



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Calculatieve betrokkenheid van
supermarktmedewerkers in Centraal Europa:
Antecedenten van gepercipieerde alternatieven binnen
de organisatie en op de externe arbeidsmarkt

Annemieke Boeren (s0018961)

Wierden, maart 2008

Universiteit Twente

Masterthese Psychologie, afstudeerrichting Arbeid & Organisatie

Onder begeleiding van prof. dr. Karin Sanders en dr. Nicole Torcka

Samenvatting

Torka, Geurts, Sanders en Van Riemsdijk (under review) verzamelden in 2004 data onder 10066 supermarkt- en hypermarktmedewerkers uit Polen, Slowakije en Tsjechië. In dit onderzoek worden deze data gebruikt om te onderzoeken in hoeverre persoonlijke kenmerken (tenure, leeftijd, opleidingsniveau en geslacht) en kenmerken van de huidige baan (baanzekerheid, autonomie, afwisseling en uitdaging) de percepties van werknemers over hun alternatieven op de interne en externe arbeidsmarkt verklaren. Daarnaast wordt er onderzocht of de gepercipieerde alternatieven van werknemers worden beïnvloed door de situatie op de regionale arbeidsmarkt (werkloosheid, aantal werkzoekenden en aantal vacatures). De resultaten van dit onderzoek laten zien dat alle verwachte antecedenten behalve baanzekerheid de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie of op de externe arbeidsmarkt (of beiden) beïnvloeden. Niet alle gevonden effecten komen echter overeen met de verwachtingen en sommige antecedenten hebben moderator- en mediatoreffecten. De invloed van regionale verschillen wordt alleen gevonden met betrekking tot de gepercipieerde alternatieven van Tsjechische werknemers op de externe arbeidsmarkt. Er blijkt een positieve relatie te bestaan tussen de gepercipieerde alternatieven binnen de huidige organisatie en de percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

Abstract

Data collected in 2004 by Torcka, Geurts, Sanders and Van Riemsdijk (under review) about 10066 employees of supermarkets and hypermarkets from Poland, Slovakia and the Czech Republic is used. This study examines to what extent personal characteristics (tenure, age, education and sex) and characteristics of their current job (job security, autonomy, task variety and challenge) explain employees' perceived alternatives in the internal and external labour markets. It is also examined if employees' perceived alternatives are predicted by characteristics of the local labour markets (unemployment, number of job seekers and number of vacancies). The results show that all hypothesized antecedents except job security affect the perceived alternatives in the internal or external labour market (or both). However, not all results conform to the hypotheses and certain variables appear to have moderating or mediating effects. Local labour market factors only appear to affect the perceived alternatives in the external labour market of Czech employees. Employees' perceived alternatives in the internal labour market relate positively with their perceived alternatives in the external labour market.

Inleiding

Economische ontwikkelingen zorgen er voor dat de vraag naar goede arbeidskrachten stijgt, waardoor veel bedrijven moeite hebben om hun personeelsbestand in stand te houden. Bovendien wisselen werknemers steeds vaker van baan en blijven zij niet hun hele loopbaan voor dezelfde baas werken (Inkson, 2007). Eén van de factoren die de keuze van een werknemer om wel of niet bij zijn huidige werkgever te blijven beïnvloeden, betreft de mogelijkheden die hij denkt te hebben op de arbeidsmarkt¹. Wanneer een werknemer denkt dat hij weinig alternatieven heeft voor zijn huidige baan, is de kans groot dat hij bij de organisatie waar hij werkt blijft ongeacht of dat werk en de organisatie hem bevallen (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991). De percepties van een werknemer over mogelijke alternatieven beïnvloeden echter zijn werkprestaties en de manier waarop hij zich ten opzichte van zijn werkgever gedraagt (Van Breukelen, 1996; Mathieu & Zajac, 1990, p. 171).

Uit onderzoek blijkt dat werknemers die zich meer bij de organisatie betrokken voelen, beter presteren en langer bij de organisatie blijven dan werknemers die in mindere mate betrokken zijn (Allen & Meyer, 1990; Arnold & Feldman, 1982; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Betrokken werknemers zijn trouw en toegewijd aan de organisatie en stellen zich loyaal op. De toewijding van een werknemer aan de organisatie waar hij werkt wordt 'organizational commitment' genoemd (Van Breukelen, 1996, p. 145). Meyer en Allen (1991) maken een onderscheid tussen drie componenten van betrokkenheid dat in verschillende onderzoeken wordt ondersteund (bijvoorbeeld Dunham, Grube & Castañeda, 1994; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Wasti, 2003). Zij onderscheiden affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid en continuance betrokkenheid. Affectief betrokken werknemers voelen zich emotioneel aan de organisatie gebonden en *willen* graag bij de organisatie blijven werken. Normatieve betrokkenheid zorgt ervoor dat werknemers *zich verplicht voelen* bij de organisatie te blijven. Continuance betrokken werknemers blijven bij de organisatie vanwege de *kosten* die zij associëren met het verlaten van de organisatie (Meyer & Allen, 1991, p. 67)².

Continuance betrokkenheid heeft een negatieve invloed op het verloop of de verloopintentie van werknemers (Jaros, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky,

¹ Waar in dit artikel over werknemers wordt gesproken gaat het vanzelfsprekend niet alleen over mannen maar ook over vrouwen. Er kan zodoende ook zij of haar worden gelezen in plaats van hij of zijn.

² Vanwege de focus op de attitudes van werknemers, wordt er in dit onderzoek gesproken over calculatieve betrokkenheid in plaats van continuance betrokkenheid (zie hierover Van Breukelen, 1996, p. 148).

2002). Uit factoranalyse door McGee en Ford (1987) blijkt dat continuance betrokkenheid uit twee dimensies bestaat (zie ook Iverson & Buttigieg, 1999; Meyer, Allen & Gellatly, 1990). De eerste dimensie betreft de persoonlijke offers die een werknemer moet brengen als resultaat van het verlaten van de organisatie. De tweede dimensie betreft de beschikbare alternatieven voor de huidige baan (McGee & Ford, 1987).

Er is weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen beschikbare alternatieven en verloop(intentie) van werknemers. Hoewel Hulin, Roznowski en Hachiya (1985, p. 234) een sterke en stabiele relatie verwachten, worden er in empirische studies voornamelijk zwakke effecten gevonden (Griffeth & Hom, 1988; Steel & Griffeth, 1989). Griffeth et al. (2000, p. 480) vinden in hun meta-analyse bijvoorbeeld een correlatie van .12 tussen de percepties van werknemers over hun alternatieven en verloop. Hoewel een brede ondersteuning van de relatie tussen gepercipieerde alternatieven en verloop ontbreekt, wordt aan deze dimensie theoretisch belang toegekend (Griffeth & Hom, 1988). Steel en Griffeth (1989, p. 846) zijn zelfs van mening dat het verloop van werknemers voor 70 tot 80% wordt bepaald door aan de arbeidsmarkt gerelateerde omstandigheden.

Theoretische achtergrond

Dit onderzoek gaat over de antecedenten van de percepties van werknemers van alternatieven voor hun huidige baan, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen de gepercipieerde alternatieven op de interne arbeidsmarkt en op de externe arbeidsmarkt. Met alternatieven op de interne arbeidsmarkt wordt bedoeld dat werknemers *binnen hun huidige organisatie* een andere positie gaan bekleden. Werknemers kunnen van baan wisselen door bijvoorbeeld op een andere afdeling of locatie te gaan werken of door zich verticaal in de organisatie te bewegen. De alternatieven *op de externe arbeidsmarkt* zijn banen bij andere organisaties, al dan niet in dezelfde functie.

Inventarisatie van de literatuur leert dat er weinig onderzoek is waarin er onderscheid wordt gemaakt tussen de alternatieven van werknemers binnen en buiten hun organisatie. Ook is er nog niet veel onderzoek gedaan naar de antecedenten van de gepercipieerde alternatieven van werknemers en bovendien spreken de conclusies van bestaande onderzoeken elkaar vaak tegen. Hackett, Bycio en Hausdorf (1994) vonden bijvoorbeeld tegengestelde conclusies voor enkele antecedenten binnen de twee samples die zij onderzochten.

Veruit het meeste bestaande onderzoek over betrokkenheid is in Noord-Amerika gedaan (Randall, 1993). In dit onderzoek wordt er echter gebruik gemaakt van de door Torcka, Geurts, Sanders en Van Riemsdijk (under review) verzamelde data over supermarktmedewerkers uit Polen, Slowakije en Tsjechië. Er zouden problemen kunnen bestaan ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de bestaande literatuur naar de sample van dit onderzoek, omdat er nationale kenmerken een rol spelen die de relaties tussen de verschillende factoren beïnvloeden. Het bestaan van culturele verschillen met betrekking tot calculatieve betrokkenheid wordt ondersteund door verschillende onderzoekers (Chang, Chi & Miao, 2007; Chen & Francesco, 2003; Cheng & Stockdale, 2003; Ko, Price & Mueller, 1997; Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001; Randall, 1993, p. 93). Dat er nog niet veel onderzoek is gedaan naar de betrokkenheid van werknemers in Centraal Europese landen, maakt het lastig om de uitkomsten van dit onderzoek te voorspellen.

Kenmerkend voor de landen waarover dit onderzoek gaat, is dat zij zogenaamde ‘transition countries’ zijn die in het begin van de jaren negentig de overgang van het communisme naar een vrije markteconomie hebben ondergaan. Deze overgang resulteerde onder meer in het verdwijnen van de volledige werkgelegenheid. In Polen en Slowakije liep de werkloosheid hoog op, terwijl er in Tsjechië al gauw stabiliteit bereikt werd (Boeri, 1997; World Bank, 2004). Het werkloosheidspercentage in Tsjechië ligt sinds de toetreding tot de Europese Unie in 2004 onder het EU-gemiddelde, terwijl de werkloosheid in Polen en Slowakije veel hoger is (Eurostat, 2007). Sinds enige tijd verbetert de situatie van de Poolse, Slowaakse en Tsjechische economieën. De werkloosheid daalt (al behoort de werkloosheid in Polen en Slowakije nog steeds tot de hoogste van de EU) en de lonen stijgen (EVD-informatie, 2006a, 2006b, 2007b). De groei van de werkgelegenheid blijft echter achter bij de economische groei en de werkloosheid blijft hoog vanwege een tekort aan vacatures (Boeri, 1997; UNDP, 2004). Hoewel de werkloosheid onder sommige bevolkingsgroepen erg hoog is, bestaat er ook een tekort aan bepaalde groepen arbeidskrachten. Er trekken veel Poolse, Slowaakse en Tsjechische werknemers naar het westen, omdat zij in andere EU-lidstaten een hoger loon verdienen dan in hun eigen land. De Poolse loodgieter is een bekend voorbeeld, maar ook doktoren, verpleegsters, tandartsen en ICT-specialisten wagen de stap. Bedrijven, bijvoorbeeld in de financiële sector en in de techniek, ervaren moeilijkheden bij het aantrekken van hoogopgeleide, specialistische werknemers, maar er is ook vraag naar laagopgeleid personeel, zoals fabrieksarbeiders, vrachtwagenchauffeurs, bouwvakkers en winkelmedewerkers (EURES, 2006, 2007a, 2007b).

De situatie op de arbeidsmarkt zou invloed kunnen hebben op de percepties van de supermarktmedewerkers over de beschikbare alternatieven. Het is goed denkbaar dat de recente geschiedenis de houding van de beroepsbevolking heeft beïnvloed. Mogelijk heeft de hoge werkloosheid er voor gezorgd dat het een werknemer niet zoveel uitmaakt wat voor werk hij doet, zolang hij maar een baan heeft. Het bestaan van een dergelijke arbeidsethos zou invloed kunnen hebben op de percepties die werknemers hebben over beschikbare alternatieven voor hun huidige baan.

In dit onderzoek worden er verschillende antecedenten van de gepercipieerde alternatieven van werknemers onderzocht. Er is gekozen voor factoren waarvan in bestaand onderzoek werd vermoed of is vastgesteld dat zij samenhangen met de alternatieven van werknemers of met hun calculatieve betrokkenheid. In de eerste plaats worden er persoonlijke kenmerken onderzocht: 'tenure' (duur van de aanstelling bij de organisatie) en de leeftijd, het opleidingsniveau en het geslacht van de werknemer. In eerder onderzoek werden deze variabelen vaak als controlevariabelen opgenomen. In de tweede plaats komen er kenmerken van de huidige baan van de werknemer aan de orde, namelijk baanzekerheid, autonomie, afwisseling en uitdaging. Deze factoren hebben invloed op de attitudes van een werknemer over zijn huidige baan en mogelijk ook op zijn percepties over alternatieve banen. De probleemstelling van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

In hoeverre worden de percepties van werknemers over hun alternatieven op de interne en externe arbeidsmarkt verklaard door persoonlijke kenmerken en kenmerken van hun huidige baan?

Verschillende onderzoekers concluderen dat *tenure* een antecedent is van calculatieve betrokkenheid (Cohen & Lowenberg, 1990; Iverson & Buttigieg, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Shore, Barksdale & Shore, 1995; Suliman & Iles, 2000). Dunham et al. (1994) vinden een negatief effect van tenure op de percepties van werknemers over alternatieve baanmogelijkheden. Werknemers die al lang in dienst zijn denken minder alternatieven te hebben dan werknemers die minder lang bij de organisatie werken (Felmlee, 1982). Ook voor de relatie tussen *leeftijd* en calculatieve betrokkenheid van werknemers wordt veel ondersteuning gevonden (Aldag & Brief, 1977; Cohen & Lowenberg, 1990; Dunham et al., 1994; Rhodes, 1983; Riordan, Griffith & Weatherly, 2003; Shore et al., 1995; Suliman & Iles, 2000). Leeftijd en tenure hangen met elkaar samen en worden gezien als

indicatoren van 'career stage' (Cohen, 1993). Volgens Cohen (1991, p. 255) kennen jonge werknemers die nog niet zo lang bij de organisatie werkzaam zijn, weinig aarzeling om andere baanmogelijkheden te onderzoeken als hun huidige baan niet interessant genoeg is. Wanneer werknemers in latere career stages komen, gaan zij meer op zoek naar stabiliteit en neemt hun bereidheid om hun werkgever en baan te verlaten af (Cohen, 1991, p. 255). Daarnaast worden oudere werknemers vaak minder gewaardeerd dan hun jongere collega's, waardoor werkgevers minder in hun medewerkers investeren naarmate zij ouder worden. Hierdoor raken de kennis en vaardigheden van oudere werknemers verouderd en nemen hun alternatieven af (Hansson, DeKoekkoek, Neece & Patterson, 1997, p. 225). De relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven is zodoende negatief.

Shore et al. (1995) onderscheiden het *opleidingsniveau* van werknemers als een antecedent van continuance betrokkenheid (zie ook Cohen & Lowenberg, 1990; Suliman & Iles, 2000). Hoger opgeleide werknemers houden minder vaak hun baan aan omwille van de kosten van het verlaten van de organisatie dan lager opgeleide werknemers (Balfour & Wechsler, 1996, p. 265). Verwacht wordt dat laagopgeleiden minder kansen op de arbeidsmarkt hebben dan hoogopgeleiden (Cohen, 1992). De relatie tussen opleidingsniveau en gepercipieerde alternatieven wordt verondersteld positief te zijn.

Hypothese 1A: Tenure en leeftijd zijn negatief gerelateerd aan en opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie.

Hypothese 1B: Tenure en leeftijd zijn negatief gerelateerd aan en opleidingsniveau heeft een positieve invloed op de externe arbeidsmarkt.

Een ander persoonskenmerk van werknemers dat invloed heeft is het *geslacht*. Suliman en Iles (2000) concluderen in hun onderzoek onder Jordaanse werknemers dat vrouwen meer continuance betrokkenheid ervaren dan mannen. Volgens Cohen (1992, p. 543) hebben vrouwelijke werknemers minder alternatieve job opportunities dan hun mannelijke collega's. Onderzoek van Goudswaard, Kraan en Dhondt (2000) laat zien dat mannen vaker dan vrouwen in verschillende functies binnen de organisatie worden ingezet (p. 140). Mannen schatten hun promotiekansen dan ook hoger in dan vrouwen (Goudswaard, 2003, p. 159). Een verschil tussen de seksen dat hierbij een rol speelt is dat vrouwen in vergelijking met mannen over het algemeen meer rollen combineren (Goudswaard, 2003). Dit resulteert er bijvoorbeeld in dat vrouwen vaker stoppen met werken naarmate hun gezin zich uitbreidt,

terwijl mannen daarentegen juist als broodwinner blijven werken als het aantal kinderen toeneemt (Hansson et al., 1997, p. 224). In de tweede hypothese wordt het geslacht van werknemers verondersteld een antecedent te zijn van de gepercipieerde alternatieven.

Hypothese 2A: Vrouwen percipiëren minder alternatieven binnen de huidige organisatie dan mannen.

Hypothese 2B: Vrouwen percipiëren minder alternatieven op de externe arbeidsmarkt dan mannen.

In dit onderzoek wordt verondersteld dat er een relatie bestaat tussen de kenmerken van de huidige baan van werknemers en hun percepties over mogelijke alternatieven, hoewel verschillende onderzoekers van mening zijn dat zulke factoren alleen de affectieve betrokkenheid beïnvloeden (Dunham et al., 1994; Meyer & Allen, 1991). De kenmerken die in dit onderzoek worden onderzocht zijn baanzekerheid, autonomie, afwisseling ('task variety') en uitdaging ('problem solving demand' ofwel 'challenge').

Iverson en Buttigieg (1999, p. 311) onderscheiden *baanzekerheid* als een kenmerk van de baan dat de gepercipieerde alternatieven een werknemer beïnvloedt. Baanzekerheid is door Herzberg (1968) gedefinieerd als de mate waarin een organisatie zijn werknemers "stable employment" garandeert (Iverson & Buttigieg, 1999, p. 312). Die garantie blijkt uit het type contract dat de werknemers hebben. Een permanent contract zorgt voor meer baanzekerheid dan een tijdelijk contract (De Witte & Näswall, 2000; Goudswaard et al., 2000, p. 113). Een hoge mate van baanzekerheid zou gerelateerd zijn aan beperkt zoekgedrag op de banenmarkt en een lagere verloopintentie (Arnold & Feldman, 1982, p. 352). Volgens Iverson en Buttigieg heeft baanzekerheid een negatieve invloed: naarmate werknemers meer baanzekerheid ervaren, percipiëren zij minder alternatieven (1999, p. 324). Deze veronderstelling is opgenomen in Hypothese 3.

Hypothese 3A: Baanzekerheid heeft een negatieve invloed op de gepercipieerde alternatieven binnen de huidige organisatie.

Hypothese 3B: Baanzekerheid heeft een negatieve invloed op de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

In de vierde hypothese wordt verondersteld dat de mate van *autonomie*, *afwisseling* en *uitdaging* die een werknemer in zijn huidige baan ervaart, zijn percepties over mogelijke alternatieven beïnvloeden. De aanwezigheid van deze baankenmerken zorgt bij werknemers voor de ontwikkeling van meer competenties, oftewel ‘self-efficacy’ (Conger & Kanungo, 1988). Self-efficacy wordt door Bandura (1977) gedefinieerd als de overtuiging van een werknemer dat hij het gedrag, dat vereist is om uitkomsten te produceren, succesvol kan uitvoeren (Schyns, Torka & Gössling, 2007). Volgens O’Neill en Mone (1998, p. 813) kan self-efficacy een werknemer voorzien in meer carrièremogelijkheden binnen de organisatie.

De kenmerken van zijn huidige baan hebben ook invloed op de alternatieven die een werknemer percipieert op de externe arbeidsmarkt. Naarmate werknemers hun competenties ontwikkelen, vergroten zij hun ‘employability’ (Benson, 2006). In de praktijk betekent employability dat een werknemer actuele, algemene vaardigheden ontwikkeld waarmee hij zich op de arbeidsmarkt kan redden als hij zijn baan verliest (Benson, 2006, p. 173). De autonomie, afwisseling en uitdaging die een werknemer in zijn huidige baan ervaart, hebben zodoende een positieve invloed op zijn percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

Hypothese 4A: Naarmate een werknemer meer autonomie, afwisseling en uitdaging ervaart in zijn huidige baan, percipieert hij meer alternatieven binnen de organisatie.

Hypothese 4B: Naarmate een werknemer meer autonomie, afwisseling en uitdaging ervaart in zijn huidige baan, percipieert hij meer alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

Van enkele relaties uit deze vier hypothesen wordt in de literatuur verondersteld dat zij worden beïnvloed door moderatoren. Cohen (1992, p. 552) veronderstelt bijvoorbeeld dat de status van het beroep van de werknemer de relatie tussen autonomie en organizational commitment modereert. Hij verwacht dat deze relatie sterker is voor professionals dan voor ‘blue collar workers’. Daarnaast veronderstelt hij dat ook de correlaties tussen de persoonlijke kenmerken van werknemers (leeftijd en geslacht) en hun organizational commitment worden gemodereerd door de status van hun beroep (Cohen, 1992, p. 540). Cohen verwacht dat deze correlaties sterker zijn voor beroepen met een lage status dan voor functies die een hoge status genieten.

Een andere mogelijke moderator is het geslacht van de respondenten. In Hypothese 2 wordt verondersteld dat geslacht een antecedent is van de gepercipieerde alternatieven van

werknemers, maar mogelijk heeft deze variabele een nog grotere invloed. Felmler (1982, p. 143) vindt in haar onderzoek bijvoorbeeld een positieve relatie tussen leeftijd en de 'job mobility' van vrouwen en ze veronderstelt dat leeftijd als een 'resource' dient voor vrouwen. Geslacht is wellicht een moderator van de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven, maar in dit onderzoek wordt ook onderzocht of het geslacht nog andere relaties modereert. Daarnaast wordt er onderzoek gedaan naar mogelijke modererende effecten van de andere onderzoeksvariabelen.

De vijfde hypothese van dit onderzoek betreft de relatie tussen de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en de percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Torka et al. (under review) veronderstellen dat deze variabelen positief gerelateerd zijn. Grimshaw en Rubery (1998) zijn van mening dat de interne arbeidsmarkt en de externe arbeidsmarkt elkaar beïnvloeden. De interne arbeidsmarkt wordt beïnvloedt door veranderingen van de externe arbeidsmarkt, zoals de werkloosheid, de samenstelling van het arbeidspotentieel en de industriële structuur (Grimshaw & Rubery, 1998, p. 205). Naarmate het aanbod op de arbeidsmarkt groter is, voelen werknemers meer betrokkenheid bij de organisatie (Grimshaw & Rubery, 1998). De externe arbeidsmarkt wordt beïnvloedt door het interne arbeidsmarktbeleid van bedrijven, bijvoorbeeld vanwege de mogelijkheden die werknemers krijgen om zich te ontwikkelen. Benson (2006) vindt in zijn onderzoek dat de ontwikkeling van algemene vaardigheden positief gerelateerd is aan het verloop van werknemers, maar het verloop wordt verminderd door interne promotie. Werknemers percipiëren zodoende meer alternatieven als gevolg van het interne arbeidsmarktbeleid (Torka et al., under review). In Hypothese 5 is de veronderstelde samenhang tussen de interne en externe alternatieven opgenomen.

Hypothese 5: Er bestaat een positieve relatie tussen de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

Tenslotte wordt er in dit onderzoek stilgestaan bij de invloed van de arbeidsmarkt op de percepties van werknemers. Torka et al. (2007) wijzen er op dat verschillende onderzoekers veronderstellen dat de situatie op de arbeidsmarkt invloed heeft op de interne beleidsvoering van bedrijven ten aanzien van de interne mobiliteit van werknemers. Iverson en Buttigieg (1999) concluderen in hun onderzoek dat de percepties over externe alternatieven beïnvloed worden door de werkloosheid. Wanneer de werkloosheid laag is, hebben bedrijven moeite

met het aantrekken van nieuwe werknemers. Naarmate de werkloosheid hoger is, zijn er meer personen op zoek naar een baan en is het moeilijker voor werknemers om een andere baan te vinden (Hulin et al., 1985).

In Polen, Slowakije en Tsjechië bestaan er grote regionale verschillen met betrekking tot de arbeidsmarktkenmerken, waaronder het werkloosheidspercentage en de werkgelegenheid. De regionale werkloosheidscijfers zijn waarschijnlijk een betere voorspeller van de gepercipieerde alternatieven dan het nationale werkloosheidspercentage (Torka et al., under review). In Hypothese 6 is de veronderstelling dat er regionale verschillen bestaan in de percepties van werknemers over hun alternatieven binnen de huidige organisatie en op de externe arbeidsmarkt opgenomen.

Hypothese 6A: Naarmate de situatie op de arbeidsmarkt voor werknemers minder gunstig is (hoge werkloosheid, veel werkzoekenden en weinig vacatures), percipiëren zij minder alternatieven binnen de organisatie.

Hypothese 6B: Naarmate de situatie op de arbeidsmarkt voor werknemers minder gunstig is (hoge werkloosheid, veel werkzoekenden en weinig vacatures), percipiëren zij minder alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

Methode

Respondenten

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de vragenlijst uit het onderzoek van Torka et al. (under review). Deze vragenlijst is in 2004 afgenomen onder Poolse, Slowaakse en Tsjechische super- en hypermarktwerknemers. De data is verkregen op individueel meetniveau.

Van de 10066 respondenten zijn er 3622 afkomstig uit Polen, 1049 uit Slowakije en 5395 uit Tsjechië. Alle respondenten uit Slowakije werken bij hypermarkten. De meeste Poolse en Slowaakse werknemers werken 1 tot 3 jaar bij de organisatie, terwijl de meeste Tsjechen er al langer dan 3 jaar werken. De meeste werknemers uit Polen zijn 20 tot 29 jaar oud, de meeste Slowaken zijn 31 tot 40 jaar en de meeste Tsjechen zijn ouder dan 40 jaar. Het percentage respondenten dat als hoogst genoten opleiding secundair onderwijs heeft gevolgd is in Polen 81%, in Slowakije 82% en in Tsjechië 91%. Van de Poolse, Slowaakse en Tsjechische respondenten is respectievelijk 78, 76 en 84% vrouw. In Slowakije en Tsjechië

hebben de meeste respondenten een permanent contract, in tegenstelling tot de Poolse supermarktmedewerkers. De meeste respondenten zijn medewerkers in de winkel en werken voltijd. (Zie Tabel 1.)

Procedure

Na overleg met het top management waarin de inhoud en het belang van het onderzoek uiteengezet zijn, zijn de vragenlijsten verspreid over de verschillende super- en hypermarkten in de drie landen. Alle vragenlijsten werden gecodeerd, zodat de ingevulde vragenlijsten van de respondenten konden worden gekoppeld aan de winkel waar zij werkzaam zijn. Aan de respondenten werd volledige vertrouwelijkheid gegarandeerd met betrekking tot de verstrekte antwoorden.

Meetinstrumenten

De percepties van werknemers over alternatieven binnen hun organisatie worden onderzocht met behulp van één item: “I could easily get another job at this supermarket”. De gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt worden onderzocht met het item: “I could easily get another job elsewhere”. Respondenten konden met behulp van een vijfpuntsschaal aangegeven in hoeverre ze het eens waren met deze items (1: strongly disagree – 5: strongly agree). Uit meta-analyse van Steel en Griffeth (1989) blijkt dat de meeste onderzoekers de percepties van werknemers over hun alternatieven als single-item meten.

Tenure wordt gemeten door de respondenten te vragen hoe lang zij al bij de organisatie werken (minder dan 3 maanden, 3 tot 6 maanden, 6 tot 12 maanden, 1 tot 3 jaar, 3 tot 5 jaar of langer dan 5 jaar). Leeftijd is gecategoriseerd tot vijf klassen (jonger dan 20 jaar, 20 tot 25 jaar, 26 tot 30 jaar, 31 tot 40 jaar en ouder dan 40 jaar). Het opleidingsniveau wordt gemeten door respondenten te vragen wat hun hoogst genoten opleiding is (grammar school, secondary vocational, secondary technical, secondary upper, gymnasium, upper vocational, BA of MA). Het geslacht van de respondenten is een dichotome variabele (1: man – 2: vrouw).

Baanzekerheid wordt objectief gemeten aan de hand van het type contract dat een werknemer heeft, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen permanente en tijdelijke contracten³.

De autonomie, afwisseling en uitdaging die een werknemer ervaart in zijn huidige baan worden onderzocht met behulp van items waarvan de respondenten kunnen aangeven in hoeverre zij het daarmee eens zijn (1: strongly disagree – 5: strongly agree). De mate van autonomie wordt gemeten door één item: “I organize my own work”. De afwisseling die een werknemer ervaart tijdens zijn werk wordt gemeten met behulp van een schaal die uit drie items bestaat: “My work is too simple”, “My work is routine” en “In my work I have to repeat the same tasks over and over again” ($\alpha = .64$)⁴. Uitdaging wordt ook gemeten met een schaal die uit drie items bestaat: “In my work, I have to deal with problems I have not met before”, “In my work, I have to handle unexpected situations” en “In my work, I have to deal with problems that are difficult to solve” ($\alpha = .68$).

De hypothesen worden getoetst door middel van regressieanalyse. Als controlevariabelen worden hierbij opgenomen: het niveau van de functie van de werknemer (medewerker in de winkel of manager), de grootte van de organisatie (supermarkt of hypermarkt) en of de werknemer in deeltijd (minder dan 40 uur per week) of voltijd (40 of meer uren per week) werkt. Daarnaast wordt onderzocht of er verschillen bestaan tussen de drie landen. Ook wordt onderzocht of er regionale verschillen bestaan, waarvoor de super- of hypermarkten op basis van hun vestigingsplaats zijn ingedeeld in provincies. De kenmerken van de regionale arbeidsmarkten die worden onderzocht zijn het werkloosheidspercentage, het aantal werkzoekenden en het aantal vacatures (of het aantal bedrijven in de regio als het aantal vacatures onbekend is).

De veronderstelde moderatoreffecten worden onderzocht door de interactie-effecten van de gestandaardiseerde variabelen te berekenen en met behulp van regressieanalyses te onderzoeken wat de voorspellende waarde van deze effecten is. Hierbij wordt de methode van Aiken en West (1992) gebruikt. Er wordt gecontroleerd of de onderzoeksvariabelen moderatoren zijn. Alle berekeningen worden uitgevoerd voor zowel de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie, als de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt.

³ Onder tijdelijke contracten worden ook uitzendcontracten verstaan.

⁴ Naarmate een werknemer hoger scoort op deze schaal, ervaart hij minder afwisseling in zijn werk.

Resultaten

In Tabel 2 zijn de correlaties tussen de antecedenten en de gepercipieerde alternatieven opgenomen. Alle veronderstelde antecedenten, behalve afwisseling in de huidige baan, correleren significant met de gepercipieerde alternatieven binnen of buiten de organisatie. Leeftijd correleert alleen met de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie. Het geslacht van de respondenten correleert alleen met de percepties over mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt. Veel onafhankelijke variabelen correleren onderling. De correlatie tussen de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt bedraagt .367.

Tabel 3 geeft de uitkomsten van de regressieanalyses voor de percepties van werknemers over hun alternatieven op de interne arbeidsmarkt en op de externe arbeidsmarkt.

Hypothese 1A veronderstelt dat tenure en leeftijd negatief gerelateerd zijn aan de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en dat het opleidingsniveau van werknemers een positieve invloed heeft. Tenure blijkt geen significant antecedent te zijn. Leeftijd is negatief gerelateerd aan de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie ($b = -.030, p \leq .01$) en opleidingsniveau positief ($b = .028, p \leq .01$), zoals werd voorspeld. In Hypothese 1B wordt verondersteld dat tenure en leeftijd negatief en opleidingsniveau positief gerelateerd zijn aan de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Tenure blijkt in tegenstelling tot de verwachting een positief effect te hebben ($b = .034, p \leq .01$). Leeftijd heeft een negatieve invloed ($b = -.018, p \leq .05$). Het opleidingsniveau van werknemers blijkt geen significant antecedent te zijn. Hypothese 1A wordt bevestigd met betrekking tot leeftijd en opleiding, maar verworpen voor tenure. Hypothese 1B wordt bevestigd voor leeftijd, maar verworpen voor tenure en opleiding.

In Hypothesen 2A en 2B wordt verondersteld dat vrouwen minder alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt percipiëren dan mannen. In tegenstelling tot de verwachting is geslacht positief gerelateerd aan de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie: vrouwelijke supermarktmedewerkers percipiëren *meer* alternatieven dan hun mannelijke collega's ($b = .057, p \leq .05$). Het effect van het geslacht op de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt, komt wel overeen met de voorspelling: vrouwen percipiëren *minder* alternatieven dan mannen ($b = -.103, p \leq .01$). Hypothese 2A wordt verworpen, omdat het gevonden effect tegengesteld is aan de verwachting, en Hypothese 2B wordt bevestigd.

Hypothesen 3A en 3B stellen dat er een negatieve relatie bestaat tussen de baan zekerheid van werknemers in hun huidige baan en hun gepercipieerde alternatieven. Uit regressieanalyse blijkt dat baan zekerheid geen antecedent is van de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en ook niet van de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Deze hypothesen worden zodoende verworpen.

In Hypothese 4A wordt verondersteld dat autonomie, afwisseling en uitdaging een positieve invloed hebben op de percepties van werknemers over hun beschikbare alternatieven binnen de huidige organisatie. Regressieanalyse laat zien dat autonomie een antecedent is van de percepties van werknemers over hun alternatieven ($b = .086$, $p \leq .01$). De mate van afwisseling en uitdaging in de huidige baan zijn geen significante voorspellers van de percepties over alternatieven binnen de organisatie. Hypothese 4B veronderstelt een positief effect van autonomie, afwisseling en uitdaging op de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Uit regressieanalyse blijkt dat alle variabelen significante antecedenten zijn (respectievelijk $b = .041$, $p \leq .01$, $b = .037$, $p \leq .01$, en $b = .091$, $p \leq .10$), maar voor afwisseling wordt een tegengesteld effect gevonden. Hypothese 4A wordt bevestigd voor autonomie, maar verworpen voor afwisseling en uitdaging. Hypothese 4B wordt bevestigd voor autonomie en uitdaging, maar niet voor afwisseling.

Hypothese 5 verondersteld dat er een positieve relatie bestaat tussen de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt. De regressieanalyses laten zien dat er inderdaad sprake is van de voorspelde relatie. De gepercipieerde alternatieven binnen de huidige organisatie zijn een significant antecedent van percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt ($b = .339$, $p \leq .01$) en de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt voorspellen de percepties binnen de huidige organisatie ($b = .362$, $p \leq .01$). Door deze variabelen op te nemen in het model neemt de verklarende waarde sterk toe ($\Delta R^2 = .119$ voor de alternatieven binnen de organisatie als afhankelijke variabele en $\Delta R^2 = .118$ voor de alternatieven op de externe arbeidsmarkt als afhankelijke variabele). Hypothese 5 wordt zodoende bevestigd.

Moderatoreffecten

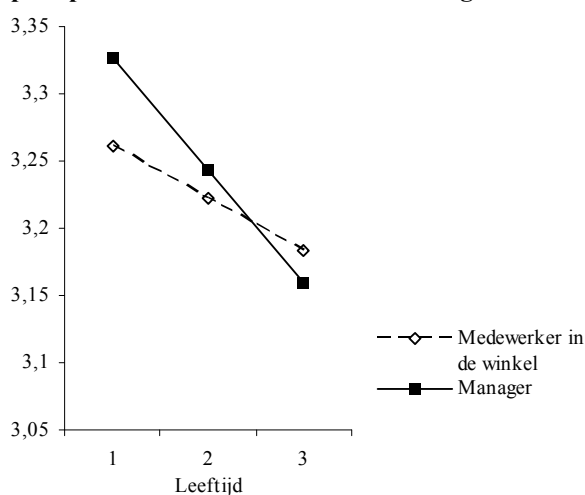
Voor de veronderstelling dat de relatie tussen autonomie en organizational commitment gemodereerd wordt door de status van het beroep van de werknemer (Cohen, 1992), wordt in de regressieanalyse geen ondersteuning gevonden. (Deze regressieanalyse is niet opgenomen in dit artikel.) Autonomie blijkt een *mediator* te zijn in de relatie tussen functieniveau en

gepercipieerde alternatieven (zie Tabel 4). Managers ervaren meer autonomie in hun werk dan medewerkers in de winkel.

Net zoals tussen functieniveau en autonomie, bestaat er ook tussen de opleiding van een werknemer en het niveau van zijn functie een plausibele relatie: werknemers in een hogere functie beschikken over meer autonomie dan werknemers in een lagere positie en hoogopgeleiden hebben vaker een baan met een hogere status dan laagopgeleiden. Het opleidingsniveau van werknemers is een mediator in de relatie tussen functieniveau en gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt (zie Tabel 4). Op de betekenis van deze mediator-effecten voor de conclusies van dit onderzoek wordt teruggekomen in de discussie van dit artikel.

De veronderstelling dat de relaties tussen persoonlijke kenmerken en organizational commitment worden gemodereerd door de status van het beroep (Cohen, 1992) wordt getoetst door te onderzoeken of functieniveau de relatie tussen het geslacht en de gepercipieerde alternatieven en de relatie tussen de leeftijd en de gepercipieerde alternatieven modereert. Er blijkt een moderatoreffect aanwezig te zijn: functieniveau is een moderator van de relatie tussen leeftijd en de percepties van werknemers over hun alternatieven binnen de organisatie (zie Tabel 5). Dit moderatoreffect is weergegeven in Figuur 1. De relatie tussen persoonlijke kenmerken en gepercipieerde alternatieven blijkt voor managers sterker te zijn dan voor winkelmedewerkers.

Gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie

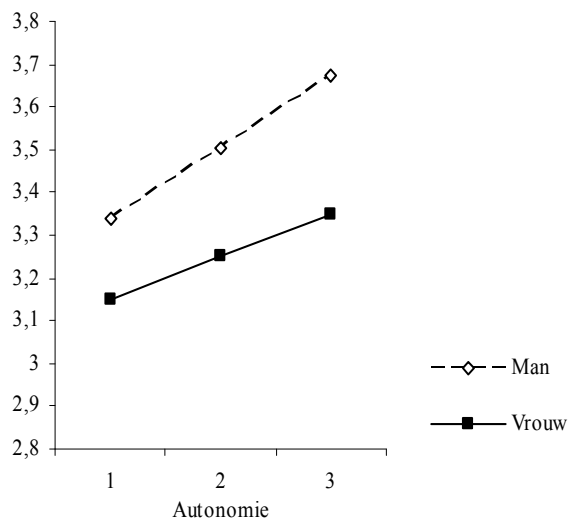


Figuur 1

Het moderatoreffect van functieniveau op de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie

Bij de toetsing van Hypothese 2B is geconcludeerd dat het geslacht van werknemers invloed heeft op hun gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Analyse laat zien dat het geslacht van werknemers een moderator is van de relatie tussen autonomie en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt (zie Tabel 6). In Figuur 2 is dit moderatoreffect weergegeven. Voor mannen is de relatie tussen de mate van autonomie die zij in hun huidige baan ervaren en hun gepercipieerde alternatieven sterker dan voor vrouwen. Het geslacht van de respondenten is geen moderator van de andere relaties tussen antecedenten en gepercipieerde alternatieven op de interne en externe arbeidsmarkt.

Gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt



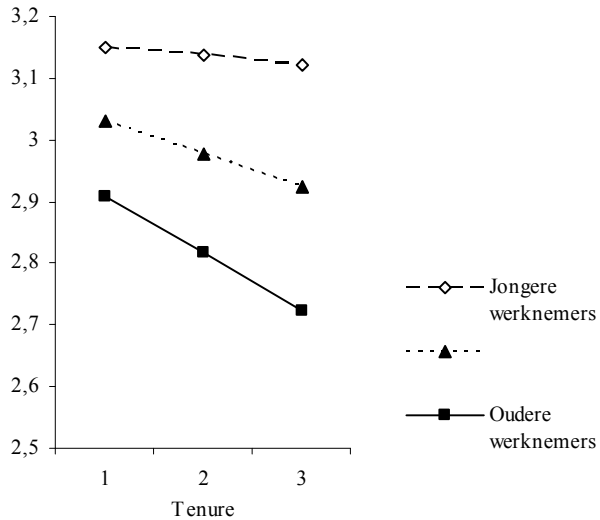
Figuur 2

Het moderatoreffect van geslacht op de relatie tussen autonomie en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt

Felmlee (1982) veronderstelt dat leeftijd een positief effect heeft op de 'job mobility' van vrouwen. De relatie tussen geslacht en de alternatieven op de arbeidsmarkt zou gemodereerd kunnen worden door de leeftijd van de werknemers. Regressieanalyse wijst echter uit dat er geen sprake is van een significant moderatoreffect. Leeftijd is wel een significante moderator van de relatie tussen tenure en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt en ook de relatie tussen uitdaging en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt wordt gemodereerd door de leeftijd van werknemers (zie Tabel 7 en 8). Figuur 3 en 4 geven deze moderatoreffecten weer. In beide gevallen laat de figuur zien dat de relatie tussen tenure

of uitdaging en de gepercipieerde alternatieven van werknemers op de externe arbeidsmarkt voor oudere werknemers sterker is dan voor jongere werknemers.

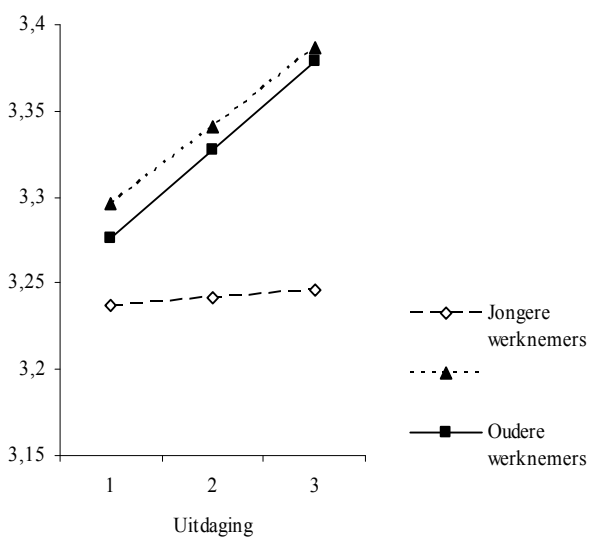
Gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt



Figuur 3

Het moderatoreffect van leeftijd op de relatie tussen tenure en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt

Gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt

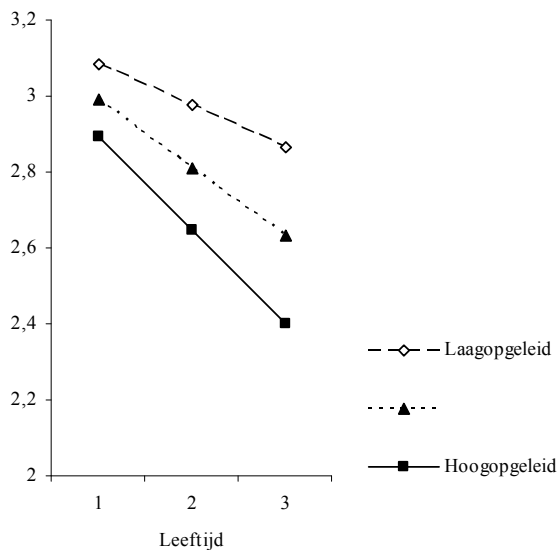


Figuur 4

Het moderatoreffect van leeftijd op de relatie tussen uitdaging en gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt

Opleiding blijkt een moderator te zijn van de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie (zie Tabel 9). Dit moderatoreffect is weergegeven in Figuur 5. Hoogopgeleide werknemers denken dat zij minder alternatieven binnen de organisatie hebben naarmate zij ouder zijn. Onder laagopgeleiden zijn de verschillen in gepercipieerde alternatieven tussen jongere en oudere werknemers minder groot.

Gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie



Figuur 5

Het moderatoreffect van opleidingsniveau op de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie

Regionale verschillen

In Hypothese 6 wordt verondersteld dat de regionale arbeidsmarkten invloed hebben op de gepercipieerde alternatieven van werknemers. De arbeidsmarkten in de regio's verschillen behoorlijk van elkaar, in het bijzonder met betrekking tot de werkloosheidspercentages, het aantal vacatures en bedrijven en de gemiddelde lonen (zie Appendix). Tabel 10 geeft de correlaties weer tussen de arbeidsmarktkenmerken van de regio's en de gepercipieerde alternatieven van werknemers. Het aantal bedrijven in de Slowaakse regio's correleert met de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. In de Tsjechische regio's bestaat er een negatieve samenhang tussen het aantal werkzoekenden en het aantal vacatures en de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie. Daarnaast correleren het aantal

werkzoekenden, het werkloosheidspercentage en het aantal vacatures correleren met de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt in de Tsjechische regio's.

Tabel 11 geeft de uitkomsten van de regressieanalyses met betrekking tot de regionale verschillen in Polen, Slowakije en Tsjechië. Regressieanalyse wijst uit dat geen van de kenmerken van de Poolse, Slowaakse en Tsjechische regio's een significant antecedent is van de percepties van werknemers over hun alternatieven binnen de huidige organisatie. Hypothese 6A, waarin wordt verondersteld dat situaties op de regionale arbeidsmarkten invloed hebben op de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie, wordt verworpen.

Met betrekking tot de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt worden er voor de Poolse en Slowaakse regio's geen significante antecedenten gevonden. In Tsjechië blijken de kenmerken van de regionale arbeidsmarkten wel significante antecedenten te zijn van de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Het werkloosheidspercentage, het aantal werkzoekenden en het aantal vacatures hebben een voorspellende waarde van $\Delta R^2 = .005$ ten opzichte van de controlevariabelen. Het werkloosheidspercentage heeft een positief effect op de gepercipieerde alternatieven van werknemers: naarmate de werkloosheid hoger is, percipiëren supermarktmedewerkers meer alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Dit ligt niet in de lijn van verwachting, omdat er bij een hoge werkloosheid minder banen voor handen zijn. Wellicht speelt hier een rol dat er in de huidige Tsjechische economie veel vraag is naar laagopgeleide werknemers (EURES, 2007a). Het aantal werkzoekenden heeft een negatief effect op de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt en het aantal vacatures heeft een positieve invloed, wat wel overeenkomt met de voorspelling. Naarmate er minder werkzoekenden zijn en meer beschikbare vacatures, is het gemakkelijker om een andere baan te vinden. Hypothese 6B wordt gedeeltelijk bevestigd voor de Tsjechische regio's, maar verworpen voor Polen en Slowakije.

Controlevariabelen

De onderzochte controlevariabelen (functieniveau, organisatiegrootte, of de werknemer in deeltijd of voltijd werkt en het land waaruit de respondent afkomstig is) blijken invloed te hebben op de afhankelijke variabelen. In de regressieanalyses blijkt Model 1 een verklarende waarde te hebben van $R^2 = .011$ voor de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en $R^2 = .027$ voor de percepties van werknemers over hun alternatieven op de externe

arbeidsmarkt. Het functieniveau van werknemers blijkt een significante voorspeller te zijn van hun percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt ($b = .212, p \leq .01$): managers percipiëren meer alternatieven dan de medewerkers in de winkel. De grootte van de organisatie voorspelt de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie beter dan de percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt ($b = -.074, p \leq .01$, respectievelijk $b = -.051, p \leq .05$). Werknemers die voltijd werken denken meer alternatieven te hebben dan deeltijdwerknemers, zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt. Uit de regressieanalyses blijkt dat ook het land waaruit de respondenten afkomstig zijn een significant antecedent is van de gepercipieerde alternatieven. De voorspellende waarde van dit antecedent blijkt groter te zijn voor de percepties over alternatieven op de externe arbeidsmarkt dan voor de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie. (Zie Tabel 3 voor de regressieanalyses en Tabel 2 voor de correlaties.)

Conclusies en discussie

Het doel van dit onderzoek was het verklaren van de percepties van werknemers over beschikbare alternatieven voor hun huidige baan binnen hun huidige organisatie en op de externe arbeidsmarkt. Verschillende veronderstelde antecedenten blijken significante voorspellers te zijn.

Tenure blijkt geen antecedent te zijn van de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en heeft, in tegenstelling tot de verwachting, een positief effect op de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Werknemers denken dat zij meer alternatieven op de externe arbeidsmarkt hebben als zij een langere staat van dienst hebben opgebouwd bij hun huidige organisatie. Deze bevinding is tegengesteld aan de conclusie van Felmlee (1982, p. 146) dat de invloed van tenure op 'internal job mobility' groter is dan op 'external job mobility'.

Leeftijd is een antecedent van zowel de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie als van de percepties over mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt. Jongere werknemers percipiëren meer alternatieven dan oudere werknemers. Het effect is sterker voor alternatieven binnen de organisatie, mogelijk omdat jongeren meer kans denken te maken op promotie en een langere interne loopbaan voor zich hebben. Dit resultaat ondersteunt Felmlee (1982), die concludeert dat leeftijd sterker samenhangt met internal job mobility dan met external job mobility.

Opleidingsniveau is een significant antecedent van de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie: naarmate werknemers hoger zijn opgeleid, denken zij over meer alternatieven te beschikken. Volgens Rosenbaum (1979, p. 33) hebben hoger opgeleiden meer kans om promotie te maken dan lager opgeleiden, wat vooral geldt voor jongere werknemers. De opleiding van werknemers is geen voorspeller van de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Wellicht heeft dit te maken met de vraag naar hoog- én laagopgeleide werknemers op de arbeidsmarkt. Veruit de meeste supermarktmedewerkers zijn niet zo hoog opgeleid (zie Tabel 1).

Geslacht is een antecedent van zowel de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie als de percepties over alternatieve mogelijkheden op de externe arbeidsmarkt. Opvallend is dat er tegengestelde verbanden gevonden worden. Binnen de huidige organisatie percipiëren vrouwen meer alternatieven dan mannen. Op de externe arbeidsmarkt denken mannen over meer alternatieven te beschikken dan vrouwen. Het eerste resultaat kan verrassend genoemd worden, maar het resultaat met betrekking tot de externe arbeidsmarkt wordt vaker gevonden in de literatuur. In Nederland wordt het verschil in alternatieven tussen mannen en vrouwen vaak verklaard door het grote aantal vrouwen dat in deeltijd werkt (Goudswaard et al., 2000, p. 57). In dit onderzoek blijken ook meer vrouwen dan mannen in deeltijd te werken (25 tegenover 14%), maar het verschil is niet zo groot. De mannelijke en vrouwelijke werknemers verschillen op meer manieren van elkaar, zo werkt 29% van de mannen als manager tegenover 12% van de vrouwen. Het is onduidelijk in hoeverre de verschillende percepties van mannen en vrouwen worden verklaard door hun geslacht of door andere kenmerken van de werknemers.

Baanzekerheid blijkt geen antecedent te zijn, hoewel wordt geconcludeerd dat deze variabele positief correleert met de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en met de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. In plaats van de objectieve manier waarop baanzekerheid in dit onderzoek wordt onderzocht, wordt in de literatuur vaak onderzoek gedaan naar *subjectieve* baanzekerheid. Onderzoek van De Witte en Näswall (2003) vindt bijvoorbeeld ‘subjective job insecurity’ wél als antecedent van organizational commitment, maar ‘objective job insecurity’ niet.

Autonomie is een antecedent van de gepercipieerde alternatieven binnen en buiten de huidige organisatie. Werknemers die meer autonoom zijn denken meer alternatieven te hebben dan werknemers die minder autonomie ervaren in hun huidige baan. Hoewel de mate waarin een werknemer autonomie ervaart samenhangt met het niveau van zijn functie, modereert functieniveau de relatie tussen autonomie en gepercipieerde alternatieven niet.

Wellicht hebben werknemers die een hoge mate van autonomie ervaren andere kenmerken die hun percepties verklaren dan werknemers die minder autonomie ervaren.

Afwisseling is een antecedent van de percepties van werknemers over hun alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Naarmate een werknemer meer afwisseling ervaart, percipieert hij minder alternatieven. Het is niet duidelijk hoe de voorspellende waarde van afwisseling verklaard kan worden. Mogelijk heeft een werknemer die veel verschillende taken uitvoert het idee dat hij minder gespecialiseerd is en daarom minder aantrekkelijk is voor werkgevers.

Uitdaging is ook een antecedent van de gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt. Werknemers die zich meer uitgedaagd voelen in hun huidige baan percipiëren meer alternatieven dan werknemers die minder uitdaging ervaren, maar dit onderzoek biedt hiervoor geen verklaring.

De gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt blijken elkaars beste voorspeller te zijn. Een verklaring voor de sterke samenhang kan zijn dat dezelfde factoren ten grondslag liggen aan beide constructen. Sommige respondenten zijn wellicht optimistischer gestemd dan anderen over de alternatieven voor hun huidige baan, zowel binnen als buiten de organisatie. Vermoedelijk spelen er meer kenmerken van de werknemers een rol. Daarnaast zijn er nog andere variabelen die invloed hebben; hoewel veel van de veronderstelde relaties tussen antecedenten en de gepercipieerde alternatieven significant blijken te zijn, kan veel variantie niet verklaard worden. Bovendien zijn er moderator- en mediatooreffecten gevonden, blijken sommige controlevariabelen significante voorspellers van de afhankelijke variabelen te zijn en correleren de variabelen onderling. De percepties van werknemers over hun alternatieven worden klaarblijkelijk beïnvloed door een complex model van factoren, dat veel omvattender is dan de relaties die in dit onderzoek zijn onderzocht.

De gepercipieerde alternatieven van werknemers worden beïnvloed door kenmerken van de arbeidsmarkt. Verschillende onderzoekers namen dat al eerder aan (bijvoorbeeld Hulin et al., 1985; Torka, et al., under review) en deze veronderstelling wordt ondersteund door de in dit onderzoek gevonden regionale verschillen. Hoewel de kenmerken van de regionale arbeidsmarkten geen invloed hebben op de percepties van werknemers over alternatieven binnen hun huidige organisatie, worden er wel significante relaties gevonden met betrekking tot de externe arbeidsmarkt. De gepercipieerde alternatieven op de externe arbeidsmarkt van Tsjechische supermarktmedewerkers worden beïnvloed door de situatie op

de arbeidsmarkt in hun regio. Het is onduidelijk waarom dezelfde resultaten niet worden gevonden voor de Poolse en Slowaakse regio's. Vermoedelijk spelen er nog andere factoren een rol die niet zijn onderzocht.

Dat er in dit onderzoek slechts enkele kenmerken van de regionale arbeidsmarkten van Polen, Slowakije en Tsjechië zijn opgenomen, kan als een tekortkoming worden gezien. Een andere tekortkoming van dit onderzoek betreft de robuustheid van de meetschalen van de gepercipieerde alternatieven binnen en buiten de organisatie, aangezien deze variabelen met slechts één item gemeten worden. Daarnaast zou er sprake kunnen zijn van *common method bias*, doordat de respondenten alleen vragenlijsten hebben ingevuld en de data niet ook op andere manieren verkregen is. De generaliseerbaarheid van de resultaten zou tekort kunnen schieten, omdat het gebruikte databestand bestaat uit super- en hypermarktmedewerkers uit drie landen in Centraal Europa. Vermoedelijk kunnen de gevonden resultaten niet worden gebruikt voor onderzoek onder andere beroepsgroepen en onder werknemers in andere landen.

In de literatuur bestaat er een incompleet beeld van de antecedenten van de gepercipieerde alternatieven van werknemers en spreken bestaande onderzoeken elkaar veelvuldig tegen, maar er is ook veel onduidelijkheid over de consequenties van de percepties van werknemers over hun alternatieven. Hoewel de gevestigde aanname is dat een hoge mate van calculatieve betrokkenheid er voor zorgt dat werknemers bij de organisatie blijven, is Jaros (1997) van mening dat onder sommige werknemers de verloopintentie stijgt. Het idee dat er weinig alternatieven zijn motiveert deze werknemers om actief andere mogelijkheden te creëren om de relatie met de organisatie te kunnen verbreken. Jaros stelt dat de reactie van werknemers op hun calculatieve betrokkenheid afhangt van andere factoren, zoals job satisfaction (1997, p. 333). Price (1977, p. 235) ziet de alternatieven van werknemers als moderator van de relatie tussen job satisfaction en verloop (Hulin et al., 1985, p. 235). Calculatieve betrokkenheid is nog een ambigu construct en er is verder onderzoek nodig om het inzicht in de antecedenten en consequenties te vergroten, waarvoor dit onderzoek enkele handvatten biedt.

In tegenstelling tot het meeste onderzoek over de gepercipieerde alternatieven van werknemers, wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen mogelijkheden binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt. Volgens Griffeth en Hom (1988, p. 104) kunnen

de mogelijke alternatieven van werknemers op verschillende manieren geconceptualiseerd worden. In de literatuur worden formuleringen gebruikt waarin het aantal, de beschikbaarheid of de kwaliteit van alternatieven wordt gemeten of de kans dat werknemers een geschikt alternatief zullen vinden. In dit onderzoek zijn de percepties van werknemers gebruikt, vanwege de theoretische achtergrond waarin calculatieve betrokkenheid wordt uitgelegd als de attitudes van werknemers ten opzichte van de organisatie (Van Breukelen, 1996). Hierbij spelen volgens Griffeth en Hom (1988, p. 108) enkele problemen, bijvoorbeeld dat werknemers geen goed beeld hebben van hun alternatieven, tenzij ze zich actief op de banenmarkt begeven. *Gepercipieerde* alternatieven zijn niet altijd *reële* alternatieven. Steel en Griffeth (1989, p. 852) wijzen er daarnaast op dat de ideeën van werknemers over hun individuele mogelijkheden niet eender uitgekristalliseerd zijn: sommige werknemers denken in vage termen, terwijl anderen alleen concrete mogelijkheden (bijvoorbeeld vacatures) tot hun alternatieven rekenen. Verder hebben niet alle werknemers in gelijke mate toegang tot informatie over de arbeidsmarkt en beschikken zij niet over evenveel kennis van de werkelijke alternatieven. Er is weinig bekend over de toepasbaarheid van de verschillende constructen. Vervolgonderzoek naar de percepties van werknemers en het onderscheid tussen alternatieven binnen en buiten de eigen organisatie is gewenst, en enkele aanknopingspunten hiervoor worden in dit artikel geboden.

Referenties

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1992). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage Publications.
- Aldag, R.J., & Brief, A.P. (1977). Age, work values, and employee reactions. *Industrial Gerontology*, 4, 192-197.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Balfour, D.L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256-277.
- Benson, G.S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Boeri, T. (1997). Labour-market reforms in transition economies. *Oxford Review of Economic Policy*, 13(2), 126-140.
- Breukelen, J.W.M. van (1996). Organizational commitment in perspectief. *Gedrag en Organisatie*, 9(3), 145-166.
- Central Statistical Office (2007a). *Demand for labour in 2006*. Verkregen op 14 februari, 2008, via Poland Statistical Office Website: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_demand_for_labour_in_2006.pdf

Central Statistical Office (2007b). *Employment, wages and salaries in national economy in I-III quarters of 2007.*

Verkregen op 14 februari, 2008, via Poland Statistical Office Website:

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_employment_wages_salaries_in_ne_III_half_of_2007.pdf

Central Statistical Office (2007c). *Population, size and structure by territorial division as of June 30, 2007.*

Verkregen op 14 februari, 2008, via Poland Statistical Office Website:

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_population_size_structure_1st_half_2007.pdf

Central Statistical Office (2007d). *Quarterly information on the labour market.*

Verkregen op 14 februari, 2008, via Poland Statistical Office Website:

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_quarterly_information_labour_market_3q_2007.pdf

Central Statistical Office (2007e). *Registered unemployment I-III quarter 2007.*

Verkregen op 14 februari, 2008, via Poland Statistical Office Website:

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_regist_unem_I_III_quart.pdf

Chang, H.T., Chi, N.W., & Miao, M.C. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 352-368.

Chen, Z.X., & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.

Cheng, Y., & Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489.

Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.

Cohen, A., & Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organization commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Czech Statistical Office, Regional office of Praha (2006). *Statistical yearbook of the Capital City of Prague 2006*.

Verkregen op 13 februari, 2008, van Czech Statistical Office Website:

<http://www.czso.cz/xa/edicniplan.nsf/kapitola/13-1101-06-2006-14>

Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castañeda, M.B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.

EURES (2006). *Arbeidsmarktinformatie Slowakije*.

Verkregen op 05 december, 2007, via EU Website:

<http://europa.eu.int/eures/main.jsp?acro=lmi&lang=nl&parentId=0&countryId=SK>

EURES (2007a). *Arbeidsmarktinformatie Tsjechië*.

Verkregen op 20 februari, 2008, via EU Website:

<http://europa.eu.int/eures/main.jsp?acro=lmi&lang=nl&parentId=0&countryId=CZ>

EURES (2007b). *Arbeidsmarktinformatie Polen*.

Verkregen op 20 februari, 2008, via EU Website:

<http://europa.eu.int/eures/main.jsp?acro=Imi&lang=nl&parentId=0&countryId=PL>

Eurostat (2007). *Employment*.

Verkregen op 21 februari, 2008, via EU Website:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/&product=STRIND_EMPLOI&depth=2

EVD-informatie (2006a). *Tsjechische Republiek: Arbeidsmarkt*.

Verkregen op 14 september, 2007, via EVD Website:

<http://www.evd.nl/info/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum=142730>

EVD-informatie (2006b). *Polen: Arbeidsmarkt*.

Verkregen op 14 september, 2007, via EVD Website:

<http://www.evd.nl/info/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum=141856>

EVD-informatie (2007b). *Slowakije: arbeidsmarkt*.

Verkregen op 18 oktober, 2007, via EVD Website:

<http://www.evd.nl/infor/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum=143092>

Felmlee, D.H. (1982). Women's job mobility processes within and between employers. *American Sociological Review*, 47, 142-151.

Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid – duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Goudswaard, A., Kraan, K.O., & Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans. Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (1988). A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. *Journal of Organizational Behavior*, 9(2), 103-111.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Hansson, R.O., DeKoekkoek, P.D., Neece, W.M., & Patterson, D.W. (1997). Successful aging at work: Annual review, 1992-1996: The older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202-233.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Inkson, K. (2007). *Understanding careers. The metaphors of working lives*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Iverson, R.D., & Buttigieg, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment : Can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, (5), 319-337.
- Ko, J.W., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P., & Rhee, K.Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.

- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171-194.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 710-720.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 20-52.
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, *72*(4), 638-641.
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Randall, D.M. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: A review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, *26*(1), 91-110.
- Reilly, N.P., & Orsak, C.L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, *39*(3), 311-330.
- Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, *93*(2), 328-367.
- Riordan, C.M., Griffith, R.W., & Weatherly, E.W. (2003). Age and work-related outcomes: The moderating effects of status characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(1), 37-57.

- Rosenbaum, J.E. (1979). Organizational career mobility: Promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction. *American Journal of Sociology*, 85(1), 21-48.
- Schyns, B., Torcka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Shore, L.M., Barksdale, K., & Shore, T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *The Academy of Management Journal*, 38(6), 1593-1615.
- Steel, R., & Griffeth, R.W. (1989). The elusive relationship between estimates of employment opportunity and ensuring turnover behaviour: A methodological or conceptual artefact? *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 846-854.
- Suliman, A., & Iles, S. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Torka, N., Geurts, P., Sanders, K., & Riemsdijk, M. van (under review). Antecedents of perceived intra- and extra-organisational alternatives. The case of low-educated supermarket employees in the Czech Republic, Poland and the Slovak Republic. *Work & Occupations*.
- UNDP (2004). *Working out employment. Human development report Poland 2004*. Verkregen op 19 februari, 2008, via United Nations Human Development Programme Website:
http://hdr.undp.org/en/reports/nationalreports/europethecis/poland/poland_2004_en.pdf
- Wasti, S.A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-321.

World Bank (2004). *Background paper prepared for the World Development Report 2005. How to overhaul the labor market: political economy of recent Czech and Slovak reforms.*

Verkregen op 05 december, 2007, via World Bank Website:

http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2005/Resources/BP_Overhaul_LaborMarket_Czech_Slovak_Reforms.pdf

Witte, H. de, & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.

Tabel 1

Demografische kenmerken van de sample naar land van herkomst en naar organisatiegrootte (supermarkt of hypermarkt)

	Polen	Slowakije	Tsjechië	Supermarkt	Hypermarkt
<i>Tenure</i>					
< 1 jaar	29%	38%	32%	27%	37%
1 – 3 jaar	41%	62%	30%	34%	40%
> 3 jaar	30%		38%	39%	23%
<i>Leeftijd</i>					
< 20 jaar	2%	2%	2%	2%	2%
20 – 25 jaar	29%	26%	21%	23%	26%
26 – 30 jaar	27%	17%	15%	19%	20%
31 – 40 jaar	25%	28%	24%	25%	25%
> 40 jaar	18%	26%	38%	32%	28%
Secundair of lager onderwijs als hoogst genoten opleiding	81%	82%	91%	92%	87%
Vrouwen	78%	76%	84%	85%	76%
<i>Type contract</i>					
Permanent	21%	81%	72%	52%	56%
Tijdelijk	5%		1%	3%	2%
Uitzendcontract	74%	19%	27%	45%	42%
<i>Functieniveau</i>					
Medewerker in de winkel	76%	100%	88%	87%	83%
Manager	24%		12%	13%	17%
Voltijd (\geq 40 uur per week)	72%	86%	79%	72%	82%
<i>Organisatiegrootte</i>					
Supermarkt	63%		54%		
Hypermarkt	38%	100%	47%		

Tabel 2

Gemiddelden en standaarddeviaties van en correlaties tussen de variabelen en de percepties over alternatieven binnen de organisatie (PAI) en op de externe arbeidsmarkt (PAE)

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Tenure	3.86	1.398	-											
2 Leeftijd	3.56	1.204	.297**	-										
3 Opleiding	2.90	1.402	-.020*	-.174**	-									
4 Geslacht	1.81	.395	.066**	.144**	-.093**	-								
5 Baanzekerheid	1.54	.498	.462**	.228**	-.199**	.055**	-							
6 Autonomie	3.85	.944	.141**	.067**	.042**	-.055**	-.078**	-						
7 Afwisseling	2.81	.883	-.104**	-.162**	.101**	-.013	-.217**	-.090**	-					
8 Uitdaging	.626 ^a	.201	.088**	-.033**	.083**	-.040**	.056**	.126**	-.162**	-				
9 Functieniveau	1.15	.358	.131**	.048**	.336**	-.172**	.035**	.167**	-.222**	.222**	-			
10 Organisa-tiegrootte	1.49	.5	-.176**	-.054**	.044**	-.108**	.039**	-.065**	-.029**	.046**	.056**	-		
11 Deeltijd of voltijd	1.77	.42	.057**	.017	.030**	-.102**	.171**	.102**	-.124**	.101**	.200**	.121**	-	
12 PAI	3.27	.901	.059**	-.033**	.053**	-.008	.029**	.133**	-.015	.040**	.060**	-.047**	.062**	-
13 PAE	3.33	.882	.071**	-.016	.024*	-.060**	.077**	.115**	-.018	.064**	.112**	-.016	.093**	.367**

** Correlatie is significant op .01 niveau (tweezijdig) * Correlatie is significant op .05 niveau (tweezijdig)

^a Uitdaging is gemeten met een schaal van 0 – 1. Autonomie en afwisseling zijn gemeten met vijfpuntsschalen.

Tabel 3

Resultaten regressieanalyse met de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt als afhankelijke variabelen

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Functieniveau	.117**	.073*	.037	.040	.272**	.222**	.213**	.201**
Organisatiegrootte	-.091**	-.088**	-.073**	-.056*	-.059*	-.056*	-.049*	-.025
Deeltijd of voltijd	.118**	.113**	.095**	.049*	.147**	.135**	.126**	.094**
Land (Polen) ^a	.011	-.050 ⁺	-.054 ⁺	.030	-.166**	-.203**	-.233**	-.215**
Land (Slowakije) ^b	-.107*	-.130**	-.101*	-.057	-.138**	-.149**	-.120**	-.086*
2 Tenure		.034**	.029**	.014		.043**	.044**	.034**
Leeftijd		-.038**	-.042**	-.030**		-.033**	-.032**	-.018*
Opleidingsniveau		.035**	.033**	.028**		.018*	.015 ⁺	.004
Geslacht		.005	.022	.057*		-.108**	-.095**	-.103**
3 Baanzekerheid			-.012	-.000			-.033	-.029
Autonomie			.115**	.086**			.080**	.041**
Afwisseling			.004	-.009			.038**	.037**
Uitdaging			.029	-.008			.101 ⁺	.091 ⁺
4 PAI ^c								.339**
PAE ^d				.362**				
Constant	3.213**	3.143**	2.713**	1.685**	3.274**	3.291**	2.839**	1.920**
R ²	.011	.017	.030	.149	.027	.035	.043	.161

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

^c Percepties van werknemers over hun alternatieven binnen de organisatie

^d Percepties van werknemers over hun alternatieven op de externe arbeidsmarkt

Tabel 4

Resultaten regressieanalyse met de gepercipieerde alternatieven binnen de organisatie en op de externe arbeidsmarkt als afhankelijke variabelen, functieniveau als voorspeller en opleidingsniveau (3a) en autonomie (3b) als mediator

		Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
		Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b
1	Organisatiegrootte	-.078**	-.089**	-.099**	-.069**	-.032	-.058**	-.063**	-.044*
	Deeltijd of voltijd	.136**	.114**	.117**	.099**	.180**	.135**	.138**	.119**
	Land (Polen) ^a	.008	-.010	-.058*	-.000	-.126**	-.164**	-.196**	-.162**
	Land (Slowakije) ^b	-.104**	-.080*	-.105**	-.056	-.188**	-.138**	-.149**	-.121**
2	Functieniveau		.127**	.087**	.074*		.268**	.244**	.233**
3a	Opleidingsniveau ^c			.039**				.024**	
3b	Autonomie ^d				.120**				.088**
	R ²	.007	.010	.012	.025	.015	.026	.026	.034
	Verandering in R ²	.007	.003	.002	.015	.015	.011	.001	.009

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

^c Opleidingsniveau is een partiële en geen complete mediator, omdat functieniveau ook in Model 3a een significant antecedent van de gepercipieerde alternatieven is.

^d Autonomie is een partiële en geen complete mediator, omdat functieniveau ook in Model 3b een significant antecedent van de gepercipieerde alternatieven is.

Tabel 5

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot het moderatoreffect van functieniveau op de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Organisatiegrootte	-.076**	-.081**	-.095**	-.100**	-.030	-.034	-.061**	-.063**
Deeltijd of voltijd	.137**	.138**	.114**	.115**	.187**	.188**	.140**	.141**
Land (Polen) ^a	.011	-.002	-.025	-.032	-.125**	-.135**	-.179**	-.180**
Land (Slowakije) ^b	-.112**	-.117**	-.092*	-.090*	-.179**	-.183**	-.132**	-.132**
2 Leeftijd		-.026**	-.029**	-.032**		-.019*	-.026**	-.027**
3 Functieniveau			.140**	.155**			.279**	.282**
4 Moderatoreffect				-.038**				-.007
Constant	3.203**	3.303**	3.324**	3.336**	3.263**	3.336**	3.378**	3.380**
R ²	.007	.009	.011	.013	.015	.015	.027	.027

** $p \leq .01$ * $p \leq .05$ + $p \leq .10$

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

Tabel 6

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot het moderatoreffect van geslacht op de relatie tussen autonomie en gepercipieerde alternatieven

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Functieniveau	.123**	.074*	.074*	.075*	.277**	.242**	.225**	.222**
Organisatiegrootte	-.090**	-.070**	-.070**	-.070**	-.061**	-.047*	-.058*	-.059**
Deeltijd of voltijd	.120**	.098**	.098**	.097**	.135**	.118**	.112**	.113**
Land (Polen) ^a	-.001	.005	.005	.005	-.169**	-.164**	-.169**	-.169**
Land (Slowakije) ^b	-.096*	-.069 ⁺	-.069 ⁺	-.070 ⁺	-.128**	-.109**	-.112**	-.111**
2 Autonomie		.122**	.122**	.120**		.088**	.086**	.093**
3 Geslacht			.000	-.002			-.114**	-.108**
4 Moderatoreffect				.013				-.038**
Constant	3.206**	2.750**	2.750**	2.763**	3.286**	2.956**	3.186**	3.147**
R ²	.010	.026	.026	.026	.026	.035	.037	.038

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

Tabel 7

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot het moderatoreffect van leeftijd op de relatie tussen tenure en gepercipieerde alternatieven

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Functieniveau	.130**	.116**	.124**	.125**	.275**	.257**	.264**	.266**
Organisatiegrootte	-.092**	-.078**	-.083**	-.085**	-.057*	-.037 ⁺	-.042 ⁺	-.047*
Deeltijd of voltijd	.115**	.112**	.109**	.109**	.144**	.139**	.137**	.136**
Land (Polen) ^a	-.005	.001	-.021	-.023	-.166**	-.158**	-.180**	-.184**
Land (Slowakije) ^b	-.098*	-.093*	-.098*	-.099*	-.135**	-.128**	-.132**	-.134**
2 Tenure		.024**	.035**	.035**		.033**	.043**	.043**
3 Leeftijd			-.043**	-.045**			-.041**	-.044**
4 Moderatoreffect				-.011				-.023*
Constant	3.211**	3.114**	3.239**	3.248**	3.276**	3.144**	3.262**	3.282**
R ²	.011	.012	.015	.015	.027	.029	.032	.033

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

Tabel 8

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot het moderatoreffect van leeftijd op de relatie tussen uitdaging en gepercipieerde alternatieven

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Functieniveau	.131**	.120**	.130**	.129**	.272**	.255**	.264**	.261**
Organisatiegrootte	-.087**	-.089**	-.096**	-.096**	-.055*	-.057**	-.064**	-.063**
Deeltijd of voltijd	.115**	.112**	.111**	.111**	.142**	.138**	.137**	.137**
Land (Polen) ^a	-.008	-.009	-.026	-.026	-.162**	-.164**	-.179**	-.179**
Land (Slowakije) ^b	-.087*	-.086*	-.090*	-.090*	-.131**	-.129**	-.133**	-.132**
2 Uitdaging		.100 ⁺	.094 ⁺	.096 ⁺		.146**	.141**	.146**
3 Leeftijd			-.029**	-.029**			-.026**	-.025**
4 Moderatoreffect				.007				.023*
Constant	3.210**	3.152**	3.267**	3.265**	3.274**	3.190**	3.294**	3.289**
R ²	.010	.010	.012	.012	.026	.027	.028	.029

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

Tabel 9

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot het moderatoreffect van opleidingsniveau op de relatie tussen leeftijd en gepercipieerde alternatieven

	Binnen de huidige organisatie				Op de externe arbeidsmarkt			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
1 Functieniveau	.132**	.140**	.102**	.108**	.272**	.280**	.258**	.257**
Organisatiegrootte	-.089**	-.096**	-.102**	-.098**	-.055*	-.062**	-.065**	-.066**
Deeltijd of voltijd	.117**	.116**	.117**	.116**	.144**	.143**	.143**	.143**
Land (Polen) ^a	-.003	-.019	-.064*	-.064*	-.162**	-.178**	-.204**	-.204**
Land (Slowakije) ^b	-.086*	-.091*	-.115**	-.117**	-.123**	-.127**	-.140**	-.140**
2 Leeftijd		-.028**	-.024**	-.029**		-.027**	-.024**	-.023**
3 Opleidingsniveau			.035**	.029**			.020*	.021*
4 Moderatoreffect				-.041**				.007
Constant	3.207**	3.317**	3.227**	3.254**	3.273**	3.376**	3.324**	3.320**
R ²	.010	.012	.014	.015	.026	.027	.028	.028

** p ≤ .01 * p ≤ .05 + p ≤ .10

^a dummyvariabele (0: Slowakije of Tsjechië – 1: Polen)

^b dummyvariabele (0: Polen of Tsjechië – 1: Slowakije)

Tabel 10*Correlaties tussen de kenmerken van de regio's en de gepercipieerde alternatieven*

	1	2	3	4
<i>Polen</i>				
1. Aantal werklozen per regio	-			
2. Regio's ingedeeld naar werkloosheid ^a	-.524**	-		
3. Aantal vacatures per regio	.889**	-.633**	-	
4. Percepties alternatieven intern	-.017	.002	-.013	-
5. Percepties alternatieven extern	-.012	.024	-.004	.364**
<i>Slowakije</i>				
1. Aantal personen dat een baan zoekt per regio	-			
2. Regio's ingedeeld naar werkloosheid ^a	.924**	-		
3. Aantal bedrijven per regio	-.585**	-.441**	-	
4. Percepties alternatieven intern	-.003	.015	.043	-
5. Percepties alternatieven extern	-.058	-.024	.103**	.367**
<i>Tsjechië</i>				
1. Aantal personen dat een baan zoekt per regio	-			
2. Regio's ingedeeld naar werkloosheid ^a	.618**	-		
3. Aantal vacatures per regio	-.120**	-.425**	-	
4. Percepties alternatieven intern	-.035*	-.028	-.043**	-
5. Percepties alternatieven extern	-.047**	-.033**	.072**	.367**

** Correlatie is significant op .01 niveau (tweezijdig)

* Correlatie is significant op .05 niveau (tweezijdig)

^a 0: werkloosheid onder of gelijk aan nationaal niveau – 1: werkloosheid boven nationaal niveau

Tabel 11

Resultaten regressieanalyse met betrekking tot regionale verschillen

		Binnen de huidige organisatie		Op de externe arbeidsmarkt	
		Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
<i>Polen</i>					
1	Functionieniveau	.174**	.174**	.246**	.245**
	Organisatiegrootte	-.084	-.089	.047	.043
	Deeltijd of voltijd	.128*	.127**	.199**	.198**
2	Werkloosheid		-.004		.006
	Aantal werklozen		-.000		-.000
	Aantal vacatures		-.000		.000
	Constant	3.170**	3.272**	3.052**	3.027**
	R ²	.012	.013	.031	.031
<i>Slowakije^a</i>					
1	Deeltijd of voltijd	.034	.033	.169	.167
2	Werkloosheid		.002		.033
	Aantal werkzoekenden		.000		-.000
	Aantal bedrijven		.000		.000
	Constant	3.134**	2.951**	3.135**	2.905**
	R ²	.000	.003	.004	.014
<i>Tsjechië</i>					
1	Functionieniveau	.096*	.099*	.224**	.231**
	Organisatiegrootte	-.095**	-.085**	-.117**	-.105**
	Deeltijd of voltijd	.133**	.116**	.136**	.104**
2	Werkloosheid		.008		.038**
	Aantal werkzoekenden		-.000		-.000**
	Aantal vacatures		.000		.000**
	Constant	3.206**	3.155**	3.311**	3.006**
	R ²	.008	.009	.017	.022

** Correlatie is significant op .01 niveau (tweezijdig)

* Correlatie is significant op .05 niveau (tweezijdig)

^a Voor Slowakije wordt maar één controlevariabele opgenomen, omdat er alleen hypermarkten opgenomen zijn in de sample en alle Slowaakse respondenten medewerkers in de winkel zijn.

Appendix

Arbeidsmarktkenmerken van de Poolse, Slowaakse en Tsjechische regio's

Regio	Aantal respondenten	Populatie	Percentage werkzame personen	Percentage werklozen	Aantal werklozen	Gemiddeld aantal vacatures (2006)	Gemiddeld maandelijks inkomen
<i>Polen (gegevens uit 2007, tenzij anders vermeld)</i>							
Dolnośląskie	227	2.879.758	47,1%	12,1%	131.634	6.900	2857 PLN
Kujawsko-Pomorskie	15	2.065.540	44,9%	15,2%	12.496	2.900	2477 PLN
Lubelskie	222	2.168.993	52,6%	12,8%	115.824	1.600	2491 PLN
Lubuskie	40	1.008.461	49,1%	14,5%	53.772	2.100	2470 PLN
Łódzkie	382	2.560.903	51,8%	11,8	126.646	4.100	2470 PLN
Małopolskie	435	3.274.627	49,2%	9,0%	113.891	4.200	2683 PLN
Mazowieckie	375	5.178.480	52,1%	9,5%	228.196	16.700	3668 PLN
Opolskie	94	1.039.427	46,2%	12,4%	44.646	2.100	2640 PLN
Podkarpackie	305	2.097.281	49,2%	13,9%	121.503	2.200	2387 PLN
Podlaskie	0	1.194.529	49,9%	10,6%	48.282	1.500	2559 PLN
Pomorskie	73	2.206.600	47,9%	11,6%	92.786	5.600	2963 PLN
Śląskie	672	4.662.302	48,1%	9,8%	175.078	8.700	2905 PLN
Świętokrzyskie	34	1.277.494	50,9%	14,9%	82.427	1.300	2485 PLN
Warmińsko-Mazurskie	77	1.426.609	48,1%	19,0%	98.727	1.700	2404 PLN
Wielkopolskie	308	3.382.189	49,8%	8,3%	117.087	7.300	2653 PLN
Zachodniopomorskie	101	1.692.774	43,2%	16,7%	103.768	3.100	2616 PLN
Nationaal	3360	38.115.967	49,2%	11,6%	1.777.763	72.000	2685 PLN

Bron: Central Statistical Office, 2007a, 2007b, 2007c, 2007d, 2007e

Appendix (vervolg)

Regio	Aantal respondenten	Gemiddeld aantal werkzame personen	Percentage werklozen	Aantal personen dat een baan zoekt	Aantal bedrijven	Gemiddeld nominaal maandelijks inkomen
<i>Slowakije (gegevens uit 2006)</i>						
Banskobystrický	114	224.300	17,74%	61.400	8.300	14.7547 SKK
Bratislavský	149	395.700	2,69%	9.800	26.600	23.886 SKK
Košický	187	286.200	17,43%	68.200	10.100	17.077 SKK
Nitriansky	95	255.000	11,26%	43.000	7.800	14.412 SKK
Prešovský	195	247.700	15,42%	63.200	8.600	13.152 SKK
Trenčiansky	130	238.000	6,55%	22.300	8.700	15.362 SKK
Trnavský	72	228.400	7,06%	22.800	8.200	16.417 SKK
Žilinský	107	255.700	8,86%	31.900	8.700	15.331 SKK
Nationaal	1049	2.130.900	11,09%	322.600	86.900	17.822 SKK

Bron: EURES, 2006

Appendix (vervolg)

Regio	Aantal respondenten	Populatie	Aantal werkzame personen in bedrijven ≥ 20 werknemers	Percentage werklozen	Aantal personen dat een baan zoekt	Aantal vacatures	Gemiddeld nominaal maandelijks inkomen
<i>Tsjechië (gegevens uit 2005)</i>							
Jihočeský	86	627.766	161.906	6,69%	23.632	2.636	16.632 CZK
Jihomoravský	474	1.130.358	315.185	10,21%	63.692	5.834	16.984 CZK
Karlovarský	178	304.274	71.435	10,28%	18.017	1.206	16.002 CZK
Kralovéhřradecký	190	548.368	142.000	7,33%	21.898	2.731	16.371 CZK
Liberecký	86	429.031	110.673	7,73%	18.923	2.425	17.008 CZK
Moravskoslezský	661	1.250.769	314.746	14,23%	96.528	3.306	17.618 CZK
Olomoucký	631	639.161	149.063	10,65%	36.180	2.849	16.193 CZK
Pardubický	291	506.024	133.847	8,35%	22.782	2.364	16.357 CZK
Plzeňský	193	551.528	158.221	6,45%	20.500	3.940	17.627 CZK
Praha	537	1.181.610	919.818	3,25%	24.571	11.119	23.933 CZK
Středočeský	224	1.158.108	278.800	6,25%	40.751	7.064	18.634 CZK
Ustecký	361	823.173	184.314	15,41%	70.532	2.710	17.094 CZK
Vysočina	100	510.767	134.960	8,23%	22.814	1.913	16.294 CZK
Zlínský	295	590.142	151.483	9,27%	29.505	2.067	16.420 CZK
Nationaal	4307	10.251.079	3.226.449	8,88%	510.416	52.164	19.024 CZK

Bron: Czech Statistical Office, Regional office of Praha, 2006