd zijn in deze analyses niet significant, met uitzondering van leeftijd op baantevredenheid. Leeftijd heeft een positief effect op baantevredenheid, des te ouder iemand is; des te tevredener hij of zij met zijn of haar baan is.

Het effect van educatie als moderator op het effect van training op baanbeleving is niet significant. Er is geen evidentie dat het effect van training op baanbeleving groter is voor hoger opgeleiden dan voor lager opgeleiden. Hypothese 2 *‘Het effect van training op baanbeleving zal groter zijn voor hoger opgeleiden dan voor lager opgeleiden.’* wordt niet ondersteund.

Tabel 1. *Het effect van training op baantevredenheid en de moderatie van educatie op het effect van training op baantevredenheid & het effect van training op organisationele commitment en de moderatie van educatie op het effect van training op organisationele commitment.*

Variabelen	Baantevredenheid		Organisationele toewijding	
	B (SE)	$\beta$	B (SE)	$\beta$
Training	.211** (.084)		.158** (.061)	
Educatie	-.019 (.013)	-.047	.014 (.010)	.048
Educatie * Training (beiden gecentreerd)	.032 (.026)	.041	.002 (.019)	.004
Vrouw	-.051 (.080)		.010 (.058)	
Leeftijd	.011** (.003)	.111**	.002 (.002)	.026
Constant	5.123*** (.225)		3.724*** (.162)	
$R^2$	.019		.012	

*Note:* GSS 2006 data. \* =  $p < .1$ , \*\* =  $p < .05$ , \*\*\* =  $p < .001$ .

In de analyse die weergegeven is in tabel 2 is geen significant effect gevonden van training op movement capital. Deze resultaten vinden geen evidentie voor hypothese 4. Er blijkt geen bewijs dat training het movement capital van een werknemer verhoogt. Dit resultaat moet enigszins genuanceerd worden omdat het hier gaat om de eigen perceptie van movement capital. Leeftijd blijkt wel een negatief significant effect te hebben op movement capital. Naarmate iemand ouder wordt, vermindert de zelfperceptie van zijn of haar movement capital.

Tabel 2. *Het effect van training op movement capital*

Variabele(n)	B (SE)	$\beta$
Training	.105 (.084)	.040
Vrouw	-.054 (.081)	
Leeftijd	-.007** (.003)	-.070
Constant	3.386*** (.164)	
$R^2$	.008	

Note: GSS 2006 data. \* =  $p < .1$ , \*\* =  $p < .05$ , \*\*\* =  $p < .001$ .

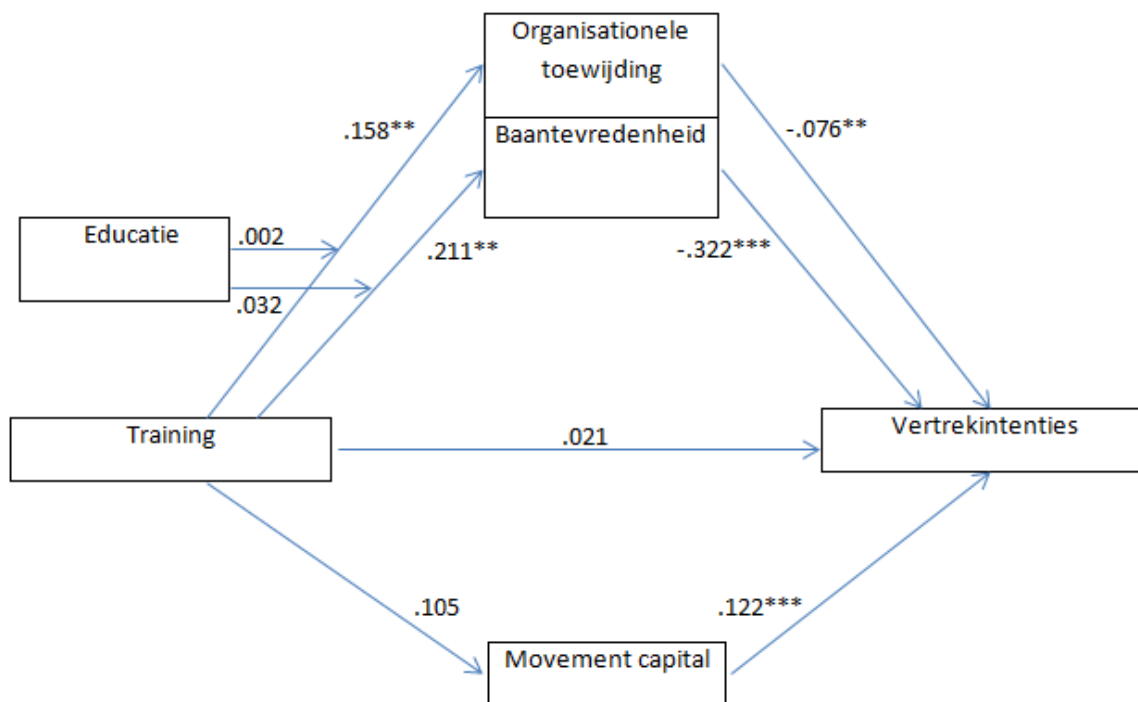
Tabel 3. *Multipelle regressie analyse op vertrekintenties*

Variabele(n)	Model 1		Model 2	
	B (SE)	$\beta$	B (SE)	$\beta$
Training	-.040 (.071)	.069	.021 (.063)	.009
Vrouw	.018 (.067)		.009	
Leeftijd	-0.25*** (.003)	-.277***	-.020*** (.002)	-.224***
Baantevredenheid			-.322*** (.026)	-.370***
Organisationele toewijding			-.076** (.036)	-.063**
Movement capital			.122*** (.024)	.143***
Constante	3.088*** (.135)		4.546*** (.210)	
$R^2$	.076		.252	

Note: GSS 2006 data. \* =  $p < .1$ , \*\* =  $p < .05$ , \*\*\* =  $p < .001$ .

Uit de vierde analyse blijkt dat in het eerste model er geen significant effect gevonden is van training op vertrekintenties, de resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 3. Leeftijd heeft echter wel een significant negatief effect in model 1. Des te ouder een werknemer is, des te minder deze de intentie heeft om te vertrekken. In model 2, waar de verklarende variabelen en controle variabelen zijn toegevoegd, is de verklaarde variantie daarentegen ongeveer 25 procent. Vrijwel alle variabelen hebben een significant effect op vertrekintenties met uitzondering van training (direct) en geslacht. Leeftijd heeft een negatief significant effect op vertrekintenties, Baantevredenheid en organisationele toewijding hebben een significant negatief effect op vertrekintenties. Des te hoger de baanbeleving, des te lager de intentie om te vertrekken. Deze bevindingen ondersteunen hypothese 3 *‘Werknemers met een positievere baanbeleving (baantevredenheid en organisationele toewijding) hebben minder intentie om te vertrekken in vergelijking met werknemers met een negatievere baanbeleving.’* Movement capital heeft een positief effect op de intentie om te vertrekken. Naarmate men zichzelf aantrekkelijker inschat op de arbeidsmarkt is men eerder geneigd te vertrekken. Deze bevindingen ondersteunen hypothese 5 *‘Werknemers met meer movement capital zullen een hoger niveau van vertrekintenties hebben.’* Een duidelijk overzicht van alle resultaten van de regressie-analyses is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. *Resultaten van de analyses weergegeven in het theoretisch model.*



Note: GSS 2006 data. \* =  $p < .1$ , \*\* =  $p < .05$ , \*\*\* =  $p < .001$ .

Op het effect van training op movement capital en de moderatie van educatie na zijn alle verwachte effecten ondersteund. Voor de mediatie van training via movement capital is er geen evidentie gevonden. Dit houdt in dat er geen bewijs is gevonden dat training een positief effect heeft op vertrekintenties via movement capital. Movement capital heeft op zichzelf daarentegen wel een positief effect op vertrekintenties.

De mediatie van training op vertrekintenties via baanbeleving wordt niet ondersteund. Er is voor zowel Hypothese 1 ‘*Werknemers die meer investeringen (training) hebben ontvangen zullen meer toegewijd zijn aan hun organisatie en meer tevredenheid met hun baan ervaren.*’ en Hypothese 3 ‘*Werknemers met een positievere baanbeleving (baantevredenheid en organisationele toewijding) hebben minder intentie om te vertrekken in vergelijking met werknemers met een negatievere baanbeleving.*’ evidentie gevonden. Echter was het effect van training op vertrekintenties aanvankelijk al niet significant en is de mediatie te zwak om significant te zijn.

## Conclusie



In dit artikel werd het effect van training via baanbeleving (organisationele toewijding en baantevredenheid) op de vertrekintenties van werknemers onderzocht. Aan de hand van een theoretisch model werden onderzoeksvragen en hypothesen opgesteld, die vervolgens aan de hand van statistische analyses getoetst zijn.

Het antwoord op de onderzoeksvraag “*Wat is het effect van training op de vertrekintenties van werknemers via baanbeleving en movement capital?*” luidt als volgt. Zowel via baanbeleving als via movement capital is geen effect gevonden. In het komende stuk zal deze conclusie verder uitgewerkt worden.

Training heeft een positief effect op baanbeleving. Hoe meer training een werknemer dus volgt, hoe beter zijn of haar baanbeleving. In de literatuur wordt hier ondersteuning voor gevonden. Zo schreef McGregor (1960) al in zijn ‘Theory Y’ dat werknemers gemotiveerd zijn, ontwikkelingspotentie hebben en verantwoordelijk kunnen zijn. Dit blijkt dus ook uit het feit dat hun baanbeleving omhoog gaat na een investering in de vorm van training. Beter nog sluiten het sociale uitwisselingsmodel van Tsui (1997) en de norm van wederkerigheid (Gouldner, 1960) aan op de conclusie dat investeringen (training) in de werknemer de organisationele toewijding en baantevredenheid bevorderen. Voor werkgevers betekent dit dat zij tevredener en meer toegewijde werknemers krijgen wanneer zij in hen investeren in de vorm van training.

Baanbeleving heeft een negatief effect op vertrekintenties, zo bleek uit dit artikel. Hoe hoger de baanbeleving, hoe minder een werknemer de intentie heeft te vertrekken. Steers & Mowday stellen dit ook in hun onderzoek. Lee & Mowday (1987) hadden dit al eens getest en kwamen tot dezelfde conclusie. Tevredener en meer toegewijde werknemers zullen dus minder snel de intentie hebben te vertrekken bij hun werkgever.

Verder is er geen mediatie van training op vertrekintenties via baanbeleving gevonden. Er kan dus gesteld worden dat training geen effect heeft op vertrekintenties via baanbeleving.

In dit artikel werd ook nog een verschil verwacht in de rol die opleiding speelt bij de relatie tussen training en baanbeleving. De verwachting was dat deze rol zou verschillen bij hoogopgeleiden en laagopgeleiden. Zo vonden Dorenbosch, Huiskamp & Smulders (2011) dat baantevredenheid bij deze twee groepen afhing van andere werkkenmerken (extrinsieke en intrinsieke werkkenmerken). In tegenstelling tot de verwachtingen en de bevindingen uit de literatuur bleek er geen verschil te zijn in de rol die educatie speelt bij in de relatie tussen training en baanbeleving. Het antwoord op de onderzoeksvraag “*In hoeverre is het effect van training op baanbeleving, organisationele toewijding en baantevredenheid anders voor hoogopgeleiden ten*

*opzichte van laagopgeleiden?”* kan dus, afgaande op dit artikel, negatief beantwoord worden. Er zit namelijk geen verschil in de rol van educatie in de relatie tussen training en baanbeleving voor hoogopgeleiden en laagopgeleiden. Educatie heeft hierin geen modererende functie. Dit geldt voor beide componenten van baanbeleving (baantevredenheid en organisationele toewijding. Hoog- en laagopgeleiden worden niet verschillend beïnvloed door training.

De onderzoeksvraag *“In hoeverre draagt het geven van training aan een werknemer bij aan het movement capital van een werknemer en via dit movement capital aan de vertrekintenties van deze werknemer?”* dient daarom ook voorzien te worden van een genuanceerd antwoord. Over het eerste deel van deze vraag, de bijdrage van training aan het movement capital, kan niet gesteld worden dat training bijdraagt aan movement capital. Er is dus, afgaande op de bevindingen van dit artikel, geen bewijs gevonden dat training het movement capital van werknemers verhoogt. Er is hier geen overeenstemming met de literatuur. De literatuur zegt dat training het movement capital verhoogt (Becker, 1962), maar afgaande op de resultaten kan dit niet bevestigd worden. Werknemers schatten hun movement capital niet hoger in wanneer zij training gevolgd hebben.

Movement capital op zichzelf draagt wél bij aan vertrekintenties (tweede deel van de vraag); hoe meer movement capital een werknemer denkt te hebben (dus zelf inschat), hoe hoger zijn vertrekintenties. Naarmate men zichzelf aantrekkelijker inschat op de arbeidsmarkt is men eerder geneigd te vertrekken. Deze bevinding komt overeen met de gevonden literatuur. Individuele kenmerken die onder movement capital vallen, maken een individu inderdaad aantrekkelijker op de arbeidsmarkt en zorgen er zo voor dat het individu makkelijker van baan kan wisselen. Zo verhogen ze de vertrekintenties van een werknemer. Een kanttekening hierbij is wel dat het dus om zelf ingeschat movement capital gaat en een objectieve maatstaf hiervoor ontbreekt.

Voor de mediatie van training via movement capital is er geen evidentie gevonden. Dit houdt in dat er geen bewijs is gevonden dat training een positief effect heeft op vertrekintenties via movement capital.

Concluderend kan er gezegd worden dat, op het effect van training op movement capital, de verwachte mediaties en de moderatie van educatie na, alle verwachte losse effecten worden ondersteund. Er is geen direct effect van training op vertrekintenties; ook loopt er geen effect via baanbeleving en ook niet via movement capital.

## Discussie

Bij de resultaten van dit onderzoek zijn echter wel de nodige kanttekeningen te plaatsen. De eerste betreft de variabele die gebruikt is om training te meten. Voor het meten van training is namelijk de vraag *‘Over the past 12 months, have you had any training to improve your job skills, either at the workplace or somewhere else?’* gebruikt, met de antwoordcategorieën ‘Yes’ en ‘No’. De eerste beperking is het feit dat alleen de laatste twaalf maanden meegenomen worden. Het zou ook kunnen dat een werknemer hiervoor al training gekregen had. Verder wordt er geen onderscheid gemaakt in het soort training (*‘at the workplace or somewhere else’*), terwijl uit de literatuur bleek dat het soort training effect kon hebben op de vertrekintenties van een werknemer. Zo maakt Royalty (1996) een onderscheid tussen algemene en bedrijfsspecifieke training. Algemene training kan van pas komen bij meerdere banen, waar bedrijfsspecifieke training echt bedoeld is voor een enkele baan. Algemene training zou vertrekintenties kunnen verhogen (men heeft er immers profijt van bij meerdere banen) en bedrijfsspecifieke training zou juist vertrekintenties kunnen verminderen omdat dit een investering is gericht op een enkel bedrijf.

Ook de variabelen ‘movement capital’ en ‘vertrekintenties’ zijn niet ideaal gemeten. Deze variabelen gaan over zelf ingeschat en intentioneel gedrag en niet over objectief te meten gedrag. Intenties worden weliswaar gezien als acceptabele vervangers voor daadwerkelijk gedrag (Ajzen & Fishbein 1977) en empirisch onderzoek heeft dan ook ondersteund dat vertrekintenties daadwerkelijk vertrek voorspellen (Steensma, 2004), maar toch zou het bestuderen van feitelijk ondernomen gedrag een verbetering zijn.

Het uitblijven van een effect van training op movement capital kan komen door de verschillende componenten van movement capital. Enerzijds kan training het human capital van een werknemer wel verhogen (individuele vaardigheden), maar anderzijds wellicht niet het sociale kapitaal. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat werknemers die training genieten er individueel beter op worden, maar sociaal gezien niet.

Van het uitblijven van de verwachte mediatie-effecten kan de oorzaak zijn dat andere variabelen, die niet meegenomen zijn in dit onderzoek, elkaar tegenwerken. Zo is het theoretisch model in dit artikel voor een gedeelte gebaseerd op het model dat Steers en Mowday (1981) gebruiken om vertrekintenties te verklaren. In dit model worden ook meer variabelen gebruikt, zoals verwachtingen van de baan en kenmerken van organisaties. Het zou kunnen zijn dat

wanneer deze variabelen wel meegenomen waren er andere effecten van training op vertrekintenties waar te nemen zouden zijn.

Verder kan het zijn dat de data niet goed generaliseerbaar zijn. De reden hiervoor is dat ze uit alleen de VS komen. Ze zijn wel verzameld uit alle delen van het land en over verschillende sociale klassen, maar alleen uit de Verenigde Staten. Het is dan ook de vraag of dit generaliseerbaar is naar de rest van de wereld.

Dan is er ook nog het fenomeen leeftijd. Leeftijd, in dit artikel gebruikt als controlevariabele, bleek baantevredenheid positief te beïnvloeden. Dit zou verklaard kunnen worden doordat oudere werknemers in een beter fase van hun carrière zitten en zo meer baantevredenheid ervaren.

De relatie tussen leeftijd en baantevredenheid kan echter ook verklaard worden doordat leeftijd een vervanger is voor andere variabelen die typisch geïdentificeerd worden met ervaringsgerichte gebeurtenissen of omstandigheden (zoals perceptuele, cognitieve en taalontwikkeling) actief over de tijd (Wohwill, 1970).

Tussen leeftijd en organisationele toewijding is geen relatie gevonden. Dit komt niet overeen met wat Hayes et al. (2006) schrijven. Respondenten met een hogere leeftijd schatten hun movement capital juist lager in dan jongere respondenten. Een eventuele verklaring hiervoor kan ervaren leeftijdsdiscriminatie zijn. Oudere werknemers hebben over het algemeen een lagere werkloosheid, maar toch komen deze werknemers moeilijker aan een baan dan jongere werknemers (Love & Torrence 1989). Dit zou aangedragen kunnen worden als reden voor de lager ingeschatte arbeidsmarktkansen.

Ook werd in dit artikel gevonden dat leeftijd een negatief effect heeft op vertrekintenties, ook wanneer baanbeleving en movement capital in het model zitten. Naast dat ouderen hun arbeidsmarktkansen lager inschatten en meer baantevredenheid ervaren, zouden er ook nog andere mechanismes moeten zijn die het negatieve effect van leeftijd op vertrekintenties verklaren. Het directe effect van leeftijd op vertrekintenties blijft namelijk bestaan wanneer movement capital en baanbeleving in het model zijn meegenomen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat men zich onzekerder gaat voelen naarmate men ouder wordt (Carro et al., 2010). Toekomstig onderzoek kan uitwijzen welke andere mechanismen hier in het spel zijn.

Als laatste is er uit het onderzoek in dit artikel een causaliteitsvraagstuk ontstaan. De gebruikte data uit dit onderzoek zijn van één moment en daarom is het niet duidelijk te concluderen of werknemers met bijvoorbeeld meer organisationele toewijding vaker een training

krijgen of dat werknemers meer toegewijd worden aan de organisatie dóór de training. Waren de aanwezige waarden op baanbeleving en movement capital er al of zijn zij beïnvloed door training?

Voor toekomstig onderzoek op dit onderwerp zou een uitgebreider arsenaal aan variabelen voor het meten van training en vertrekintenties dus goed van pas komen. De vragen over of er ooit training is ontvangen zouden tot verder in de tijd terug moeten lopen en zouden toegespitster moeten zijn op het soort training (algemeen of baanspecifiek). Gedrag zou gemeten kunnen worden in feitelijk gedrag in plaats van intentioneel gedrag. Ook het toevoegen van een objectieve variabele voor movement capital zou een verbetering zijn. Op deze manier zouden de resultaten gedetailleerder en scherper worden.

Verder zou (indien haalbaar) een dataset afkomstig uit alle delen van de wereld in plaats van alleen de Verenigde Staten een verbetering zijn. Dit komt de generaliseerbaarheid wellicht ten goede.

Uit dit artikel kwamen verder verschillende mechanismen over leeftijd naar boven. Deze mechanismen zouden nog verder onderzocht kunnen worden.

Om de problemen met causaliteit aan te pakken, kan in vervolgonderzoek gebruik gemaakt worden van longitudinale data in plaats van data van een moment. Het voordeel van dit soort data (data gemeten op meerdere momenten) is namelijk dat ontwikkelingen zo beter in kaart kunnen worden gebracht, namelijk door baanbeleving en movement capital te meten op meerdere momenten. Zo kan op moment A een variabele gemeten worden bij de werknemers als zij nog geen training gekregen hebben. Vervolgens krijgen ze de training, waarna op moment B wederom de variabele gemeten wordt. Afgaande op de resultaten van meetmoment B kan vervolgens geconcludeerd worden of er verandering is opgetreden en in hoeverre training de organisationele toewijding heeft beïnvloed.

Ook een experiment had uitkomst kunnen bieden. Zo had aan groep A geen training gegeven kunnen worden en aan groep B wel, waarna enige tijd later bij beide groepen het daadwerkelijke vertrek gemeten had kunnen worden. De resultaten hadden vervolgens uit kunnen wijzen wat de invloed van training was geweest.

## **Literatuurlijst**

- Atchison, T., & Lefferts, E. A. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25(1), 53-64.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations : A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888–918.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The journal of political economy*, 9-49.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E., (2013). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*, Fifth Edition, Jossey-Bass, San Francisco
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.

- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology*, *47*(2), 275-301
- Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European review of social psychology*, *10*(1), 259-291.
- Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research*. New York: Wiley.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB-the need for a meso-level approach. *Research in organizational behavior*, *13*, 55-110.
- Carro, D., Valera, S., & Vidal, T. (2010). Perceived insecurity in the public space: Personal social and environmental variables. *Quality & Quantity*, *44*(2), 303-314.
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(2), 339-352.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2005). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Random House.
- Dorenbosch, L. W., Huiskamp, R., & Smulders, P. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vetrekintenties: maakt opleiding een verschil. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, *27*(1), 77-93.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, *6*, 283-357.
- Emberland, J. S., & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, *48*, 452-459.
- Evers, M., Ybema, J.F., & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag & Organisatie*, *19*, 37-48.
- Farris, G. F. (1971). A predictive study of turnover. *Personnel Psychology*, *24*(2), 311-328
- Forrier, A., Sels, L., & Bollens, J. (2000). Flexibiliteit, turnover en opleiding.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, *3*(2), 102-124.
- Friedlander, F., & Walton, E. (1964). Positive and negative motivations toward work. *Administrative Science Quarterly*, 194-207.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. *New York*, 21(166).1960).
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2012). The Effects of Training on Own and Co-worker Productivity: Evidence from a Field Experiment\*. *The Economic Journal*, 122(560), 376-399.
- Hayes, L. J., Brien-pallas, L. O., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... Stone, P. W. (2006). Nurse turnover : A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 237–263.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & Hulin, C. L. (1966). Job satisfaction and turnover in a female clerical population. *Journal of Applied Psychology*, 50(4), 280.
- Hulin, Charles L. "Effects of Changes in Job-Satisfaction Levels on Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology* 52, no. 2 (1968): 122.
- Jones, M. K., Jones, R. J., Latreille, P. L., & Sloane, P. J. (2009). Training, job satisfaction, and workplace performance in Britain: Evidence from WERS 2004. *Labour*, 23(s1), 139-175.
- Kraut, A. I. (1970). The prediction of turnover by employee attitudes. *New York: IBM World Trade Corporation*.
- Knowles, M. C. (1964). Personal and job factors affecting labour turnover. *Personnel Practice Bulletin*, 20(1), 25-37.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Lazear, E. P. (1984). *Raids and offermatching*. Cambridge, Mass., USA: National Bureau of Economic Research.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Ley, R. (1966). Labor turnover as a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology*, 50, 497-500.
- Love, D. O., & Torrence, W. D. (1989). The impact of worker age on unemployment and earnings after plant closings. *Journal of gerontology*, 44(5), S190-S195.



- 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, 305-320.
- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465-478.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*.
- Näswall, K., & De Witte, H. (2003). Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables. *Economic and Industrial Democracy*, 24, 189-215
- North, N. (2012). Nurse turnover: a literature review—an update. *International journal of nursing studies*, 49(7), 887-905.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Royalty, A. B. (1996). The effects of job turnover on the training of men and women. *Industrial & Labor Relations Review*, 49(3), 506-521.
- Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of Labor Economics*, 16(2), 392-433.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schwab, D. P. (1991). Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34(4), 966-975.
- Siisiainen, M. (2003). Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam. *International Journal of Contemporary Sociology*, 40(2), 183-204.
- Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover : combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 893–914.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Porter, L. W. (1979). *Employee Turnover and Post Decision Accommodation Processes* (No. TR-22). OREGON UNIV EUGENE GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT AND BUSINESS.

- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(4), 621-638.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A. M., Pearce, J. L., & Porter, L. W. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship : Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Waters, L. K., & Roach, D. (1971). Relationship between job attitudes and two forms of withdrawal from the work situation. *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 92.
- Wild, R. (1970). Job needs, job satisfaction, and job behavior of women manual workers. *Journal of Applied Psychology*, 54(2), 157.
- Wohlwill, J. F. (1970). The age variable in psychological research. *Psychological Review*, 77(1), 49.