Maastricht University

Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop

Citation for published version (APA):

Koster, F., Fouarge, D., & de Grip, A. (2009). Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor Hrm*, *12*(2), 32-51.

Document status and date:
Published: 01/01/2009

Document Version:
Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

• A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
• The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
• The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the “Taverne” license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Download date: 25 Apr. 2024

Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop

Fleur Koster, Didier Fouarge en Andries de Grip

Organisaties realiseren zich steeds meer dat het belangrijk is om te investeren in de scholing en ontwikkeling van hun medewerkers, zodat ze de kwaliteit van de productie en dienstverlening kunnen verbeteren. Er bestaan verschillende theorieën die inzicht geven in de gevolgen die deze investeringen kunnen hebben voor het personeelsverloop. In dit artikel wordt vanuit twee tegenovergestelde perspectieven, voortkomend uit de theorie van het menselijk kapitaal en de 'social exchange' theorie, onderzocht welke invloed het investeren in medewerkers heeft op het personeelsverloop in kleine bedrijven in de dienstensector. Eerst gaan wij in op de vraag of de deelname aan trainingen gericht op algemene kennis en vaardigheden al dan niet aanzet to het verlaten van de organisatie. Daarna onderzoeken we of de investeringen in de algemene vaardigheden van het personeel ertoe leiden dat werknemers een positief beeld krijgen van de bereidheid van hun werkgever om in het personeel te investeren. Vervolgens wordt nader ingegaan op het effect dat deze percepties hebben op de intenties van werknemers om het bedrijf te verlaten. Ook wordt gekeken of de werktevredenheid in deze relatie een mediërende rol speelt.

Zowel de *'human capital'*-theorie (Becker, 1962) als de *'social exchange'*-theorie (Wayne c.s., 1997) geeft een theoretische onderbouwing van de relatie tussen het investeren in de personeelsontwikkeling en het personeelsverloop. De *'human capital'*-theorie voorspelt dat het investeren in de algemene kennis en vaardigheden van werknemers ervoor zorgt dat hun arbeidsmarktpositie verbetert en dat daardoor het personeelsverloop zal toenemen. De *'social exchange'*-theorie daarentegen voorspelt dat wanneer een werkgever de persoonlijke ontwikkeling van werknemers ondersteunt, deze minder geneigd zullen zijn om bij een ander bedrijf te gaan werken. Wanneer werknemers zich gesteund voelen door hun werkgever in hun persoonlijke ontwikkeling, zullen zij ervan uitgaan dat hun relatie met de werkgever op wederzijds vertrouwen is gebaseerd (Wayne c.s., 1997; Hoon Lee & Bruvold, 2003). Werknemers zullen hierdoor meer tevreden zijn over hun baas, meer inzet tonen en een grotere loyaliteit hebben naar het bedrijf waar ze werkzaam zijn (Eisenberger c.s., 2001).

Drs. F. Koster is werkzaam bij Joanknecht & Van Zelst accountants, dr. D. Fouarge en prof. dr. A. de Grip zijn verbonden aan het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

Uit de literatuur blijkt dat er nog steeds onduidelijkheid bestaat over welk perspectief de relatie tussen de investeringen in de algemene competenties van werknemers en hun mobiliteit het beste verklaart. Opmerkelijk

is ook dat er vrijwel geen studies zijn waarin vanuit beide theorieën concurrerende hypotheses worden geformuleerd. Sieben (2007) deed een poging door de twee contrasterende perspectieven in één model op te nemen. Zij liet echter de percepties van werknemers en hun werktevredenheid buiten beschouwing, waardoor het onduidelijk is op welke wijze investeringen in de algemene competenties van werknemers het personeelsverloop beïnvloeden. Het is daarom belangrijk om inzicht te krijgen in de factoren die een rol spelen in de relatie tussen training en het personeelsverloop. In deze bijdrage breiden wij het model van Sieben (2007) uit door de percepties van werknemers en de werktevredenheid toe te voegen.

Onze hypotheses testen wij in de Nederlandse apothekersbranche. De training en ontwikkeling van apothekersassistenten wordt namelijk als belangrijk gezien binnen deze sector (De Grip en Sieben, 2009). Generieke vaardigheden worden daarbij steeds belangrijker, omdat cliënten steeds mondiger worden en meer informatie wensen over de werking van geneesmiddelen. Hierdoor zijn communicatieve vaardigheden en klantgerichtheid tegenwoordig belangrijke competenties voor apothekersassistenten.

De verdere opbouw van het artikel is als volgt. Eerst wordt de theoretische achtergrond geschetst, waarbij wordt ingegaan op *'human capital'*-theorie en de *'social exchange'*-theorie. Daarbij wordt de samenhang tussen werktevredenheid en personeelsverloop verkend. Daarna beschrijven we onze onderzoeksmethodologie en gaan wij in op de resultaten van onze analyse. In de slotparagraaf vatten we de belangrijkste resultaten van het onderzoek samen en bespreken we de implicaties van het onderzoek voor de onderzochte sector en andere sectoren in de economie.

De theorie van het menselijk kapitaal en het personeelsverloop

De *'human capital'*-theorie gaat ervan uit dat een direct verband bestaat tussen investeringen in trainingen en een stijging in de productiviteit van de werknemer. Becker (1962) maakt in zijn theorie een onderscheid tussen twee soorten training: specifieke en algemene scholing. Trainingen gericht op specifieke vaardigheden verbeteren de competenties van werknemers binnen het huidige bedrijf maar zijn nutteloos voor andere bedrijven. De verbetering van generieke competenties is echter ook waardevol in andere bedrijven. Iemand die bijvoorbeeld een communicatietraining ontvangt, kan de opgedane kennis even goed te gelde maken in een ander bedrijf, zelfs als die zich in een andere sector bevindt. Becker (1962) stelt dat hierdoor het personeelsverloop zal stijgen wanneer werknemers na het volgen van een algemene training niet beloond worden in termen van een hoger loon. Dit leidt naar onze eerste hypothese:

Hypothese 1 (H1): deelname aan trainingen die gericht zijn op algemene vaardigheden is positief gerelateerd aan de intentie van medewerkers weg te gaan bij hun huidige werkgever.

De *'human capital'*-theorie wordt veelal gebruikt om de relatie tussen het investeren in trainingen en het personeelsverloop te schetsen. Deze theorie is echter op nogal sterke en aanvechtbare assumpties gebaseerd (Acemoglu en Pischke, 1999; Lazear, 2003). Ten eerste gaat de theorie uit van een perfecte arbeidsmarkt waarin geen kosten verbonden zijn aan de mobiliteit van arbeid en alle werkgevers en werknemers over dezelfde informatie beschikken. In de praktijk is de arbeidsmarkt verre van perfect waardoor werkgevers vaak ook in de algemene kennis van het personeel investeren. Een tweede, nog belangrijker punt van kritiek is het feit dat werknemers niet altijd als enig doel hebben om hun nut te maximaliseren, maar ook gevoelens als saamhorigheid en betrouwbaarheid kennen (Leuven c.s., 2002). Daarnaast voelen werknemers zich vaak verplicht iets terug te doen voor hun werkgever (Blau, 1964). Vandaar dat we een tweede theoretisch perspectief beschouwen: het 'social exchange'-perspectief.

Het *'social exchange'*-perspectief en het personeelsverloop

De *'social exchange'*-theorie beschrijft een andere relatie tussen trainingen en personeelsverloop. Deze theorie gaat uit van een arbeidsrelatie die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect. Werknemers hebben niet alleen het belang om veel geld te verdienen maar werken ook voor immateriële zaken als waardering en steun (Eisenberger c.s., 2001; Muse & Stamper, 2007).

De *'social exchange'*-theorie ligt vaak ten grondslag aan onderzoek naar de door de werknemer gepercipieerde steun van de organisatie (in de literatuur *'perceived organisational support'*, oftewel POS genoemd) (Eisenberger c.s., 2001; Muse en Stamper, 2007). POS kan worden beschreven als de mate waarin werknemers merken dat hun bijdrage wordt gewaardeerd door de organisatie en dat hun bedrijf zich bekommert om hun welzijn en ontwikkeling. Trainings- en personeelsontwikkelingsprogramma's, aangeboden door de organisatie, kunnen worden beschouwd als een dergelijke vorm van steun. Enkele studies zijn nader ingegaan op het verband tussen de gepercipieerde steun van de organisatie en het gedrag van de werknemer (Eisenberger c.s., 2001; Muse & Stamper, 2007). Wij concentreren ons in onze studie op de gepercipieerde steun, met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling, die werknemers van hun organisatie ontvangen.

Werkgevers die training aanbieden aan hun personeel, laten hiermee zien dat ze bereid zijn om te investeren in de competenties van hun werknemers. Hierdoor zullen zij als aantrekkelijke werkgevers worden beschouwd, waar mensen graag voor blijven werken. Personeel dat de mogelijkheid heeft om deel te nemen aan verschillende cursussen en trainingen, zullen het gevoel krijgen dat de organisatie zich bekommert om hun *'employability'* en dat ze als belangrijk worden gezien voor de organisatie (Tannenbaum c.s., 1991; Sieben, 2007; Hoon Lee & Bruvold, 2003). Doordat werknemers zich op hun beurt gewaardeerd voelen, zullen ze minder de neiging hebben uit te kijken naar een andere baan. Dit waarderingsgevoel zal voornamelijk ontstaan als gevolg van deelname aan cursussen gericht op algemene vaardigheden. Wanneer werkgevers bereid zijn te investeren in algemene competenties, beschouwen werknemers dat als een blijk van waardering in hen als persoon en niet als werknemer binnen de huidige organisatie (Galunic en Anderson, 2000). Onze tweede hypothese is al volgt:

> *Hypothese 2 (H2):* de deelname aan trainingen gericht op algemene vaardigheden heeft een positieve invloed op de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling.

Green c.s. (2000) en Hoon Lee & Bruvold (2003) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de deelname aan trainingen negatief samenhangt met de baanmobiliteit van werknemers. Dit wordt door de organisatie als zeer gunstig ervaren, gezien het feit dat een groot personeelsverloop hoge kosten met zich brengt. Mogelijke kosten zijn: kosten voor werving en selectie, een negatieve stemming tussen de overgebleven werknemers en het opnieuw scholen van werknemers (Benson c.s., 2004). De intentie van werknemers om hun organisatie te verlaten gaat direct vooraf aan feitelijk personeelsverloop en wordt daarom vaak als indicator genomen voor de baanmobiliteit van werknemers. Werknemers die hun arbeidsrelatie met hun werkgever beschouwen als een relatie die berust op wederzijds vertrouwen en daardoor positieve percepties hebben gecreëerd, zullen minder vaak de intentie hebben om hun organisatie te verlaten. Onze derde hypothese is daarom als volgt geformuleerd:

> *Hypothese 3 (H3):* de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling is negatief gerelateerd aan de intentie van werknemers om hun organisatie te verlaten.

De mediërende rol van werktevredenheid

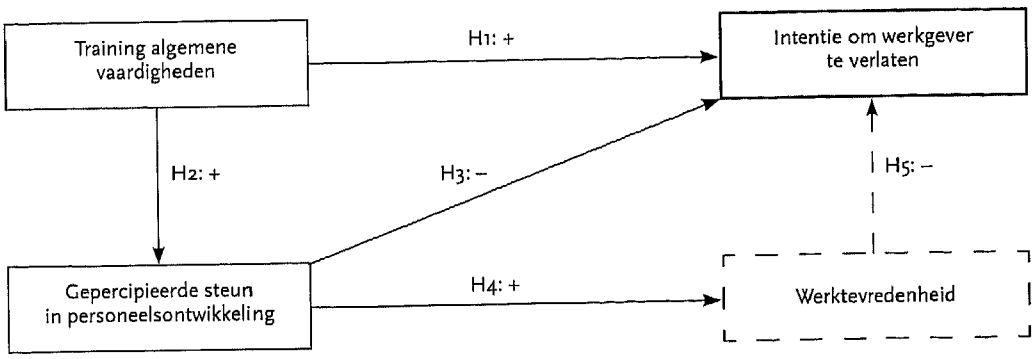
Guest (2002) en Hung & Wong (2007) hebben onderzocht hoe gepercipieerde steun van de organisatie (POS) en het naleven van het psychologische contract resulteert in werktevredenheid. Zij vonden dat positieve percepties een positieve invloed hebben op werktevredenheid. De gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling kan de werktevredenheid op drie manieren beïnvloeden. Ten eerste kunnen organisaties die hun werknemers aanmoedigen zichzelf verder te ontwikkelen, ervoor zorgen dat zij zich emotioneel verbonden voelen met de organisatie. Op deze manier kunnen bedrijven het psychologische contract tussen werkgever en werknemer versterken, wat tot een hogere mate van werktevredenheid kan leiden. Ten tweede kan het creëren van positieve percepties ervoor zorgen dat werknemers trainingsprogramma's beschouwen als een teken van betrokkenheid bij de persoonlijke ontwikkeling. Ten derde zullen werknemers meer tevreden zijn omdat ze door de gevolgde scholing een betere arbeidsmarktpositie krijgen. Onze vierde hypothese luidt:

> *Hypothese 4 (H4):* gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling hangt positief samen met werktevredenheid.

Bartlett (2001), Hung & Wong (2007) en Winterton (2004) hebben aangetoond in hun studies over de werktevredenheid van werknemers, dat werktevredenheid een negatieve invloed heeft op onwenselijk gedrag op de werkvloer zoals de intentie om de organisatie te verlaten. Daarom is onze vijfde hypothese als volgt:

> *Hypothese 5 (H5):* werktevredenheid speelt een mediërende rol in de relatie tussen de door de werknemer gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling en de intentie van werknemers hun organisatie te verlaten.

De in dit artikel onderzochte verbanden en verwachte uitkomsten zijn samengevat in figuur 1. Er wordt een positief effect verwacht van training in algemene vaardigheden op de intentie om de werkgever te verlaten (H1) en op de gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling (H2). Er wordt een negatief effect verwacht van gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling op de intentie om de werkgever te verlaten (H3) en een positief effect op de werktevredenheid (H4). De verwachte mediërende rol van werktevredenheid (H5) wordt met de stippellijnen aangegeven: de verwachting is dat het gevonden effect tussen gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling op de intentie om de werkgever



Figuur 1. Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop: onderzochte verbanden en verwachtingen.

te verlaten (H3) beïnvloed wordt door de opname van werktevredenheid in het verklarend model.

Data en aanpak

Data

In dit artikel testen we de vijf in de vorige paragraaf geformuleerde hypotheses met behulp van een werknemersenquête in de Nederlandse apothekersbranche. Wij richten ons daarbij op de zogenoemde *'core workers'* (Osterman, 2000): de apothekersassistenten. Tachtig procent van alle apotheekmedewerkers behoort tot deze beroepsgroep (De Grip & Sieben, 2009). Het voordeel om de analyse toe te spitsen op de apothekersassistenten is dat het, wat betreft hun vooropleiding en beroep, een homogene groep is. In maart 2008 zijn 6.000 apothekersassistenten benaderd voor deelname aan het onderzoek. De werknemers zijn geselecteerd uit een adressenbestand van de Pensioenfonds Medewerkers Apotheken (PMA) waar alle apothekersassistenten werkzaam in de openbare apotheek bij ingeschreven staan. Van de 6.000 apothekersassistenten die uitgenodigd zijn voor deelname aan de enquête hebben uiteindelijk 2.833 de enquête ingevuld. De apothekersassistenten zijn vrijwel allemaal vrouwen. Om de homogeniteit van de populatie te vergroten richten we onze analyse alleen op de vrouwen (van de respondenten is minder dan 0,5% een man).

Definitie van de variabelen

We zijn in staat geweest om gegevens uit administratieve bronnen aan de enquêtegegevens te koppelen. Zo zijn gegevens betreffende leeftijd, aantal dienstmaanden, maandloon en aantal gewerkte uren afkomstig uit de PMA-bestanden aan de enquêtegegevens toegevoegd. Tabel 1 geeft een overzicht van de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen die in ons onderzoeksmodel zijn gebruikt.

Variabele	Aantal	Gemiddelde	Standaardafwijking
Intentie om weg te gaan (%)	2.280	9,87	29,83
Deelname aan training in algemene kennis (%)	2.340	36,00	0,48
Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling	2.327	3,03	0,72
Werktevredenheid	2.284	2,79	0,36
Leeftijd	2.340	39,27	10,36
Lengte dienstverband (in maanden)	2.340	114,46	79,28
Aantal contracturen (per week)	2.340	25,54	8,03
Bruto maandsalaris (in euro)	2.340	2286,79	337,07

Tabel 1. Beschrijving van de variabelen.

Deelname aan trainingen gericht op algemene vaardigheden
In onze enquête wordt een onderscheid gemaakt tussen cursussen gericht op generieke vaardigheden en cursussen gericht op specifieke vaardigheden. Volgend op de vraag 'Heeft u in 2007 één of meerdere aan uw werk gerelateerde cursussen gevolgd?' worden naast vakinhoudelijke kennis twaalf generieke vaardigheden onderscheiden. Voorbeelden daarvan zijn communicatieve vaardigheden, omgaan met verantwoordelijkheden en deskundigheid/professionaliteit. Deelname aan cursussen in algemene vaardigheden is gemeten aan de hand van het aantal algemene vaardigheden waarin iemand in 2007 is getraind. Ongeveer 33% van de assistenten geeft aan ten minste aan één cursus gericht op algemene kennis te hebben deelgenomen.

Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling (PSED)
Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling is gemeten aan de hand van zeven stellingen geïnspireerd op de studies van Tsui c.s. (1997), Hoon Lee & Bruvold (2003) en Eisenberger c.s. (2001). De stellingen meten zowel de gepercipieerde steun van de organisatie als de gepercipieerde investering in de personeelsontwikkeling. De volgende stellingen zijn daar voorbeelden: 'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende', 'Op mijn werk deelt iedereen informatie met elkaar' (zie verder Bijlage 1 voor een compleet overzicht). Voor elk van deze stellingen hadden de apothekersassistenten antwoordmogelijkheden op een 5-puntsschaal, met antwoordmogelijkheden van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'.

Werktevredenheid
Werktevredenheid is gemeten door middel van zes stellingen die zijn gebaseerd op de tevredenheidschaal ontwikkeld door Hackman en Oldham (1975). De zes stellingen indiceren de algemene tevredenheid met het werk, maar ook met specifieke aspecten van werktevredenheid, zoals tevredenheid met het salaris en met de veiligheid op de werkvloer

(zie verder Bijlage 1 voor een compleet overzicht). Tevredenheid met betrekking to bovenstaande aspecten is gemeten aan de hand van een 5-puntsschaal, met antwoordmogelijkheden van 'zeer tevreden' tot 'zeer ontevreden'.

Intentie om de apotheek te verlaten
Dit is gemeten aan de hand van de volgende vraag: 'Bent u momenteel op zoek naar een andere baan?' Daarop heeft 10% 'ja' geantwoord.

Controlevariabelen
In onze analyses controleren wij voor enkele persoonskenmerken die een effect kunnen hebben op werktevredenheid en de intentie om de apotheek te verlaten: de leeftijd van apothekersassistenten, het aantal maanden dat ze in dienst zijn, het bruto maandsalaris dat ze verdienen en het aantal contracturen per week. Zoals tabel 1 laat zien, zijn apothekersassistenten gemiddeld 39 jaar oud, werken ze ongeveer 9 jaar voor de apotheek waar ze in dienst zijn, verdienen ze een bruto maandsalaris van ongeveer € 2.287 en hebben ze contractueel een werkweek van gemiddeld 25 uur.

Tabel B.1 (in de bijlage) geeft een overzicht van de correlaties tussen de verschillende variabelen. Sommige correlaties zijn interessant om hier te vermelden. Zoals verwacht is deelname aan cursussen gericht op algemene vaardigheden positief gecorreleerd met de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling (.092). Ook is de gepercipieerde steun van de werkgever positief gerelateerd aan de werktevredenheid (.543) en negatief gecorreleerd met de intentie om de apotheek te verlaten (-.19). Onze aanpak bij het beantwoorden van onze onderzoeksvraag bestaat uit econometrische analyses die in bijgaande tekstbox worden beschreven.

Onderzoeksmethode
Wij testen onze hypotheses door middel van kleinstekwadraatschattingen (OLS) en logistische regressieanalyses. Daarnaast analyseren wij de intenties om de apotheek te verlaten voor een zelfde functie in een andere apotheek of voor een andere functie buiten de apotheekbranche. Verder gaan we na of de werktevredenheid een mediërende rol speelt in de relatie tussen de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling en de intentie om de apotheek te verlaten. Om dit vast te stellen, moet aan vier voorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet de gepercipieerde steun van de werkgever significant gerelateerd zijn aan het personeelsverloop. Ten tweede moet de gepercipieerde steun van de werkgever een significant effect heb-

ben op de werktevredenheid. Ten derde moet de werktevredenheid significant verbonden zijn met het personeelsverloop. Ten slotte, als vierde voorwaarde, moet het effect van de gepercipieerde steun van de werkgever op het personeelsverloop verminderen wanneer de werktevredenheid in deze relatie wordt toegevoegd.

Resultaten

Gevolgen van trainingen en gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling

Uit de econometrische analyses blijkt dat de deelname aan trainingen in algemene vaardigheden positief gerelateerd is aan de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling (zie kolom 1 in tabel B.2) en dat deze positieve percepties op hun beurt weer leiden tot een hogere mate van werktevredenheid (zie kolom 2 in tabel B.2). Deze resultaten liggen in de lijn van zowel onze tweede als onze vierde hypothese. Uit de tabel blijkt ook dat de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling afneemt naarmate een apothekersassistente langer bij de apotheek in dienst is. Ook is gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling negatief gerelateerd met de hoogte van het bruto maandsalaris (kolom 1 in tabel B.2). Verder blijkt dat de apothekersassistenten meer tevreden zijn met hun baan wanneer ze een hoger bruto maandsalaris verdienen (kolom 2 in tabel B.2). Daarnaast blijkt dat de werktevredenheid van de assistenten afneemt naarmate ze langer bij hun apotheek in dienst zijn (kolom 2 in tabel B.2). Dit betekent dat werknemers met een hoger loon meer tevreden zijn over hun werk, maar dat een hoger loon niet noodzakelijkerwijs resulteert in gunstigere percepties in de steun in personeelsontwikkeling door de werkgever. Wel is het zo dat bij gelijk loon werknemers met betere percepties van de steun in personeelsontwikkeling ook meer tevreden zijn over hun werk.

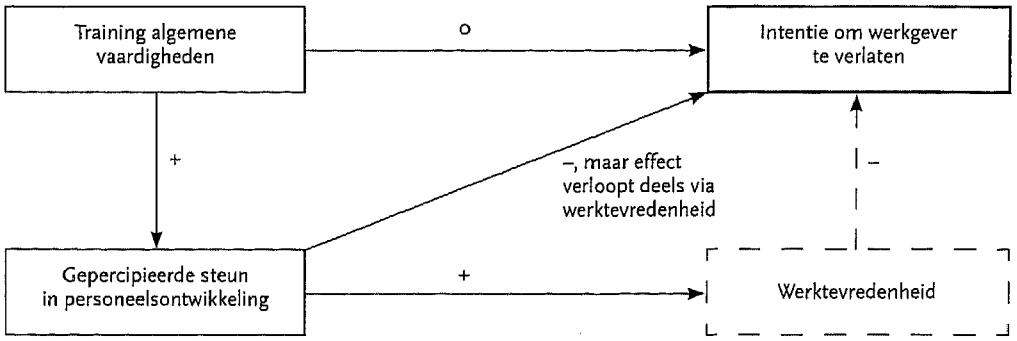
Tabel B.3 (in de bijlage) laat zien dat de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling negatief gerelateerd is aan het personeelsverloop (model 1). De apothekersassistenten die een positief beeld hebben over de bereidheid van hun apotheker om in hen te investeren, hebben minder vaak de intentie hun apotheek te verlaten, wat overeenkomt met onze derde hypothese. Uit de analyse blijkt daarnaast dat de intentie om de apotheek te verlaten toeneemt naarmate de assistenten ouder worden (met een maximum bij de leeftijd van 34 jaar) en afneemt naarmate iemand langer bij de apotheek in dienst is. Verder blijkt onze eerste hypothese niet op te gaan: in tegenstelling tot wat de theorie van het menselijk kapitaal voorspelt, zet de deelname van apothekersassistenten aan trainingen in algemene vaardigheden en kennis niet aan tot het verlaten van de apotheek (model 3).

De mediërende rol van werktevredenheid

Om vast te stellen of werktevredenheid een mediërende rol speelt in de relatie tussen gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling en het personeelsverloop, moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan (zie tekstbox, pagina 39). In de eerste plaats moet de gepercipieerde steun van de werkgever gerelateerd zijn aan het personeelsverloop. Onze analyses hebben laten zien dat dit inderdaad het geval is: werknemers met een hogere mate van gepercipieerde steun van de werkgever zijn minder vaak van plan hun werkgever te verlaten (zie tabel B.3 in de bijlage). In de tweede plaats moet de gepercipieerde steun van de werkgever van invloed zijn op de werktevredenheid. Onze analyses laten zien dat percepties over de personeelsontwikkeling inderdaad positief samenhangen met werktevredenheid (zie tabel B.2). Tabel B.3 laat zien dat aan de derde voorwaarde ook wordt voldaan: de werktevredenheid is van betekenisvolle invloed in de relatie tot de intentie van assistenten om de apotheek te verlaten (model 2 en model 3). Werknemers die meer tevreden zijn over hun werk, zijn minder vaak van plan hun werkgever te verlaten. De vierde voorwaarde voor een mediërende rol van werktevredenheid stelt dat het effect van de gepercipieerde steun van de werkgever op het personeelsverloop vermindert wanneer de werktevredenheid in deze relatie wordt toegevoegd. De vergelijking van model 1 en model 2 in tabel B.3 blijkt dit inderdaad het geval te zijn. Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling heeft een negatief effect op personeelsverloop (model 1), maar dit effect wordt kleiner en verliest aan significantie als werktevredenheid wordt meegenomen in de relatie (model 2). Er is dus niet zozeer sprake van een direct effect van gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling op de intentie om de werkgever te verlaten, maar effect via de werktevredenheid. Dit bevestigt onze verwachting dat de werktevredenheid een soort van tussenrol speelt in de relatie tussen gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling en het personeelsverloop. Doordat werknemers het gevoel hebben dat ze worden gesteund door hun werkgever in hun persoonlijke ontwikkeling, zijn ze meer tevreden en door deze hogere mate van tevredenheid hebben ze minder de neiging hun apotheek te verlaten. De bevindingen worden samengevat in figuur 2.

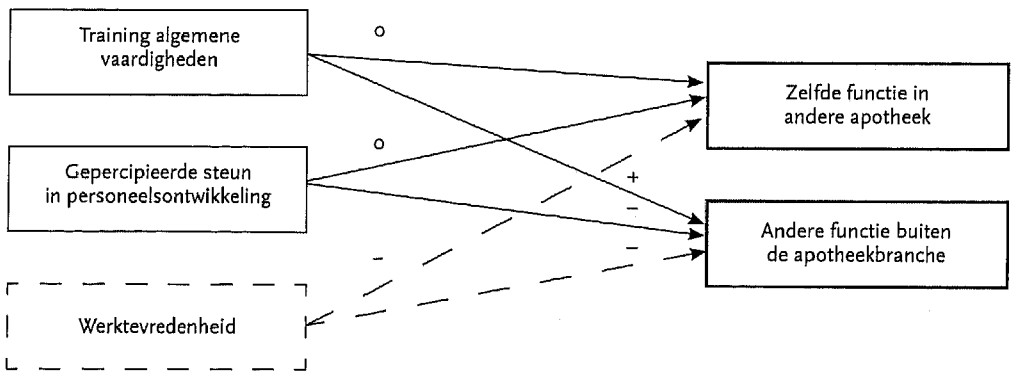
Mobiliteit binnen de sector of naar een andere sector

We hebben nog één verdere analyse uitgevoerd waarin we onderscheid maken tussen de intentie om de apotheek te verlaten voor eenzelfde functie in een andere apotheek en de intentie om de apotheek te verlaten voor een baan in een andere sector. De analyse is bedoeld als aanvullend op de vorige analyses. De resultaten uit de econometrische analyses zijn gepresenteerd in tabel B.4 (in de bijlage) en samengevat in figuur 3. Uit de analyses blijkt dat de gepercipieerde steun in de personeelsontwikke-



Figuur 2. Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop: gevonden verbanden.

ling ertoe leidt dat men minder vaak solliciteert naar een functie in een andere sector. Voor de intentie om naar een ander bedrijf te vertrekken wordt er geen significant effect gevonden. Dit suggereert dat gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling wel helpt om werknemers binnen de sector te houden, maar niet per se in dezelfde apotheek. Ook blijkt dat het volgen van trainingen in algemene kennis een zwak significant positief effect heeft op de intentie om de apotheek te verlaten voor een functie in een andere sector. Dit resultaat komt overeen met de 'human capital'-theorie die verklaart dat door het volgen van trainingen in algemene kennis die ook waardevol zijn in andere bedrijven, het personeelsverloop zal toenemen.



Figuur 3. Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop: intentie om naar een zelfde functie te gaan bij een andere apotheek, en intentie om naar een andere functie te gaan, buiten de apotheekbranche.

Conclusie en implicaties

In dit artikel hebben we geanalyseerd of door het investeren in de algemene competenties van medewerkers het personeelsverloop in de Nederlandse apothekersbranche toe- of afneemt. Deze onderzoeksvraag is zeer relevant voor de apotheekbranche omdat algemene competenties voor de Nederlandse apothekersassistenten steeds belangrijker worden.

Onze analyses laten zien dat deelname aan cursussen gericht op algemene vaardigheden geen effect heeft op de intenties van apothekersassistenten om de apotheek te verlaten. Wanneer we echter onderscheid maken tussen mobiliteit naar een andere werkgever binnen de sector en de intentie om de sector te verlaten, blijkt dat training in algemene kennis en vaardigheden wel van belang is. Wanneer men training heeft gevolgd die gericht is op de ontwikkeling van algemene vaardigheden, dan is men ook eerder geneigd om de apotheek te verlaten voor een andere functie buiten de apotheekbranche.

De scholing in de algemene kennis en vaardigheden van werknemers draagt vooral bij aan een positief beeld over de bereidheid van de werkgever om het personeel in hun persoonlijke ontwikkeling te steunen. Het ziet ernaar uit dat apothekersassistenten de investeringen in algemene vaardigheden beschouwen als een teken dat hun werkgever zich bekommert om hun algemene ontwikkeling en om hun positie op de arbeidsmarkt. De apothekersassistenten zijn hierdoor minder snel geneigd om weg te gaan naar een andere apotheek. Een positief beeld van de werkgever zorgt er ook voor dat assistenten minder geneigd zijn om ander werk te zoeken buiten de apotheekbranche. De keerzijde is echter dat algemene training een positief maar zwak significant effect heeft op de intenties om een baan in een andere sector te zoeken. Het is opmerkelijk dat wanneer er rekening wordt gehouden met de werktevredenheid, het effect van de positieve percepties afneemt. Het blijkt dat het effect van gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling op personeelsverloop deels via de werktevredenheid verloopt. Apothekersassistenten zijn meer tevreden over hun baan wanneer ze het gevoel hebben dat ze voldoende medewerking krijgen om zichzelf persoonlijk te ontwikkelen, voldoende ondersteuning krijgen van hun apotheker en goede feedback krijgen. Op haar beurt zorgt werktevredenheid voor minder verloop.

Implicaties

Onze bevindingen hebben belangrijke implicaties voor de Nederlandse apothekersbranche, maar ook voor organisaties in andere sectoren. Binnen de apothekerssector is het van belang dat werkgevers zich realiseren dat een HRM-beleid waarin de persoonlijke ontwikkeling van het personeel centraal staat, bijdraagt aan een grotere werktevredenheid, waardoor het personeelsverloop afneemt. Tevreden apothekersassistenten zijn erg

gemotiveerd om te blijven werken in hun huidige apotheek, ook wanneer door deelname aan trainingen in algemene vaardigheden hun totale arbeidsmarktpositie verbetert. Het verbeteren van de algemene kennis en vaardigheden zorgt ervoor dat de apothekersassistenten een positief beeld krijgen van de bereidheid van hun werkgever om hen te steunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Wat dat betreft is het opmerkelijk dat ondanks de behoefte aan medewerkers die klantgericht kunnen werken, het grootste deel van de trainingen die momenteel gegeven worden, gericht zijn op specifieke farmaceutische kennis en vaardigheden. De keerzijde van investeringen in algemene vaardigheden is, zo blijkt uit onze analyses, dat werknemers weglekken naar andere sectoren. Dit doet dus vermoeden dat alleen investeren in algemene vaardigheden van de medewerkers niet voldoende is om verloop van personeel te voorkomen. Het HRM-beleid dient dan ook aandacht te schenken aan andere factoren die de gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling beïnvloeden, zoals waardering, ondersteuning en feedback.

Ook andere organisaties in soortgelijke sectoren die iets willen doen aan de toename van het personeelsverloop moeten zich realiseren dat alleen het vakspecifiek trainen van medewerkers niet voldoende is om een kundig personeelsbestand op te bouwen. Werknemers waarderen een HRM-beleid waarin de mogelijkheid bestaat voor persoonlijke ontwikkeling en waarderen het als er daarnaast ook in hen wordt geïnvesteerd in de vorm van persoonlijke interesse. Feedbacksessies en POP's zijn voorbeelden van middelen om deze steun te uiten. Het investeren in de algemene competenties van werknemers zorgt er niet alleen voor dat werknemers meer kennis en kunde opbouwen, maar ook dat werknemers het gevoel hebben dat hun arbeidsrelatie gebaseerd is op wederzijds vertrouwen en respect. Werknemers zullen zich op hun beurt hier ook naar gedragen in de vorm van een hogere mate van tevredenheid en daardoor waarschijnlijk harder werken en bovendien meer toegewijd zijn. Dit alles zal bijdragen aan een gezonde arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer, aan een hoger productieniveau en uiteindelijk aan minder personeelsverloop.

SUMMARY

This paper examines two competing hypotheses on how investments in employee development are related to their turnover behaviour. Estimation results derived from a sample of 2,833 Dutch pharmacy assistants show that participation in general training does not induce assistants' intention to quit as predicted by human capital theory. Firms' investments in training significantly contribute to perceived support in employee development (PSED). Subsequently, our results show

that PSED is negatively related to employees' intention to quit the firm. However, this effect is almost completely mediated by the level of job satisfaction of pharmacy assistants. Our findings support the importance of social exchange theory in explaining turnover behaviour as a consequence of personnel development practices.

Literatuur

Acemoglu, D. & J. Pischke (1999). 'The structure of Wages and Investment in General Training'. *The Journal of Political Economy*, 107: 539-572.

Alexandrov, A., E. Babakus & U. Yavas (2007). 'The Effects of Perceived Management Concern for Frontline Employees and Customers on Turnover Intentions'. *Journal of Service Research*, 9: 356-371.

Arthur, J.B. (1994). 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover'. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

Bartlett, K.R. (2001). 'The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field'. *Human Resource Development Quarterly*, 12: 335-352.

Becker, G.S. (1962). 'Investment in Human Capital: A theoretical Analysis'. *Journal of Political Economy*, 70: 9-49.

Bedeian, A.G, E.R Kemery & A.B. Pizzolatto (1992). 'Career Commitment and Expected Utility of Present Job as Predictors of Turnover Intentions and Turnover Behaviour'. *Journal of Vocational Behaviour*, 39: 331-352.

Benson, G.S., D. Finegold & S.A. Mohrman (2004). 'You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover'. *Academy of Management Journal*, 47: 315-331.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.

Darr, E.D., L. Argote & D. Epple (1995). 'The Acquisition, Transfer and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises'. *Management Science*, 41: 1750-1762.

Edgar, F. & A. Geare (2005). 'HRM practice end employee attitudes: different measures - different results'. *Personnel Review*, 34: 534-549.

Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa (1986). 'Perceived Organizational Support'. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.

Eisenberger, R., S. Armeli, R.Rexwinkel, P.D. Lynch & L. Rhoades (2001). 'Reciprocation of Perceived Organizational Support'. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42-51.

Galunic, D.C & E. Anderson (2000). 'From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment'. *Organizational Sciences*, 11: 1-20.

Georgellis, Y. & T. Lange (2007). 'Participation in continuous on- the- job training and job satisfaction: longitudinal evidence from the German labour market'. *International Journal of Human Resource Management*, 18: 969-985.

Green, F., A. Felstead, K. Mayhew & A. Pack (2000). 'The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm Level Evidence from Britain'. *British Journal of Industrial Relations*, 38: 261-275.

Grip A., de & I. Sieben (2009). 'The effectiveness of more advanced human resource systems in small firms'. *International Journal of Human Resource Management*, forthcoming.

Guest, D. (2002). 'Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the worker into HRM'. *The Journal of Industrial Relations*, 44: 335-358.

Hackman, J.R. en G.R. Oldham (1975). 'Development of the Job Diagnostic Survey.' *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

Harris, R.B., K.J. Harris & P. Harvey (2007). 'A Test of Competing Models of the Relationships Among Perceptions of Organizational Politics, Perceived Organizational Support, and Individual Outcomes'. *The Journal of Social Psychology*, 147: 631-651.

Herrbach, O., K. Mignimac & A-L. Gatignon (2004). 'Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions'. *International Journal of Human Resource Management*, 15: 1390-1407.

Hoon Lee, C. & N.T. Bruvold (2003). 'Creating value for employees: investment in employee development'. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 981-1000.

Hung, H. & Y.H. Wong (2007). 'The relationship between employer endorsement of continuing education and training and work in study performance: A Hong Kong case study'. *International Journal of Training and Development*, 11: 295-313.

Lazear, E. (2003). 'Firm-Specific Human Capital: A Skill-Weights Approach'. *NBER Working Paper NO 9679*, Cambridge, MA, NBER.

Leuven, E., H. Oosterbeek, R. Sloof & C. van Klaveren (2002). 'Worker reciprocity and employer investment in training'. *Scholar Working Paper Series, Netherlands*, Amsterdam: University of Amsterdam.

Martin, G., J. Pate & J. McGoldrick (1999). 'Do HRD Investment Strategies pay? Exploring the relationship between lifelong learning and psychological contracts'. *International Journal of Training and Development*, 3: 200-214.

Muse, L.A. & C.L. Stamper (2007). 'Perceived Organisational Support: Evidence for a Mediated Association with Work Performance'. *Journal of Managerial Issues*, 19: 517-535.

Osterman, P. (2002). 'Workreorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare'. *Industrial and Labor Relations Review*, 53: 197-196

Sieben, I. (2007). 'Does training trigger turnover - or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour'. *Work, employment and society*, 21: 397-416.

Tannenbaum, S.I., J.E. Mathieu, E. Salas & J.A. Cannon-Bowers (1991). 'Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation'. *Journal of applied Psychology*, 76: 759-769.

Tsai, W-C. & W-T. Tai (2003). 'Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation'. *Personnel Review*, 32: 151-163.

Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter & A.M. Tripoli (1997). 'Alternative approaches to the employer-employee relationship: Does investment in employees pay off?', *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.

Wayne, S.J., M Shore & R.C. Liden (1997). 'Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective'. *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

Whitener, E.M. (2001). 'Do 'high commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross - Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling'. *Journal of Management*, 27: 515-535.

Winterton, J. (2004). 'A conceptual model of labour turnover and retention'. *Human Resource Development International*, 7: 371-390.

Bijlage 1

Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling (PSED)

- 'Mijn leidinggevende heeft me gestimuleerd om wat ik bij deze cursus heb geleerd in de praktijk toe te passen'
- 'Mijn collega's hebben me gestimuleerd om wat ik bij deze cursus heb geleerd in de praktijk toe te passen'
- 'Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende'
- 'Op mijn werk deelt iedereen informatie met elkaar'
- 'Ik krijg het altijd te horen als ik een taak goed heb uitgevoerd'
- 'Ik krijg altijd te horen op welke manier ik mijn aanpak zou kunnen verbeteren'
- 'Ik heb taken die een uitdaging betekenen'

Werktevredenheid

- Salaris
- Veiligheid op de werkvloer
- Werksfeer
- Het leidinggeven door de apotheker
- Loopbaanperspectieven
- Functiebeoordelingssysteem

	Variable	1	2	3	4	5	6	7
1	Intentie om weg te gaan (%)	1						
2	Deelname aan training in algemene kennis	0,036	1					
3	Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling	-0,188*	0,092*	1				
4	Werktevredenheid	-0,310*	-0,019	0,540*	1			
5	Leeftijd	-0,072*	0,003	-0,059*	-0,009	1		
6	Lengte dienstverband (in log)	-0,055*	-0,004	-0,098*	-0,068*	0,356*	1	
7	Aantal contracturen	0,002	0,024	0,056*	-0,039	-0,309*	-0,195*	1
8	Bruto maandsalaris	-0,027	0,031	-0,054*	-0,018	0,129*	0,188*	0,206*

* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Tabel B.1. Correlatieanalyse.

	Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling	Werktevredenheid
Deelname aan training in algemene kennis	0,044***	
	[4,54]	
Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling		0,275***
		[30,76]
Leeftijd	-0,013	-0,013**
	[-1,14]	[-2,52]
Leeftijd in het kwadraat (/100)	0,015	0,016***
	[1,07]	[2,59]
Lengte dienstverband (in log)	-0,051***	-0,011
	[-3,11]	[-1,55]
Aantal contracturen	0,003	-0,005***
	[1,58]	[-4,96]
Bruto maandsalaris (in log)	-0,049**	0,021**
	[-2,06]	[1,98]
Constante	3,787***	2,202***
	[14,53]	[18,70]
N	2.325	2.282
Adjusted-R-square	0,020	0,300

t-waarden tussen haakjes
* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Tabel B.2. Schattingsresultaten: factoren van invloed op PSED en werktevredenheid.

Leeswijzer: De eerste kolom bevat de uitkomsten van de regressieanalyses met betrekking tot de gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling. De tweede kolom bevat de uitkomsten van de regressieanalyse met betrekking tot werktevredenheid. De getallen in de tabel zijn de regressiecoëfficiënten. Een positieve coëfficiënt betekent dat de variabele een positief effect heeft op de afhankelijke variabele (bijvoorbeeld, deelname aan training hangt positief samen met een hogere mate van gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling). Een negatieve coëfficiënt betekent dat de variabele een negatief effect heeft op de afhankelijke variabele (bijvoorbeeld, werknemers die meer uren werken hebben een lager niveau van werktevredenheid).

	Model 1	Model 2	Model 3
Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling	-0,978***	-0,192	-0,218*
	[-9,17]	[-1,51]	[-1,70]
Werktevredenheid		-2,696***	-2,659***
		[-10,78]	[-10,58]
Deelname aan training in algemene kennis			0,066
			[1,47]
Leeftijd	0,167***	0,147**	0,143**
	[2,60]	[2,14]	[2,09]
Leeftijd in het kwadraat (/100)	-0,246***	-0,225***	-0,222**
	[-3,02]	[-2,60]	[-2,56]
Lengte dienstverband (in log)	-0,206***	-0,260***	-0,260***
	[-2,72]	[-3,28]	[-3,27]
Aantal contracturen	0,003	-0,013	-0,014
	[0,25]	[-1,20]	[-1,24]
Bruto maandsalaris (in log)	-0,103	-0,040	-0,042
	[-1,05]	[-0,37]	[-0,38]
Constante	-0,362	5,159***	5,178***
	[-0,27]	[3,38]	[3,39]
N	2.278	2.276	2.276
Pseudo-R-square	0,079	0,167	0,168

t-waarden tussen haakjes
* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Tabel B.3. Schattingsresultaten: factoren van invloed op de intentie om de apotheek te verlaten.

Leeswijzer: In alle analyses is de intentie om de apotheek te verlaten de afhankelijke variabele (0 = geen intentie om de apotheek te verlaten; 1 = wel de intentie te verlaten). De getallen in de tabel zijn de coëfficiënten uit het logit-model voor de intentie om de apotheek te verlaten. Een positieve coëfficiënt betekent dat de variabele een positief effect heeft op de intentie om de apotheek te verlaten (bijvoorbeeld, werknemers met een hogere leeftijd hebben vaker de intentie om de apotheek te verlaten). Een negatieve coëfficiënt betekent dat de variabele een negatief effect heeft op de intentie om de apotheek te verlaten (bijvoorbeeld, werknemers met een langer dienstverband hebben minder vaak de intentie om de apotheek te verlaten). De modellen zijn verschillend met betrekking tot de verklarende variabelen. Model 1 gebruikt een variabele voor gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling. Model 2 omvat daarnaast ook een variabele voor werktevredenheid. Model 3, ten slotte, omvat ook een variabele voor deelname aan training in algemene vaardigheden.

	Naar een zelfde functie, bij een andere apotheek	Naar een andere functie, buiten de apotheekbranche
Gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling	-0,018	-0,414**
	[-0,10]	[-2,39]
Werktevredenheid	-2,459***	-2,709***
	[-7,29]	[-8,50]
Deelname aan training in algemene kennis	-0,009	0,105*
	[-0,13]	[1,85]
Leeftijd	0,218**	0,089
	[2,18]	[0,97]
Leeftijd in het kwadraat (/100)	-0,333**	-0,147
	[-2,55]	[-1,28]
Diensttijd (in log)	-0,376***	-0,145
	[-3,72]	[-1,29]
Aantal contracturen	-0,003	-0,023
	[-0,18]	[-1,57]
Bruto maandsalaris (in log)	-0,047	0,079
	[-0,31]	[0,42]
Constante	2,483	4,830**
	[1,18]	[2,31]
N	2.269	
Pseudo-R-square	0,145	

t-waarden tussen haakjes
* p<0,10, ** p<0,05, *** p<0,01

Tabel B.4. Schattingsresultaten: factoren van invloed op het vertrek binnen de sector en naar een andere sector.

Leeswijzer: De afhankelijke variabele bij deze analyse is de intentie om in dezelfde baan te blijven (wordt gebruikt als referentie), de intentie om naar een zelfde functie te gaan, maar bij een andere apotheek (eerste kolom), of de intentie om naar een andere functie te gaan, buiten de apotheekbranche (tweede kolom). De getallen in de tabel zijn de coëfficiënten uit een multinomiaal logit model. Een positieve coëfficiënt betekent dat de variabele een positief effect heeft op de uitkomstvariabele (bijvoorbeeld, werknemers met een hogere leeftijd hebben vaker de intentie om naar een zelfde functie te gaan, maar bij een andere apotheek). Een negatieve coëfficiënt betekent dat de variabele een negatief effect heeft op de uitkomstvariabele (bijvoorbeeld, werknemers met een hoger niveau van gepercipieerde steun in personeelsontwikkeling hebben minder vaak de intentie om naar een andere functie te gaan buiten de apotheekbranche).