

ONBOARDING ALS SLEUTEL TEGEN VERLOOP:

DE VERKLARENDE ROL VAN
PERSOON-ORGANISATIE FIT

Erasmus Universiteit Rotterdam
ESSB Master Bestuurskunde
Management van HR en Verandering

Naam: Ilse Agatz (572235ea)
Begeleider: dr. AL (Alissa) van Zijl
Tweede lezer: JJS (Joëlle) van der Meer
Datum afronding: juni 2025
Woordenaantal: 8614

Voorwoord

Eind januari 2025 begon ik aan het schrijven van mijn scriptie en begin februari startte ik mijn stage. Nu is het eind juli 2025 en is mijn stage, mijn onderzoek en scriptie afgerond. Het schrijven van deze scriptie was een leerzaam en soms uitdagend proces. Mijn keuze voor het onderwerp kwam voort uit een persoonlijke interesse in de fit benadering en gedurende het traject heb ik mijn kennis in persoon-organisatie fit aanzienlijk kunnen verdiepen. Deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder de steun en begeleiding van een aantal mensen, die ik graag wil bedanken.

Allereerst wil ik mijn stagebegeleider bedanken voor de waardevolle feedback en gesprekken om tot mijn onderwerp te komen. In het begin was het lastig om een onderwerp te vinden dat aansloot bij mijn interesses en die van de stage organisatie. Deze begeleiding heeft mij geholpen om uiteindelijk knopen door te hakken en mijn onderzoek te kunnen starten.

Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider, Alissa van Zijl, bedanken voor haar inhoudelijke bijdragen en ondersteuning tijdens het onderzoek. In elke scriptiekring de feedback weer doorlopen en het helpen met het zoeken naar het hiaat in mijn onderzoek. Tot op het laatste moment veel feedback geven om de scriptie naar een hoger niveau te tillen.

Een speciaal bedankje naar mijn familie, vrienden en studiegenoten, die mij gedurende het hele proces hebben aangemoedigd, gesteund en soms ook voor de nodige afleiding hebben gezorgd. Jullie betrokkenheid en vertrouwen hebben mij enorm geholpen.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die op welke manier dan ook heeft bijgedragen aan het tot stand komen van deze scriptie. Ik kijk met trots terug op dit traject en hoop dat mijn werk bijdraagt aan verdere inzichten binnen het vakgebied.

Ilse Agatz

27 juni 2025

Samenvatting

Het behouden van personeel is een grote uitdaging in klantcontactcenters binnen de publieke sector waar het verloop kan oplopen tot 40 procent. Daardoor ontstaan werving en selectie kosten, verminderde dienstverlening en verlies van waardevol menselijk kapitaal. Het is essentieel voor organisaties om strategisch HR-beleid in te zetten om verloop tegen te gaan. In dit onderzoek staat daarom de volgende hoofdvraag centraal: *“In hoeverre beïnvloedt onboarding de verloopintentie van werknemers in een klantcontactcenter in de publieke sector en wordt deze relatie verklaard door de mate van persoon-organisatie fit?”*

Er is een kwantitatief online-enquêteonderzoek uitgevoerd onder werknemers van een klantcontactcenter in een publieke organisatie. De drie hoofdvariabelen, onboarding, persoon-organisatie fit (PO fit) en verloopintentie en drie controle variabelen zijn gemeten: geslacht, leeftijd en lengte dienstverband.

Uit de bevindingen blijkt dat werknemers die een positieve onboarding ervaren, zich sterker verbonden voelen met de waarden en cultuur van de organisatie. Werknemers die een hogere mate van PO fit ervaren, hebben daarbij een lagere intentie om de organisatie te verlaten. Onboarding was alleen een voorspeller van verloopintentie, wanneer PO fit niet in het model werd opgenomen. Daarmee verklaart PO fit de relatie tussen onboarding en verloopintentie volledig. Als laatste hoe ouder de werknemer, hoe minder de verloopintentie is onder de werknemers.

Toekomstig onderzoek kan zich richten op de rol van aanvullende variabelen zoals werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en job embeddedness. Ook kunnen de verschillende dimensies van PO fit en onboarding onderzocht worden om de mechanismen achter verloopintentie beter te begrijpen. Daarbij wordt aanbevolen om structureel onboarding als strategisch HR-instrument in te zetten. Dit om het personeelsbestand te bevorderen, een sterkere organisatiecultuur te krijgen, een hogere werktevredenheid en een lager verloop. Daarnaast is het belangrijk om te blijven investeren in PO fit en deze verder te versterken door middel van voortgangsgesprekken, regelmatige reflectiemomenten en structurele aandacht binnen HR-beleid voor PO fit. Dit onderzoek draagt zo bij aan een breder begrip van de voorspellers van verloopintentie en voor een stabielere en effectiever publieke dienstverlening.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Doelstelling.....	6
1.4 Relevantie	6
1.5 Onderzoeksopzet.....	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Verloopintentie	8
2.2 Onboarding	10
2.3 Persoon-organisatie fit	12
2.4 Verklarende rol PO fit	14
3. Methode	15
3.1 Onderzoeksontwerp.....	15
3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef.....	15
3.3 Meetinstrumenten	16
3.3.1 Onboarding	16
3.3.2 PO fit.....	17
3.3.3 <i>Verloopintentie</i>	17
3.4 Data-analyse	18
3.5 Ethische overwegingen.....	19
4. Resultaten en Analyse.....	20
4.1 Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen	20
4.2 Correlatieanalyse	21
4.3 Regressieanalyse en mediatieanalyse	22
5. Conclusie.....	25
5.1 Discussie	26
5.2 Aanbevelingen.....	29
Literatuurlijst	31
Bijlage 1: Online-survey vragenlijst	39
Bijlage 2: SPSS-output	41

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Voor de duurzaamheid van organisaties is het cruciaal om talent aan te trekken maar ook om hen te behouden (Godinho et al., 2023). Werknemersbehoud draagt niet alleen bij aan het behouden van productiviteit, maar zorgt er ook voor dat werknemers hun rol effectief vervullen en zich verbonden voelen met de organisatie (Sorn et al., 2023). Binnen klantcontactcenters van organisaties is het behouden van werknemers een uitdaging met een gemiddeld verlooppercentage van 30 tot 40 procent (Posey, 2019; Tuten & Neidermeyer, 2002). Een klantcontactcenter vervult een belangrijke functie binnen de dienstverlening van organisaties, waaronder publieke organisaties die diensten aan burgers leveren. Deze afdeling heeft namens de organisatie contact met klanten over eventuele problemen met facturen, nieuwe accounts, producten of diensten en verstrekken informatie over de gehele dienstverlening (Tuten & Neidermeyer, 2002).

Een hoog verloop zorgt voor veel kosten bij organisaties, door onder andere het zoeken van vervanging, de onboarding kosten van nieuwe werknemers en het verlies in productiviteit (Bae, 2022). Dit benadrukt het belang voor organisaties om gericht en proactief beleid te ontwikkelen dat personeelsverloop structureel aanpakt en stabiliteit binnen het personeelsbestand versterkt (Tuten & Neidermeyer, 2002). Het besluit om bij een organisatie te blijven of te vertrekken, is vaak al vroeg gemaakt in het dienstverband (Bowers et al., 2023). Bowers et al. (2023) stellen dat 60 procent van de werknemers in de eerste maand deze beslissing al maakt en 90 procent in de eerste zes maanden. De intentie tot verloop bij werknemers in het eerste jaar van hun dienstverband is hoger dan bij huidige werknemers, dit komt doordat nieuwe werknemers minder gebonden zijn aan de organisatie en daardoor sneller geneigd zijn om te vertrekken of het gevoel hebben dat het vertrek nog mogelijk is (Cai et al., 2021).

Een effectieve onboarding zou dit tegengaan. Het zorgt ervoor dat nieuwe werknemers beter presteren, meer werktevredenheid ervaren, zich betrokken voelen bij de organisatie en minder geneigd zijn om te vertrekken (Bauer et al., 2007). Het doel van onboarding is om nieuwe werknemers vertrouwt te maken met de organisatiecultuur, missie, visie en waarden, zodat zij zich gemakkelijker kunnen aanpassen en binden aan

de nieuwe werkomgeving (Castañer & Ketokivi, 2018). Wanneer er sprake is van overeenstemming tussen de waarden van de nieuwe werknemer en die van de organisatie, binden nieuwe werknemers zich aan de organisatie, ook wel persoon-organisatie fit (PO fit) genoemd (Arthur et al., 2006; Cable & DeRue, 2002; Grobler, 2016). Terwijl de werknemers zonder deze connectie met hun nieuwe organisatie, zich juist scheiden van de organisatie (Bhattacharya & Elsbach, 2002). Een nieuwe werknemer is veel waarschijnlijker om te blijven als er een passende onboarding gegeven wordt, waardoor de werknemer zich kan binden en zo het personeelsverloop kan dalen (Cesário & Chambel, 2019).

1.2 Probleemstelling

Klantcontactcenters vervullen een sleutel rol tussen organisaties en hun klant, binnen de publieke sector tussen overheden en burgers (Tuten & Neidermeyer, 2002). Door het hoge verlooppercentage van klantcontactcenters, leidt deze afdeling verlies in menselijk kapitaal, vermindert de kwaliteit van dienstverlening en verhoogt kosten voor werving en selectie (Holtom & Burch, 2015). Eerdere onderzoeken tonen aan dat een effectieve onboarding is geassocieerd met lagere verloopintentie, onder andere via werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en job embeddedness (Bauer et al., 2007; Cesário & Chambel, 2019; Gupta et al., 2017; Sharma & Stol, 2019). In de relatie tussen onboarding en verloopintentie is de mogelijk rol van PO fit onvoldoende onderzocht. PO fit verwijst naar de mate van overeenstemming tussen de persoonlijke waarden van een werknemer en de cultuur van een organisatie (Cable & DeRue, 2002). Terwijl uit eerdere onderzoek wel blijkt dat een hoge mate van PO fit samenhangt met een lagere verloopintentie (Cable & DeRue, 2002; Kim, 2012; Memon et al., 2018; Pratama et al., 2022), is het nog onduidelijk in hoeverre PO fit een verklarende rol speelt in de relatie tussen onboarding en verloopintentie.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan een beter begrip van de factoren die verloopintentie beïnvloeden van werknemers in een klantcontactcenters in de publieke sector. Daarbij in hoeverre PO fit hierin een verklarende rol speelt. Dit leidt tot de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre beïnvloedt onboarding de verloopintentie van werknemers in een klantcontactcenter in de publieke sector en wordt deze relatie verklaard door de mate van persoon-organisatie fit?”

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is volgens de literatuur de relatie tussen onboarding en verloopintentie?
2. Wat is volgens de literatuur de relatie tussen onboarding en persoon-organisatie fit?
3. Wat is volgens de literatuur de relatie tussen persoon-organisatie fit en verloopintentie?
4. In hoeverre is er in dit onderzoek sprake van een relatie tussen onboarding en verloopintentie?
5. In hoeverre wordt de relatie tussen onboarding en verloopintentie in dit onderzoek verklaard door persoon-organisatie fit?
6. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om verloopintentie te verminderen in klantcontactcenters in de publieke sector op basis van deze bevindingen?

1.4 Relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande wetenschappelijke literatuur over onboarding, verloopintentie en PO fit door de onderlinge samenhang van deze concepten te onderzoeken binnen een publieke context. Waar in eerder onderzoek vooral gericht is op de afzonderlijke relaties, zoals die tussen onboarding en verloopintentie (Bauer et al., 2007) of tussen PO fit en verloopintentie (Cable & DeRue, 2002; Kim, 2012), richt dit onderzoek zich op de mogelijk verklarende rol van PO fit in de relatie tussen onboarding en verloopintentie. Door deze mogelijke verklarende rol te

onderzoeken, biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in de mechanismen achter de verloopintentie en een waardevolle aanvulling op de bestaande literatuur.

Verder is dit onderzoek maatschappelijk relevant door de directe maatschappelijke impact van klantcontactcenters, zeker in de publieke sector. Een hoog verloop onder werknemers leidt tot een verminderde kwaliteit in de dienstverlening van publieke organisaties en geeft een last voor de burgers die hiervan gebruik maken (Bae, 2022). Door te onderzoeken hoe effectieve onboarding en PO fit zorgen voor een verlaagde verloopintentie bij werknemers, levert dit onderzoek inzichten die bijdragen aan stabielere dienstverlening en betere ondersteuning van burgers. Daarnaast kan dit onderzoek bijdragen aan het welzijn van nieuwe en huidige werknemers door aandacht te besteden aan integratie, binding en werktevredenheid (Bauer et al., 2007; Cesário & Chambel, 2019).

Verder is het voor de publieke organisaties van groot belang om effectief en efficiënt met hun personeel om te gaan, zeker in een tijd waarin arbeidsmarktkrapte en hoge verloopcijfers de publieke dienstverlening onder druk zetten (Posey, 2019; Tuten & Neidermeyer, 2002). Dit onderzoek biedt concrete inzichten hoe strategisch HR-beleid, kan bijdragen aan het versterken van personeelsbinding en het verminderen van verloop (Bauer et al., 2007; Cesário & Chambel, 2019). Dit onderzoek is relevant voor beleidsmakers omdat het waardevolle inzichten biedt in de effectiviteit van HR-instrumenten zoals onboarding (Bauer et al., 2007). Deze inzichten ondersteunen het ontwikkelen van een duurzaam personeelsbestand en dragen bij aan de stabiliteit en kwaliteit van de publieke dienstverlening.

1.5 Onderzoeksopzet

In het volgende hoofdstuk worden de centrale begrippen en hun onderlinge relaties van dit onderzoek besproken aan de hand van de bestaande literatuur. Vervolgens wordt de gebruikte kwantitatieve onderzoeksmethode toegelicht. Verder worden de bevindingen van het online-enquêteonderzoek in de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd. Tot slot volgt de conclusie op basis van de deelvragen, gevolgd door de discussie met de beperkingen en de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal er dieper ingegaan worden op de bekende theorieën van de onderzoeksvariabelen en relaties. Als eerste zal de variabele verloopintentie worden toegelicht, gevolgd door onboarding en afsluitend met persoon-organisatie fit (PO fit). De hypothesen worden opgesteld aan de hand van de gevonden literatuur en de eerste drie deelvragen worden beantwoord. Als laatste wordt het conceptueel model geschetst en toegelicht.

2.1 Verloopintentie

In de literatuur zijn twee soorten verloop: vrijwillig en onvrijwillig (Allen et al., 2010; James & Mathew, 2012; Walker-Schmidt et al., 2022). Als eerste is onvrijwillig verloop, verloop waar de organisatie het besluit neemt dat de werknemer de organisatie verlaat (Allen et al., 2010). Dit besluit komt meestal door hervormingen binnen de organisatie of ontevredenheid over de prestaties van de werknemer (Allen et al., 2010). Bij vrijwillig verloop, besluit de werknemer zelf de organisatie te verlaten, bijvoorbeeld door ontevredenheid over het werk, problemen met collega's of een slechte onboarding (Allen et al., 2010; James & Mathew, 2012; Walker-Schmidt et al., 2022). Vrijwillig verloop, is verloop dat niet door de organisatie is besloten (Allen et al., 2010). Daarom is vrijwillig verloop vaak ongewenst en had de organisatie willen voorkomen. Voordat een werknemer besluit een organisatie te verlaten, is er eerst alleen de intentie geweest om de organisatie te verlaten. De definitie van verloopintentie is de verwachte waarschijnlijkheid dat een werknemer de huidige baan zal verlaten in de nabije toekomst (Mobley et al., 1979). Er zijn verschillende redenen waarom een werknemer de intentie heeft om een organisatie te willen verlaten.

In de context van een klantcontactcenter is er vaak een hoger verloop door de aard van de werkzaamheden. Een klantcontactcenter, is een manier voor organisaties om met hun klanten in contact te komen, relaties op te bouwen en klanttevredenheid te verhogen (López-Rodríguez et al., 2020; Van der Aa et al., 2012). Het werken bij een klantcontactcenter wordt beschreven als monotoon, de antwoorden zijn herhalend en er zit weinig variatie in de taken van het werk (Van der Aa et al., 2012). Vanuit het management worden prestatiegerichte doelen opgesteld voor een klantcontactcenter

werknemer, zoals een bepaald aantal telefoongesprekken per werkdag of de maximale wachttijd van een klant (Holman et al., 2002; Russell, 2008; Tuten & Neidermeyer, 2002). Door dit soort doelen, wordt het werken bij een klantcontactcenter gezien als stressvol en leidt tot ontevredenheid in het werk en kan leiden tot vrijwillig verloop (Subramaniam et al., 2024). Bij een klantcontactcenter ligt het verlooppercentage gemiddeld op 30 tot 40 procent en de opleidingskosten van een nieuwe werknemer zijn ongeveer 10.000 euro (Posey, 2019; Tuten & Neidermeyer, 2002). Dit bij elkaar is een grote kostenpost en laat het belang zien voor organisaties om dit verlooppercentage terug te brengen (Tuten & Neidermeyer, 2002).

In het 'voluntary turnover model' van Allen et al. (2010), komen vijf verloopvoorspellers naar voren: onboarding, werkkarakteristieken, leiderschap en relaties, werkomgeving en individuele karakteristieken. Deze verloopvoorspellers hebben invloed op de organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid, twee van de belangrijkste drijfveren van verloop. Ook andere auteurs bevestigen dat werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid zorgen voor een lagere verloopintentie (Joo et al., 2015; Lambert et al., 2012; Luz et al., 2018).

Naast verloop voorspellen met de mate van organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid, kan er ook gekeken worden naar waarom werknemers blijven. Om verloopintentie tegen te gaan wordt gekeken naar job embeddedness (Allen et al., 2010). Job embeddedness is een proces waarin werknemers in de loop van hun baan verankerd raken in zowel hun baan als hun werkomgeving, dit kan op drie manieren: 1) verbindingen, 2) fit en 3) opoffering (Mitchell et al., 2001). Verbinding, gaat om formele en informele banden die een werknemer heeft met mensen, activiteiten en instellingen (Mitchell et al., 2001). Fit, is de mate waarin de werknemer zich voelt passen bij de baan, organisatiecultuur en de gemeenschap. Als laatste voor opoffering, gaat het om wat iemand moet opgeven om zijn baan te verlaten (Mitchell et al., 2001).

Met deze inzichten, wordt het belang van factoren die verloopintentie verminderen benadrukt. Allen et al. (2010) benoemde onboarding al als een eerste verloopvoorspeller. Onboarding zou de verloopintentie in het eerste jaar na indiensttreding verminderen, dit wanneer de intentie tot verloop het hoogst is (Cai et al., 2021).

2.2 Onboarding

Onboarding is een HR-proces dat gericht is op de succesvolle integratie van nieuwe werknemers binnen een organisatie (Bowers et al., 2023). Het doel is om deze nieuwe werknemers zo snel mogelijk te laten wennen aan alle aspecten van hun werk en de organisatie, maar ook het aanleren van benodigde kennis, vaardigheden en gedragingen om effectief te kunnen functioneren (Didion et al., 2024; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Kumar & Pandey, 2017). Volgens Caldwell en Peters (2018) is onboarding een proces ontworpen om: 1) een gevoel van verbondenheid te creëren bij nieuwe werknemer, die een grotere perceptie van betrokkenheid bij de organisatie ontwikkelen, 2) de prestaties te verbeteren en 3) het personeelsverloop te verminderen. Walker-Schmidt et al. (2022) sluiten zich hierbij aan en stellen dat onboarding programma's ontworpen zijn om de nieuwe werknemer te laten acclimatiseren aan de cultuur en verwachtingen van de organisatie.

Als eerste is in de onboarding de oriëntatiefase, waarin gericht wordt op de formele procedures zoals arbeidsvoorwaarden, administratieve taken, veiligheidsvoorschriften en het geven van basisinformatie over de organisatie en het werk (Graybill et al., 2013; Kumar & Pandey, 2017). Volgens Bauer et al. (2007) zorgt deze oriëntatiefase voor rolduidelijkheid en zelfredzaamheid van de nieuwe werknemer. Rolduidelijkheid zorgt ervoor dat nieuwe werknemers weten wat hun taken zijn en hoe deze uitgevoerd moeten worden, maar ook hoe deze geprioriteerd zijn en hoelang een taak duurt (Bauer et al., 2007). Onder zelfredzaamheid wordt verstaan dat de nieuwe werknemer gaat geloven in zijn of haar eigen capaciteiten om de taken en verantwoordelijkheden van de nieuwe baan succesvol uit te voeren (Bauer et al., 2007). Dit kan bijvoorbeeld door trainingen in systemen, processen of rapportageformaten (Meyer & Bartels, 2017). Het doel van deze informatie is om nieuwe werknemers, in een al onbekende situatie, meer houvast te geven om stress, onzekerheid en angst te verminderen (Meyer & Bartels, 2017). Verder zorgt deze oriëntatie ervoor dat nieuwe werknemers sneller productief zijn waarmee de productiviteit in de organisatie zal toenemen (Bowers et al., 2023; Kumar & Pandey, 2017).

Daarnaast is een onderdeel van onboarding de organisatorische socialisatie. Dit is het proces waarbij nieuwe werknemers leren over hun nieuwe baan en zich aanpassen aan hun nieuwe werkomgeving (Bauer et al., 2007; Saks & Ashforth, 1997;

Klein & Weaver, 2000). Hierin leren de nieuwe werknemers de overtuigingen, waarden, oriëntaties, vaardigheden en gedragingen die nodig zijn om te functioneren binnen de organisatie en hun nieuwe rol te vervullen (Bauer et al., 2007; Castañer & Ketokivi, 2018; Kumar & Pandey, 2017; Saks & Ashforth, 1997; Walker-Schmidt et al, 2022). Tijdens de organisatie socialisatie leren nieuwe werknemers hun leidinggevende en collega's kennen tijdens kennismakingsgesprekken, lunches of introductiebijeenkomsten (Meyer & Bartels, 2017). Deze kennismaking is de kans voor de nieuwe werknemer om belangrijke relaties en informele netwerken binnen de organisatie op te bouwen (Bowers et al., 2023; Caldwell & Peters, 2018; Meyer & Bartels, 2017).

Onboarding is dus geen eenmalig event of training, maar een doorlopend proces dat start wanneer een nieuwe werknemer zijn contract tekent en pas afloopt zodra de nieuwe werknemer volledig functioneert (Graybill et al., 2013; Kumar & Pandey, 2017; Meyer & Bartels, 2017). Naast de voordelen dat werknemers sneller ingewerkt zijn en daarmee ook een toename is in de organisatieproductiviteit biedt onboarding ook andere voordelen voor de organisatie (Bowers et al., 2023; Kumar & Pandey, 2017). Een effectieve onboarding draagt bij aan concurrentievoordelen door het optimaliseren van het menselijk kapitaal in de organisatie (Didion et al., 2024). Menselijke kapitaal is de gezamenlijke expertise, kennis, vaardigheden, gedragingen, motivatie en betrokkenheid van alle werknemers (Didion et al., 2024). Verder is onboarding een essentieel instrument voor het overbrengen van de organisatiecultuur en zorgt ervoor dat werknemers zich sneller kunnen identificeren en verbonden voelen met de normen, waarden en missie van de organisatie (Kumar & Pandey, 2017). Daarnaast worden tijdens de socialisatie langdurige relaties tussen werkgever en werknemer opgebouwd, waarmee een gevoel van verbondenheid en loyaliteit kan ontstaan (Bowers et al., 2023). Verder kunnen werknemers door het socialisatieproces zich geaccepteerd en gewaardeerd voelen in de organisatie, waarmee werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en job embeddedness groeit (Bauer et al., 2007; Bowers et al., 2023; Karambelkar & Bhattacharya, 2017; Meyer & Bartels, 2017; Pinco et al., 2024). Als laatste zorgt een succesvolle onboarding voor het verminderen van de verloopintentie doordat nieuwe werknemers zich sneller thuis voelen, rolduidelijkheid hebben, productief worden en loyaal blijven aan de organisatie (Bowers et al., 2023; Cai et al., 2021; Gourova & Gourova, 2018; Graybill et al., 2013). Volgens de literatuur is er een

negatieve relatie tussen onboarding en verloopintentie, waarbij een goede onboarding zorgt voor een lagere verloopintentie (Cai et al., 2021; Gourova & Gourova, 2018).

Hiermee is de eerste deelvraag beantwoord en is de volgende hypothese opgesteld:

H1: Succesvolle onboarding heeft een negatief effect op verloopintentie.

2.3 Persoon-organisatie fit

In verschillende onderzoeken wordt persoon-organisatie fit (PO fit) gekenmerkt als de mate van compatibiliteit tussen een individu en een organisatie (Arthur et al., 2006; Cable & DeRue, 2002; Grobler, 2016). Door Kristof-Brown et al. (2005) wordt PO fit gedefinieerd als: de compatibiliteit tussen mensen en organisaties die optreedt wanneer: 1) ten minste één entiteit voorziet in wat de ander nodig heeft, of 2) ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen, of 3) beide. Kim (2012) stelt dat in de PO fit theorie, er kenmerken van organisaties zijn die potentieel overeenkomen met kenmerken van individuen en dat de attitudes en gedragingen van individuen beïnvloed zullen worden door de mate van overeenstemming of 'fit' tussen individuen en organisaties.

In de literatuur zijn er twee soorten PO fit: complementaire fit en supplementaire fit (Kim 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Complementaire fit is wanneer zowel de individu als de organisatie bijdragen aan het vervullen van elkaars behoeften. Bij supplementaire fit, zijn de individu en de organisatie vergelijkbaar in hun kenmerken (Kim, 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Het andere perspectief op PO fit is gebaseerd op het onderscheid tussen behoeften/ voorzieningen en eisen/ vaardigheden (Caplan, 1987). Vanuit het behoeften/voorzieningen perspectief treedt PO fit op wanneer een organisatie voldoet aan de behoeften, wensen of voorkeuren van een individu. Het eisen/vaardigheden perspectief suggereert dat 'fit' optreedt, wanneer een individu de vaardigheden heeft die nodig zijn om aan de eisen van de organisatie te voldoen (Kristof, 1996).

Arthur et al. (2006), gebruiken de Aantrekking-Selectie-Uitstroom (Attraction-selection-attrition, ASA) theorie als de basis van hun benadering met PO fit. Aantrekking verwijst naar het proces dat individuen zich aangetrokken voelen tot organisaties waarvan de waarden en interesses overeenkomen met hun eigen waarden en interesses (Arthur et al., 2006). Daarbij verwijst selectie naar de neiging van organisaties om

kandidaten te selecteren die het meest lijken op de organisatie zelf. Als laatst voor uitstroom, hebben werknemers een grotere intentie om te vertrekken als hun waarden niet overeenkomen met die van de organisatie (Arthur et al., 2006). Deze drie processen bepalen het soort mens dat in de organisatie werkt en dus wie de juiste ‘fit’ is voor de organisatie (Arthur et al., 2006). Naast aantrekking, selectie en uitstroom, dragen begeleiding en socialisatie bij aan het behalen van PO fit (Arthur et al., 2006).

Onboarding is een HR-proces dat gericht is op het succesvol integreren van nieuwe werknemers en bestaat uit het proces van oriëntatie en socialisatie (Bauer et al., 2007; Castañer & Ketokivi, 2018; Kumar & Pandey, 2017; Saks & Ashforth, 1997; Walker-Schmidt et al., 2022). Daarmee is onboarding een aanvulling op de ASA-theorie en bevordert het de mate van PO fit bij werknemers. Dit doordat onboarding de nieuwe werknemers helpt zich aan te passen aan de waarden en verwachtingen via begeleiding en socialisatie (Arthur et al., 2006; Bauer et al., 2007). Op basis hiervan is de tweede deelvraag beantwoord en wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Onboarding heeft een positief effect op de mate van PO fit van werknemers.

Zoals eerder benoemt, stelt de ASA-theorie dat uitstroom (Attrition) ontstaat doordat werknemers een grotere neiging hebben om te vertrekken als hun waarden niet overeenkomen met die van de organisatie (Arthur et al., 2006). Op basis van het principe van het delen van organisatorische waarden, creëert PO fit vertrouwen en effectieve communicatie tussen individuen en organisaties en helpt bij het bevorderen van de affectieve reacties van werknemers op de organisatie (Edwards & Cable, 2009).

Wanneer werknemers geloven dat hun waarden overeenkomen met de waarden van een organisatie en de waarden van andere werknemers in de organisatie, zouden ze zich meer betrokken voelen bij de bredere missie van de organisatie (Cable & DeRue, 2002). Een goede PO Fit kan daardoor leiden tot hogere werktevredenheid, betere prestaties en verhoogde organisatie en werknemersbetrokkenheid (Chen, 2016), of een negatieve invloed hebben op de verloopintentie (Allen et al., 2010). Daarmee is de derde deelvraag beantwoord en de volgende hypothese opgesteld:

H3: Een hogere mate van PO fit heeft een negatief effect op de verloopintentie van werknemers.

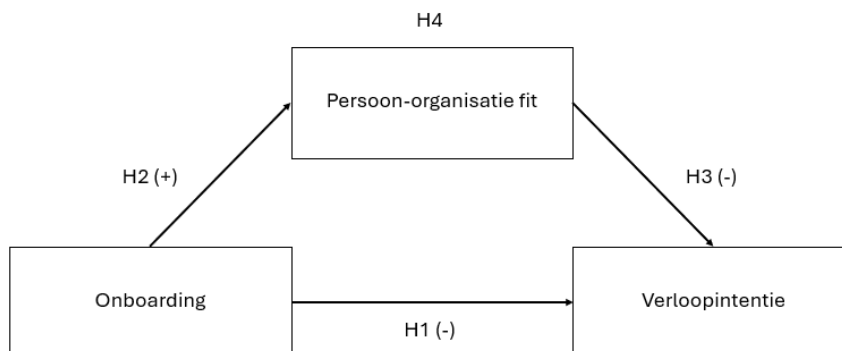
2.4 Verklarende rol PO fit

PO fit lijkt een belangrijke rol te spelen in de relatie tussen onboarding en verloopintentie. Als eerste zorgt onboarding voor een snellere ontwikkeling bij werknemers in hun vertrouwen, betrokkenheid en rolduidelijkheid, wat leidt tot hogere werktevredenheid en lagere verloopintentie (Caldwell & Peters, 2018; Gourova & Gourova, 2018). Daarbij bevordert onboarding de PO fit door de ondersteuning in afstemming van de waarden, gedragingen en verwachtingen van werknemers en organisaties (Arthur et al., 2006; Kumar & Pandey, 2017). Wanneer de mate van PO fit toeneemt, delen de werknemers en de organisatie de waarden en doelen en voelen werknemers zich meer op hun plek (Cable & DeRue, 2002; Kim, 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Dit resulteert in een hogere organisatiebetrokkenheid, werktevredenheid, job embeddedness en een verlaagde verloopintentie van werknemers (Allen et al., 2010; Chen, 2016). Daarmee wordt er verwacht dat PO fit een verklarende rol speelt in de relatie tussen onboarding en verloopintentie en is de laatste hypothese opgesteld:

H4: De relatie tussen onboarding en verloopintentie wordt verklaard door PO fit.

Figuur 1

Conceptueel model



Het conceptueel model is opgesteld aan de hand van de vier eerder geformuleerde hypothesen. Als eerste wordt er een negatief effect verwacht tussen onboarding en verloopintentie. Verder wordt er een positief effect verwacht tussen onboarding en PO fit. Vervolgens wordt er een negatief effect verwacht tussen PO fit en verloopintentie. Als laatst, is er de verwachting dat PO fit de relatie tussen onboarding en verloopintentie verklaard. Om de hypothesen te bevestigen wordt in de methodologie de gebruikte onderzoeksmethode toegelicht en in de resultaten de bevindingen.

3. Methode

In dit hoofdstuk is de werkwijze van het onderzoek uitgewerkt. Verder is de onderzoekspopulatie en de steekproef beschreven. Daarna volgen de meetinstrumenten die zijn gebruikt om de variabelen te meten en de data-analyses waarin de SPSS-data is geanalyseerd. Als laatste worden de ethische overwegingen van het onderzoek besproken.

3.1 Onderzoeksontwerp

Het onderzoek heeft een verklarend onderzoeksontwerp, waarbij is geprobeerd te bepalen of en hoe onboarding invloed heeft gehad op verloopintentie en of deze relatie verklaard wordt door PO fit. Om deze relatie tussen de variabelen te verklaren, is gebruikgemaakt van een kwantitatief onderzoek middels een online-enquêteonderzoek (Creswell & Creswell, 2022). Een kwantitatief enquêteonderzoek heeft een beschrijving van trends, attitudes en meningen van een populatie (Creswell & Creswell, 2022). Doordat de relatie ging over deze trends, attitudes en meningen van een populatie is gekozen voor een kwantitatief online-enquêteonderzoek. Daarmee zijn de attitudes rondom verloopintentie gemeten, de meningen over de ervaring met de onboarding geanalyseerd en de verklarende relatie van PO fit getoetst.

3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef

De onderzoekspopulatie heeft bestaan uit alle werknemers van een klantcontactcenter van een organisatie in de publieke sector (N = 160). De respondenten zijn geworven met het online enquêteplatform Microsoft Forms, conform de privacyregels van de organisatie waar de data is verzameld. De enquête is verspreid via de gezamenlijke emaillijst en verder onder de aandacht gebracht door de teamleiders van de afdeling. Naast de criteria, werkzaam te zijn bij het klantcontactcenter, zijn er geen andere criteria gehanteerd, gezien alle werknemers minimaal 18 jaar zijn. Daarmee hebben alle huidige werknemers, deel kunnen nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben 100 werknemers de enquête volledig ingevuld en zijn er geen afwijkende of missende antwoorden geconstateerd. In totaal was de steekproef 62.5% van de onderzoekspopulatie.

In de steekproef is meer dan de helft van de respondenten vrouw (61%), de overige respondenten hebben zich geïdentificeerd als man en één persoon heeft aangegeven non-binair te zijn. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 41 jaar (SD = 14.06) en zij waren tussen de 19 en 64 jaar. Voor de lengte van dienstverband hebben de respondenten aangegeven hoelang zij in dienst zijn bij het klantcontactcenter. Deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 3.1 in bijlage 2. De antwoorden van de respondenten komen overeen met de gegevens van de onderzoekspopulatie (tabel 3.2 in bijlage 2), daarom zijn alle respondenten in het onderzoek meegenomen.

3.3 Meetinstrumenten

Voor de uitvoeren van het onderzoek zijn de variabelen onboarding, PO fit en verloopintentie geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. Daarnaast zijn er drie controle variabelen meegenomen: 1) gender (man, vrouw, non-binair), 2) leeftijd (in jaren) en 3) lengte dienstverband (a. Minder dan een maand geleden, b. 1-3 maanden, c. 4-6 maanden, d. 7-12 maanden, e. 1-2 jaar en f. Meer dan 2 jaar). Deze controlevariabelen zijn bevraagd om te controleren of de steekproef representatief is geweest aan de onderzoekspopulatie, dit is eerder bevestigd. De variabelen onboarding, PO fit en verloopintentie hebben elk een schaal met stellingen gekregen, die zijn beantwoord op basis van een 5 punt Likertschaal: 1 = helemaal mee oneens, 2 = mee oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens.

3.3.1 Onboarding

De schaal voor onboarding is gebaseerd op de theoretische inzichten over effectieve onboarding en is ontworpen om de mate van kwaliteit van de onboarding te meten vanuit het perspectief van de werknemer. De schaal onboarding heeft 10 items met een Cronbach's Alpha van 0.84. De eerste vier items hebben betrekking gehad op de oriëntatiefase van de onboarding, waarin administratieve en praktische zaken zijn geregeld (Graybill et al., 2013; Kumar & Pandey 2017). Voorbeelden van de stellingen die zijn gesteld: *'Mijn administratieve zaken waren geregeld vóór mijn eerste werkdag.'* of *'Ik ontving praktische informatie over werktijden, verlof en andere werkafspraken vóór de start.'*

Item vijf en zes hebben betrekking gehad op de overdracht van missie, visie, kernwaarden, cultuur en verwachtingen, wat volgens Kumar en Pandey (2017) en Walker-Schmidt et al. (2022) van belang is geweest tijdens de onboarding om de strategische doelen van de organisatie kenbaar te maken. Eén van de items luidde: *‘Tijdens de inwerkperiode kreeg ik uitleg over de missie, visie en kernwaarden van de publieke organisatie.’*

De laatste vier items van de onboarding schaal zijn gericht geweest op de organisatorische socialisatie, waarbij is gevraagd naar de begeleiding, communicatie en onderlinge relaties (Bowers et al., 2023; Meyer & Bartels, 2017). Twee voorbeelden van stellingen die zijn gesteld: *‘Ik wist waar ik terecht kon met vragen.’* Of *‘Ik heb een 1-op-1 gesprek gehad met mijn leidinggevende.’* De overige items zijn opgenomen in bijlage 1.

3.3.2 PO fit

Voor de variabele PO fit is gebruikgemaakt van de meetmethode van Cable en DeRue (2002). De PO fit schaal heeft bestaan uit 3 items met een Cronbach's Alpha van 0.78. Item 2 bleek minder betrouwbaar (if deleted $\alpha = 0.82$), maar vanwege het kleine verschil tussen de scores ($\alpha = 0.04$) en omdat de schaal anders niet meer valide zou zijn, is ervoor gekozen het item te behouden (Creswell & Creswell, 2022). Een voorbeeld van een item: *“De dingen die ik belangrijk vind in het leven, komen sterk overeen met wat mijn organisatie belangrijk vindt.”*, om de match tussen de individu en organisatie gemeten (Kim, 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Een andere vraag: *“Mijn persoonlijke waarden sluiten niet aan bij de waarden en cultuur van mijn organisatie.”*, is gesteld om de overeenstemming van waarden en cultuur te meten (Kim, 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Dit item is reverse coded, om zeker te zijn dat respondenten de stellingen aandachtig hebben gelezen en een betrouwbare meting kreeg (Creswell & Creswell, 2022). Het andere item is opgenomen in bijlage 1.

3.3.3 Verloopintentie

De laatste variabele verloopintentie, is meetbaar gemaakt met behulp van het empirisch gevalideerde MGHM Turnover Model van Mobley et al. (1979). Dit model beschrijft het proces dat leidt tot vrijwillig verloop binnen organisaties (Allen et al., 2010). De verloopintentie schaal heeft bestaan uit 4 items met een Cronbach's Alpha van 0.84.

Voorbeelden van de stellingen zijn: *'Ik ben van plan om de komende zes maanden bij mijn huidige baan te blijven.'* Of *'Mijn loyaliteit aan deze organisatie is afgenomen en ik overweeg om te vertrekken.'* Reverse coding is ingezet op enkele items binnen de schalen. Dit om antwoordbias te voorkomen, waarbij respondenten alleen hetzelfde antwoord geven zonder de vragen echt te lezen (Field, 2024). Deze aanpak verhoogt de betrouwbaarheid en validiteit van de meting (Field, 2024). Alle reverse coded items zijn hercodeerd, waarna de data-analyse is gestart.

3.4 Data-analyse

De data van dit onderzoek is geëxporteerd naar het programma SPSS om de kwantitatieve data-analyse uit te voeren. Als eerste is een factor analyse met Principal Axis Factoring (PAF) en directe Direct Oblimin rotatie uitgevoerd om de onderliggende constructen van de 10 items van onboarding te controleren. Hoewel de factoranalyse van de onboarding schaal drie onderliggende factoren suggereerde, is ervoor gekozen om de schaal als één geheel te analyseren. Deze keuze is gebaseerd op de theoretische samenhang tussen de items, waarbij onboarding wordt beschouwd als een geïntegreerd proces dat meerdere fasen heeft (Bauer et al., 2007). Daarnaast toont de schaal een hoge interne consistentie (Cronbach's $\alpha = 0.84$), wat de betrouwbaarheid van de samengestelde schaal ondersteunt. In het resultaten hoofdstuk wordt de factorstructuur verder toegelicht. Daarnaast zijn de schalen PO fit en verloopintentie ook afzonderlijk gecontroleerd. Omdat de data mogelijk niet normaal verdeeld is geweest, is gekozen voor de PAF (Costello & Osborne, 2005). Verder is Direct Oblimin rotatie toegepast, omdat verwacht werd dat factoren onderling correleren (Costello & Osborne, 2005). Factor ladingen boven de $|0.30|$ worden als acceptabel gezien (Costello & Osborne, 2005). Daarbij geven een Kaiser-Meyer-Olkin score boven de 0.6 en een significante Bartlett's test of Sphericity ($p < 0.05$) aan dat het verantwoord is om een exploratieve factoranalyse uit te voeren. De scores per schaal zijn weergegeven in tabel 4.3.1 (onboarding), 4.3.2 (PO fit) en 4.3.3 (verloopintentie) in bijlage 2.

Vervolgens is de betrouwbaarheid van de schalen getoetst aan de hand van de Cronbach's Alpha, waarbij een hoge interne consistentie in de schaal een score heeft tussen de 0.7 en 0.9 (Creswell & Creswell, 2022). Om de normaalverdeling van de variabelen te controleren, is gebruikgemaakt van de Shapiro-Wilk test, waarbij een p-

waarde groter dan 0.05 duidt op een niet-significante afwijking van normaliteit (Field, 2024). Verder zijn de Skewness- en Kurtosiswaarden geanalyseerd, om de normaliteit van de data verder te beoordelen. Wanneer de variabelen binnen -1 tot +1 voor Skewness en -2 tot +2 voor Kurtosis vallen, zijn dit aanvaardbare waarden en wijzen op een voldoende normaalverdeling (Shanmugam & Chattamvelli, 2015).

Multicollineariteit is gecontroleerd met de Variance Inflation Factor (VIF), waarbij waarden onder de 5 als acceptabel zijn beschouwd en waarden boven de 10 wijzen op problematische multicollineariteit (Field, 2024). Hierna zijn de correlatieanalyses (Pearson's r), lineaire regressie en mediatieanalyses uitgevoerd met PROCESS macro (Hayes, 2022) om de gestelde hypothesen te toetsen. De significantie van elk regressiemodel is getoetst aan de hand van de F-waarde. Een hogere F-waarde geeft aan dat het model sterker is geweest in het verklaren van de variantie in de afhankelijke variabele (Field, 2024). Daarnaast is de R^2 gerapporteerd om de verklaarde variantie van het model weer te geven. Omdat de R^2 niet corrigeert voor het aantal voorspellers, is ook de adjusted R^2 (AR^2) gerapporteerd, die hiervoor wel corrigeert (Field, 2024). Voor een significant indirect effect moet het interval 95%-betrouwbaarheidsinterval geen 0 bevatten, dan kan er gesproken worden over een mediërend effect (Field, 2024). Deze analyses zijn besproken in het resultaten hoofdstuk.

3.5 Ethische overwegingen

Om rekening te houden met de ethiek in dit onderzoek, is voorafgaand aan het invullen van de online enquête, de doelstelling van het onderzoek toegelicht, is anonimiteit gegarandeerd, uitgelegd dat de data niet te herleiden is naar het individu en dat respondenten zich ten alle tijde terug hebben kunnen trekken uit het onderzoek. Verder is er toegelicht dat de bewaartermijn van de data een half jaar is en als laatste wie toegang heeft tot deze data. Na deze informatie is toestemming gevraagd aan de respondenten, of zij akkoord gingen met deze voorwaarden. Alleen bij gegeven toestemming konden de respondenten de online enquête starten. De data die is verzameld, is zoals afgesproken bewaard in een vergrendelde omgeving.

4. Resultaten en Analyse

Om de onderliggende structuur van de schalen te toetsen, is een exploratie factoranalyse uitgevoerd met Principal Axis Factoring (PAF) en een Oblique rotatie (Direct Oblimin). Alle drie de schalen voldeden aan de voorwaarden met een Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) waarde boven de 0.60 (KMO = 0.64-0.79) en een significante Bartlett's test of Sphericity ($p < 0.001$). De schalen PO fit en verloopintentie hadden beide 1 factor zoals verwacht ($>|0.30|$). Daarom konden alle items gebruikt worden in de verdere analyses. Wel gaf de schaal onboarding 3 factoren ($>|0.30|$), niet zoals verwacht. Uit de factor analyse kwam als eerste factor naar voren item 1, 2 en 3, de tweede factor item 5 en 6 en de derde factor item 4, 7, 8, 9 en 10. Deze resultaten zijn terug te vinden in tabel 4.3.1 tot 4.3.3 in de bijlage.

4.1 Beschrijvende statistieken van de onderzoeksvariabelen

De drie onderzoeksvariabelen zijn getoetst: onboarding, PO fit en verloopintentie. De scores zijn in tabel 4.1 terug te vinden. De gemiddelde score van onboarding ($M = 3.61$, $SD = 0.65$), wijst op een overwegend positieve ervaren onboarding. Verder scoorde respondenten gemiddeld het hoogst op PO fit, met een gemiddelde van 3.88 ($SD = 0.69$). Deze score geeft aan dat de waarden van de respondenten over het algemeen overeenkomen met de waarden en cultuur van hun organisatie en voelen de respondenten een fit met de organisatie.

Voor de laatste variabele verloopintentie, is het gemiddelde laag met een score van 1.78 ($SD = 0.71$). Dit betekent dat de meeste werknemers niet van plan zijn om bij hun huidige organisatie weg te gaan en de verloopintentie dus laag is bij de respondenten. De gemiddelde scores zijn naar verwachting, doordat er een positieve perceptie van onboarding en een hoge mate van PO fit aanwezig is. Ook de lage verloopintentie score is naar eerdere verwachting.

Tabel 4.1*Beschrijvende statistieken en correlaties (N = 100) (Pearson's r)*

Variabelen	M	SD	VIF	1	2	3	4	5
1. Geslacht ¹	.61	.49	1.04	1				
2. Leeftijd	40.38	13.38	1.02	.07	1			
3. Onboarding	3.61	.65	1.12	-.06	-.11	1		
4. PO fit	3.88	.69	1.09	.09	-.03	.26**	1	
5. Verloopintentie	1.78	.71		-.02	-.25*	-.20*	-.37***	1

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

¹ vrouw = 1

4.2 Correlatieanalyse

Om de correlaties te toetsen is als eerste gekeken naar de controlevariabelen: geslacht en leeftijd. Voor het variabele geslacht, is geen statistisch aantoonbaar verband gevonden met de onderzochte variabelen. Dit betekent dat vrouwen, mannen of non-binaire respondenten niet systematisch verschillen in hun ervaringen met onboarding, PO fit, verloopintentie of leeftijd. Voor de variabele leeftijd is er een significante negatieve correlatie gevonden met verloopintentie ($r = -0.25$, $p < 0.05$). Hieruit blijkt dat hoe ouder een werknemer is, hoe lager de intentie is om de organisatie te verlaten. Verder is er voor de controlevariabele leeftijd geen statistisch aantoonbaar verband gevonden, een werknemer zijn of haar leeftijd geeft geen verschil voor de ervaren onboarding of mate van PO fit.

In tabel 4.1 is weergegeven dat onboarding en PO fit een significant positief gecorreleerd zijn ($r = 0.26$, $p < 0.01$). Dit betekent dat respondenten die onboarding als positief ervaren, ook hoger scoren op de mate van PO fit. Daarnaast is er een negatieve significante correlatie tussen PO fit en verloopintentie ($r = -0.37$, $p < 0.001$), wat impliceert dat een hogere mate van PO fit samenhangt met een lagere intentie om de organisatie te verlaten. Als laatste is er een significant negatieve correlatie tussen onboarding en verloopintentie ($r = -0.20$, $p < 0.05$). Hieruit blijkt dat wanneer een werknemer een positievere onboarding ervaring heeft, de werknemer ook een lagere verloopintentie heeft.

4.3 Regressieanalyse en mediatieanalyse

Voor de toetsing op normaliteit bleek uit de Shapiro-Wilk test, alleen de variabele onboarding niet significant afwijkend van normaliteit ($p = 0.105$, zie tabel 4.4, bijlage 2). Bij leeftijd, PO fit en verloopintentie was er wel een afwijking van normaliteit ($p < 0.001$). Bij het beoordelen van de Skewness- en Kurtosiswaarden vallen alle variabelen binnen de aanvaardbare waarden. Op basis hiervan kan worden gesteld dat de verdelingen voldoende normaal zijn en kunnen de variabelen opgenomen worden in de regressie- en mediatieanalyse. Daarnaast waren alle VIF-scores onder de 5 ($VIF < 1.12$), waarmee er geen sprake is van multicollineariteit (tabel 4.1).

De regressie- en mediatieanalyse (tabel 4.2) laat zien dat onboarding een significante positieve voorspeller is van PO fit ($\beta = 0.27$, $p < 0.01$) en bevestigt hypothese 2. Een positieve onboarding ervaring, hangt samen met een hogere mate van PO fit. Verder is PO fit een significante negatieve voorspeller van verloopintentie ($\beta = -0.34$, $p < 0.001$) en bevestigt hypothese 3. Daarnaast blijkt dat leeftijd een significant negatieve voorspeller is van verloopintentie ($\beta = -0.27$, $p < 0.01$). Dit suggereert dat oudere respondenten een lagere intentie hebben om te verlopen. Verder was geslacht geen significante voorspeller van de getoetste variabelen.

Wanneer PO fit niet in het model mee wordt genomen, heeft onboarding een significant negatieve invloed op verloopintentie ($\beta = -0.21$, $p < 0.05$) en bevestigt hypothese 1. Wanneer PO fit wel mee wordt genomen in de relatie tussen onboarding en verloopintentie, het directe effect, is er geen significant effect ($b = -0.14$, $p > 0.05$). Om de vierde deelvraag te beantwoorden, kan aan de hand van de bevindingen worden gesteld dat er sprake is van een negatieve relatie tussen onboarding en verloopintentie, echter voorspelt onboarding de verloopintentie van werknemers niet meer significant wanneer PO fit mee wordt genomen. Desalniettemin, blijft er een relatie tussen onboarding en verloopintentie.

Bij het testen van het indirecte effect van onboarding op verloopintentie via PO fit, is wel een significant resultaat gevonden ($b = -0.09$, 95% CI = $[-.20, -.01]$) en daarmee kan ook hypothese 4 bevestigd worden. Daarmee wordt de relatie tussen onboarding en verloopintentie volledig gemedieerd door PO fit en is ook de vijfde deelvraag van dit onderzoek beantwoordt.

Voor de toetsing van de significantie van de regressiemodellen, is model 1 significant ($F = 2.71$, $p < 0.05$). Dit model verklaarde 8% van de variantie in PO fit ($R^2 = 0.08$ en $AR^2 = 0.05$). Ondanks de relatief beperkte verklaarde variantie, wijst de significantie van het model erop dat onboarding een relevante voorspeller is van PO fit. Daarbij was model 2 ook significant ($F = 6.71$, $p < 0.001$), met een verklaarde variantie van 22% ($R^2 = 0.22$ en $AR^2 = 0.19$). Dit toont aan dat PO fit een belangrijke bijdrage levert aan de verklaring van verloopintentie. Daarmee is model 2 het sterkste model, in zowel de verklaarde variantie als de statistische significantie.

Tabel 4.2

Regressie- en mediatieanalyse (N = 100)

	PO fit		Verloopintentie	
	Model 1		Model 2	
Variabelen	β	SE	β	SE
Constante	2.79***	.47	4.25***	.52
Geslacht ¹	.10	.14	.03	.13
Leeftijd	-.01	.01	-.27**	.005
Onboarding	.27**	.11	-.14	.10
PO fit			-.34***	.10
F	2.71*		6.71***	
R ²	.08		.22	
AR ²	.05		.19	
Regressieanalyse (X→Y zonder M) $\beta = -.21^*$, SE = ,11				
Direct effect (X→Y)		b = -.14, 95% CI = [-.36, .05]		
Indirect effect (X→M→Y)		b = -.09, 95% CI = [-.20, -.01]		

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

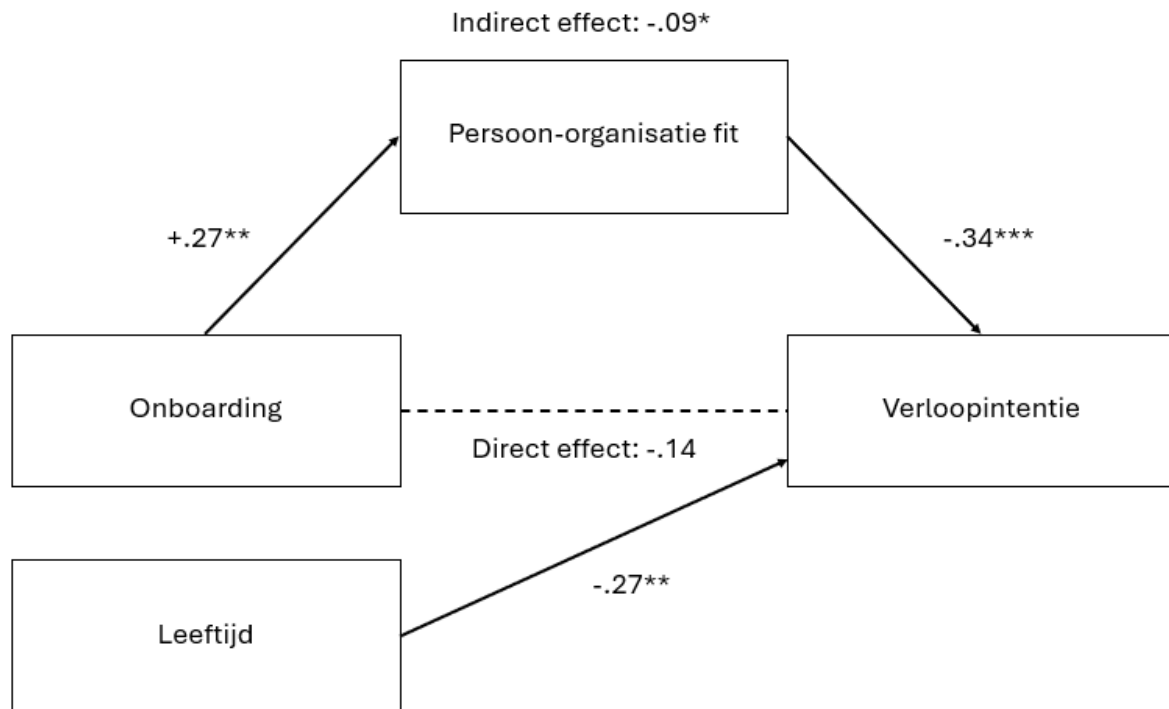
β = gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt

b = ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt

¹ vrouw = 1

Figuur 2

Conceptueel model met gestandaardiseerd richtingscoëfficiënten en p-waarden



Noot. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

In figuur 2 is het conceptueel model weergegeven met de gestandaardiseerde richtingscoëfficiënten van de relaties die zijn onderzocht. Ten eerste heeft onboarding een niet significante negatieve invloed op verloopintentie. Verder heeft onboarding een significante positieve invloed op persoon-organisatie fit (PO fit). Maar PO fit heeft een significante negatieve invloed op verloopintentie. Het indirecte effect van onboarding op verloopintentie via PO fit had ook een significante negatieve invloed. Tot slot is de controle variabele leeftijd toegevoegd aan het conceptueel model. Leeftijd heeft alleen een significante negatieve invloed op verloopintentie.

5. Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal: *“In hoeverre beïnvloedt onboarding de verloopintentie van werknemers in een klantcontactcenter in de publieke sector en wordt deze relatie verklaard door de mate van persoon-organisatie fit?”* Om deze hoofdvraag te beantwoorden, worden de antwoorden van de eerste vijf deelvragen besproken. Verder wordt er een reflectie gedaan op de gebruikte literatuur en methodes. Als laatste worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek en wordt de laatste deelvraag beantwoordt.

Voor de eerste deelvraag, is gebleken uit de literatuur dat een succesvolle onboarding bijdraagt aan het verminderen van verloopintentie doordat nieuwe werknemers zich sneller thuis voelen, rolduidelijkheid ervaren, productiever worden en loyaler blijven aan de organisatie (Bowers et al., 2023; Cai et al., 2021; Gourova & Gourova, 2018; Graybill et al., 2013). Daarnaast blijkt uit de literatuur dat onboarding een positief effect heeft op de mate van persoon-organisatie fit (PO fit). Onboarding helpt nieuwe werknemers zich aan te passen aan de waarden en verwachtingen van de organisatie via begeleiding en socialisatie (Arthur et al., 2006; Bauer et al., 2007) en beantwoordt de tweede deelvraag. Voor de derde deelvraag, is uit de literatuur naar voren gekomen dat een hogere mate van PO fit leidt tot een lagere verloopintentie. Wanneer werknemers ervaren dat hun waarden overeenkomen met die van de organisatie, voelen zij zich meer betrokken en zijn zij minder geneigd om te vertrekken (Allen et al., 2010; Arthur et al., 2006; Chen, 2016; Edwards & Cable, 2009).

Uit de bevindingen is gebleken dat wanneer PO fit niet meegenomen wordt in de relatie met onboarding en verloopintentie, werknemers met een positieve onboarding ervaring een verlaagde verloopintentie hebben. Daarmee is volgens de bevindingen een negatieve relatie en is deelvraag vier beantwoord. De bevindingen bevestigen de bestaande literatuur waaruit bleek dat een goede onboarding, zorgde voor een verminderde verloopintentie (Cai et al., 2021; Gourova & Gourova, 2018). Verder gaven de bevindingen aan dat een positieve onboarding zorgde voor een hogere mate van PO fit bij de werknemers van het klantcontactcenter. Dit betekent dat er een sterkere mate van overeenstemming werd ervaren tussen hun persoonlijke waarden en die van de organisatie als de onboarding als goed werd ervaren. Deze bevindingen bevestigen

wederom de bestaande literatuur, waar onboarding werknemers zou leren zich aan te passen aan de waarden en verwachtingen en zo de mate van PO fit verhogen (Arthur et al., 2006; Bauer et al., 2007). Daarnaast bleek uit de bevindingen dat er een negatieve relatie is tussen PO fit en verloopintentie. Wanneer een werknemer een hogere mate van PO fit heeft, des te lager de intentie tot verloop is. De bestaande literatuur sluit aan bij deze bevinding waarin gesteld werd door Allen et al. (2010), Arthur et al. (2006), Chen (2016) en Edwards en Cable (2009) dat wanneer werknemers een hogere mate van PO hebben, zij zich meer betrokken voelen en minder geneigd zijn om te vertrekken. Ook is in de bevindingen geconstateerd dat de relatie tussen onboarding en verloopintentie volledig wordt verklaard door PO fit. De bevindingen tonen aan dat onboarding op zichzelf geen directe invloed heeft op de verloopintentie van werknemers wanneer PO fit aanwezig is. In plaats daarvan draagt onboarding vooral bij aan verloopintentie door de bijdragen van PO fit aan een overeenstemmingsgevoel met de organisatie. Werknemers die een goede onboarding ervaren, voelen een betere overeenstemming met de organisatie waar ze werken en dat gevoel van 'fit' zorgt ervoor dat zij minder snel geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Deze bevinding was naar verwachting en beantwoordt deelvraag vijf.

Samenvattend om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zorgt een positief ervaren onboarding voor een lagere verloopintentie bij werknemers wanneer PO fit niet aanwezig is, in een klantcontactcenter in de publiek sector. Verder wordt de relatie tussen onboarding en verloopintentie volledig verklaard door PO fit. Dit betekent dat onboarding indirect bijdraagt aan het verlagen van verloopintentie, doordat onboarding bijdraagt aan een betere afstemming tussen de waarden van de werknemer.

5.1 Discussie

De bevindingen van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten in de mechanismen achter verloopintentie binnen klantcontactcenters in de publieke sector. Waar in eerdere literatuur vooral gesuggereerd werd dat onboarding bijdraagt aan vermindering van verloopintentie (Bowers et al., 2023; Gourova & Gourova, 2018; Graybill et al., 2013), laat dit onderzoek zien waarom dat zo is. Onboarding blijkt vooral effectief doordat het de mate van PO fit versterkt. Daarmee zijn de bevindingen van dit onderzoek een

relevante aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur, waarin de verklarende rol van PO fit tot nu toe onderbelicht is gebleven.

De bevestiging van PO fit als verklarende variabele sluit aan bij eerdere studies waarin PO fit wordt gezien als een cruciale factor voor organisatiebinding en behoud (Cable & DeRue, 2002; Kim, 2012). Daarbij levert dit onderzoek een theoretische bijdrage aan de ASA-theorie (Arthur et al., 2006) en laat dit onderzoek zien dat onboarding een versterkende rol speelt in het bevorderen van PO fit na indienstreding. Deze bevindingen laten het belang van een goede onboarding zien, waarbij niet alleen gericht wordt op administratieve aspecten, maar ook culturele aspecten zoals het overbrengen van gedeelde waarden, normen en cultuur (Cable & DeRue, 2002). In de context van de publiek sector, waar het cruciaal is om talent aan te trekken maar ook om hen te behouden (Godinho et al., 2023), is dit inzicht nog relevanter.

Toch blijven een aantal theoretische vragen onbeantwoord na dit onderzoek. Bij de selectie van literatuur is bewust gekozen voor studies die onboarding, verloopintentie en PO fit in samenhang behandelen, met een nadruk op recente publicaties om actuele inzichten te krijgen. Hoewel de ASA-theorie centraal stond, zijn variabelen zoals job embeddedness minder diepgaand toegepast. Zo is PO fit in de literatuur vaak gekoppeld aan job embeddedness, werknemerstevredenheid en organisatiebetrokkenheid (Allen et al., 2010; Chen, 2016), maar deze variabelen zijn in dit onderzoek niet gemeten. Om een vollediger begrip te krijgen van het mechanismen achter verloopintentie, zou in toekomstig onderzoek deze variabelen toegevoegd kunnen worden. Verder is PO fit als één construct benaderd, terwijl in de literatuur onderscheid is gemaakt tussen verschillende vormen van fit, supplementaire en complementaire fit (Kim 2012; Kristof-Brown et al., 2005). Daarnaast is onboarding ook als één construct onderzocht, maar de factoranalyse suggereerde dat onboarding uit meerdere dimensies bestaat. Voor toekomstig onderzoek zouden deze dimensies afzonderlijk geanalyseerd kunnen worden om te bepalen welke aspecten van onboarding het meest bijdragen aan PO fit en verloopintentie. Dit kan bijdragen aan een meer gerichte en effectieve inrichting van onboarding programma's. Daarnaast kwam in de bevindingen naar voren dat oudere werknemers minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan jongere werknemers. Kiyak et al. (1997) en Ng en Feldman (2009) bevestigen deze bevinding en stellen dat

leeftijd een voorspeller is van verloopintentie waarbij oudere werknemers een lager verloopintentie hebben.

Het doel van dit onderzoek was een kennishiaat te vullen door de verklarende rol van PO fit in de relatie tussen onboarding en verloopintentie te onderzoeken binnen de publieke sector. Hoewel de resultaten deze relatie bevestigen, blijft onduidelijk welke specifieke dimensies van onboarding het sterkst bijdragen aan PO fit. Daarmee is het kennishiaat deels ingevuld, maar niet volledig opgelost.

Verder zijn in dit onderzoek verschillende methodologische keuzes gemaakt die zowel sterke kanten als beperkingen hebben. Een van deze beperkingen kan zijn dat respondenten sociaal wenselijk antwoord hebben gegeven op de vraag naar hun verloopintentie. Dit wordt gedacht omdat de variabele verloopintentie lichtelijk scheef verdeeld is, maar wel voldoende normaal zijn om opgenomen te worden in de regressie- en mediatieanalyse. Sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven door respondenten om zichzelf beter of wenselijker over te laten komen dan ze werkelijk zijn, vooral bij onderwerpen die gevoelig liggen zoals verloop (Babbie, 2015). Hoewel anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd, gaven weinig respondenten aan de intentie te hebben om te verlopen, dit kan wijzen op een sociaal wenselijke antwoord en de betrouwbaarheid van de meting mogelijk beïnvloeden (Babbie, 2015). In toekomstig onderzoek kunnen de onderzoeksresultaten gecombineerd worden met actuele verloopcijfers van de organisatie (Babbie, 2015).

Voor de steekproefgrootte ($N = 100$), kan de beperkte respons invloed hebben gehad op de statistische kracht en de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Babbie, 2015). Daarbij is dit onderzoek cross-sectioneel van aard, wat betekent dat alle variabelen op één moment in de tijd zijn gemeten (Field, 2024). Hierdoor kunnen geen uitspraken worden gedaan over causale verbanden of veranderingen over tijd (Field, 2024). Dit vormt een methodologische beperking, aangezien het onduidelijk blijft hoe onboarding en PO fit zich ontwikkelen gedurende het dienstverband.

Een andere methodologische beperking betreft de wijze waarop de controle variabele 'lengte dienstverband' is geoperationaliseerd. Deze variabele werd gemeten aan de hand van categorieën die niet evenredig zijn verdeeld, deze keuze was gemaakt door de voorkennis van de getrainde groepen. Echter, kan deze ongelijke categorisering

de statistische analyse hebben beïnvloed en mogelijk verklaren waarom er geen significante relaties zijn gevonden.

5.2 Aanbevelingen

Om de laatste deelvraag te beantwoorden: *‘Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om verloopintentie te verminderen in klantcontactcenters in de publieke sector op basis van deze bevindingen?’*, zullen de aanbevelingen gericht zijn op het verminderen van de verloopintentie in klantcontactcenters in de publieke sector. Op basis van de eerder benoemde bevindingen van dit onderzoek, kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan.

Gezien onboarding niet in elke organisatie vanzelfsprekend is, wordt op de korte termijn aanbevolen dat organisaties onboarding als een strategisch HR-instrument gaan gebruiken. Eén van de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek is dat onboarding indirect bijdraagt aan het verlagen van verloopintentie via PO fit. Dit benadrukt het belang van een doordacht onboarding proces, die verder gaat dan alleen de oriëntatiefase, waarin de basisinformatie over de organisatie en het werk wordt gegeven (Graybill et al., 2013; Kumar & Pandey, 2017). Een effectieve onboarding biedt ondersteuning in afstemming van de waarden, gedragingen en verwachtingen van werknemers en organisaties (Arthur et al., 2006; Kumar & Pandey, 2017). Hierdoor ontstaat een sterke mate van PO fit, wat leidt tot een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Allen et al., 2010; Chen, 2016). Door onboarding structureel in het HR-beleid te integreren, kunnen organisaties niet alleen het behoud van hun personeelsbestand bevorderen, maar ook bijdragen aan een sterkere organisatiecultuur en hogere werknemerstevredenheid (Didion et al., 2024; Meyer & Bartels, 2017).

Naast het belang van een structureel onboarding programma, is een aanbeveling voor de lange termijn dat organisaties ook na de onboarding fase blijven investeren in het versterken van de PO fit. De socialisatie fase vormt slechts het begin van een langduriger proces van integratie binnen de organisatie. Kristof (1996), gaf aan dat PO fit zich ontwikkelt over tijd. In de loop van het dienstverband, leren werknemers de doelen en waarden van hun werkgever betere kennen en accepteren (Kristof, 1996). Dit suggereert dat PO fit zich steeds ontwikkelt en niet stopt na de onboarding, maar voortdurende investering en begeleiding vraagt (Arthur et al., 2006; Kristof-Brown et al.,

2005). Concreet kunnen leidinggevende regelmatige reflectiemomenten houden met hun werknemers, waarin hun waarden, verwachtingen en ervaringen besproken worden. Daarnaast kan PO fit vergroot worden door in voortgangsgesprekken aandacht te besteden aan de aansluiting tussen persoonlijke en organisatiewaarden. Door middel van deze ingeplande momenten, wordt er structureel aandacht geïntegreerd in het bredere HR-beleid voor PO fit. Daarmee kan de verbinding tussen de werknemer en de organisatie versterkt worden en draagt bij aan het verlagen van verloopintentie (Arthur et al., 2006; Kristof-Brown et al., 2005). Door na de onboarding fase actief te blijven investeren in deze verbinding, kunnen organisaties verloop verder beperken en werknemers verder laten binden aan de organisatie.

Dit onderzoek toont aan dat onboarding niet alleen een praktische introductie is, maar een strategisch middel om verloopintentie te verlagen via het versterken van PO fit. PO fit blijkt de sleutelrol te spelen in het behouden van werknemers, doordat het zorgt voor een diepere verbinding tussen werknemer en organisatie. Organisaties die onboarding inzetten als doorlopend socialisatieproces, investeren daarmee in een duurzaam personeelsbestand. Door deze inzichten toe te passen, kunnen klantcontactcenters in de publieke sector niet alleen verloop verminderen, maar ook bijdragen aan een stabielere en toekomstbestendige dienstverlening aan burgers.

Literatuurlijst

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with Evidence-Based strategies. *Academy Of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal Of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Babbie, E. R. (2015). The practice of social research (14th ed.). *Cengage Learning*.
- Bae, S. (2022). Noneconomic and economic impacts of nurse turnover in hospitals: A systematic review. *International Nursing Review*, 69(3), 392–404. <https://doi.org/10.1111/inr.12769>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal Of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bhattacharya, C., & Elsbach, K. D. (2002). Us versus Them: The Roles of Organizational Identification and Disidentification in Social Marketing Initiatives. *Journal Of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26–36. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.26.17608>
- Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: just how important is it? *Strategic HR Review*, 22(5), 164–168. <https://doi.org/10.1108/shr-06-2023-0039>

- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal Of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cai, D., Liu, S., Liu, J., Yao, L., & Jia, X. (2021). Mentoring and newcomer well-being: a socialization resources perspective. *Journal Of Managerial Psychology*, 36(3), 285–298. <https://doi.org/10.1108/jmp-08-2019-0485>
- Caldwell, C., & Peters, R. (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. *Journal Of Management Development*, 37(1), 27–39.
<https://doi.org/10.1108/jmd-10-2016-0202>
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal Of Vocational Behavior*, 31(3), 248–267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-x](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-x)
- Castañer, X., & Ketokivi, M. (2018). Toward a Theory of Organizational Integration. In *Advances in strategic management* (pp. 53–80). <https://doi.org/10.1108/s0742-332220180000040002>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2019). On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. *International Journal Of Organizational Analysis*, 27(5), 1465–1479. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1517>
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(5), 946–959.
<https://doi.org/10.1108/jmp-08-2014-0236>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Didion, E., Perello-Marin, M. R., Catala-Perez, D., & Ambrosius, U. (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. *Cogent Business & Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal Of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications Limited.
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding Handbook: An Indispensable Tool for Onboarding Processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79.
<https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Gourova, N., & Gourova, E. (2017). Attracting talents. *Association For Computing Machinery*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3158491.3158497>
- Graybill, J. O., Carpenter, M. T. H., Offord, J., Piorun, M., & Shaffer, G. (2013). Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library Management*, 34(3), 200–218. <https://doi.org/10.1108/01435121311310897>
- Grobler, A. (2016). Person-Organisational fit: a revised structural configuration. *Journal Of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1419.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v32i5.9769>
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P., & Coelho, P. (2017). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control

and self-efficacy. *Industrial And Commercial Training*, 50(2), 61–80.

<https://doi.org/10.1108/ict-03-2017-0023>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.

Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion* 26, 57–81. <https://doi.org/10.1023/A:1015194108376>

Holtom, B. C., & Burch, T. C. (2015). A model of turnover-based disruption in customer services. *Human Resource Management Review*, 26(1), 25–36.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.004>

James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-retention-strategies-industry/docview/1537046011/se-2>

Joo, B., Hahn, H., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116–130. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>

Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/hrmid-04-2017-0073>

Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public -Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830–840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>

- Kiyak, H. A., Namazi, K. H., & Kahana, E. F. (1997). Job Commitment and Turnover among Women Working in Facilities Serving Older Persons. *Research On Aging*, 19(2), 223–246. <https://doi.org/10.1177/0164027597192004>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). THE EFFECTIVENESS OF AN ORGANIZATIONAL-LEVEL ORIENTATION TRAINING PROGRAM IN THE SOCIALIZATION OF NEW HIRES. *Personnel Psychology*, 53(1), 47–66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Kristof, A. L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: a META-ANALYSIS OF PERSON–JOB, PERSON–ORGANIZATION, PERSON–GROUP, AND PERSON–SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, N.S., & Pandey, N.S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5, 198-206.
- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Prior, M., & Allen, R. I. (2012). A Test of a Turnover Intent Model. *Administration in Social Work*, 36(1), 67–84. <https://doi.org/10.1080/03643107.2010.551494>
- López-Rodríguez, E. G., Poveda-Aguja, F. A., Beltrán-Bejarano, D. V., & Cárdenas-Calderón, L. F. (2020). Internationalization of Contact-Center Services: A look to Colombian organizations. *Academic Conferences International Limited*. <https://doi.org/10.34190/ekm.20.071>

- Luz, C. M. D. R., De Paula, S. L., & De Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal Of Management Development*, 37(3), 285–298. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2017-0232>
- Meyer, A. M., & Bartels, L. K. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5). <https://articlearchives.co/index.php/JOP/article/view/3674>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). WHY PEOPLE STAY: USING JOB EMBEDDEDNESS TO PREDICT VOLUNTARY TURNOVER. *Academy Of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal Of Vocational Behavior*, 74(3), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.004>
- Pinco, O., Salanta, I. I., Beleiu, I. N., & Crisan, E. L. (2024). The onboarding process: a review. *Vilakshan – XIMB Journal Of Management*. <https://doi.org/10.1108/xjm-01-2024-0008>

- Posey, C. N. (2019). Job-Shock Influence on Call-Center Turnover. *Performance Improvement Journal*, 58(5), 22–32. <https://doi.org/10.1002/pfi.21866>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). Effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions On Management (ATM)*, 6(1), 74–82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal Of Management Reviews*, 10(3), 195–219. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00241.x>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal Of Vocational Behavior*, 51(2), 234–279. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1614>
- Shanmugam, R., & Chattamvelli, R. (2015). *Statistics for Scientists and Engineers*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119047063>
- Sharma, G. G., & Stol, K. (2019). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal Of Systems And Software*, 159, 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *OALib*, 10(07), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>
- Subramaniam, S. H., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Lim, K. Y., Jiang, L., & Prompanyo, M. (2024). Key factors influencing long-term retention among Contact Centre employee in Malaysia: a Delphi method study. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2370444>

Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2002). Performance, satisfaction and turnover in call centers. *Journal Of Business Research*, 57(1), 26–34.

[https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00281-3](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00281-3)

Van der Aa, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. (2012). Reducing employee turnover through customer contact center job quality. *The International Journal Of Human Resource Management*, 23(18), 3925–3941.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.669782>

Walker-Schmidt, W., Kaul, C., & Papadakis, L. C. (2022). Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector. *Impacting Education Journal On Transforming Professional Practice*, 7(4), 8–15.

<https://doi.org/10.5195/ie.2022.220>

Bijlage 1: Online-survey vragenlijst

Bedankt voor het openen van deze enquête. Mede door jouw inbreng help je ons bij het uitvoeren van dit onderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Ilse Agatz, met als doel de medewerkersreis van klantcontactcenter medewerkers in kaart te brengen rondom hun inwerkperiode. Daarom zijn we erg benieuwd naar jouw ervaringen en willen we dit graag in ons onderzoek verwerken.

De enquête duurt ongeveer 10 minuten en de antwoorden zijn volledig anoniem.

Om deel te mogen nemen aan deze enquête ben je tenminste 18 jaar oud en heb je de basisopleiding van het Service Center gevolgd. Voor iedereen die deze enquête invult geldt het volgende:

- Je privacy is gewaarborgd, doordat de gegevens worden geanonimiseerd en er zal gerefereerd worden naar respondenten;
- Je hebt het recht om op elk moment te stoppen met de enquête en/of antwoorden naderhand in te trekken;
- De gegevens worden voor een periode van een half jaar bewaard. Na deze periode worden de gegevens volledig van de server verwijderd.

Als je vragen hebt over de enquête, kan je een e-mail sturen naar: ***. We stellen je inbreng zeer op prijs.

Algemene informatie

1. Gender: Man, vrouw, non-binair
2. Wat is je leeftijd? Open vraag, in jaren.
3. Wanneer ben je gestart bij het klantcontactcenter?
 - a. Minder dan een maand geleden
 - b. 1-3 maanden geleden
 - c. 4-6 maanden geleden
 - d. 7-12 maanden geleden
 - e. 1-2 jaar geleden
 - f. Meer dan 2 jaar geleden

Onboarding

1. Mijn administratieve zaken waren geregeld vóór mijn eerste werkdag.
2. Ik had op mijn eerste dag toegang tot alle benodigde systemen en accounts.
3. Ik ontving praktische informatie over werktijden, verlof en andere werkafspraken vóór de start.
4. Ik heb alle informatie ontvangen die ik nodig had om mijn werk goed te doen.
5. Tijdens de inwerkperiode kreeg ik uitleg over de missie, visie en kernwaarden van de publieke organisatie.
6. Er werd tijdens de training aandacht besteed aan de organisatiecultuur en omgangsvormen.
7. Ik begreep wat er van mij verwacht werd in mijn functie.
8. Ik wist waar ik terecht kon met vragen.
9. Ik ben goed begeleid in deze periode.
10. Ik heb een 1-op-1 gesprek gehad met mijn leidinggevende.

PO fit

1. De dingen die ik belangrijk vind in het leven, komen sterk overeen met wat mijn organisatie belangrijk vindt.
2. Mijn persoonlijke waarden sluiten **niet** aan bij de waarden en cultuur van mijn organisatie. (R)
3. De waarden en cultuur van mijn organisatie passen goed bij wat ik belangrijk vind in het leven.

Verloopintentie

1. Ik ben van plan om de komende zes maanden bij mijn huidige baan te blijven. (R)
2. Ik ben niet actief op zoek naar een nieuwe baan buiten deze organisatie. (R)
3. Mijn loyaliteit aan deze organisatie is afgenomen en ik overweeg om te vertrekken.
4. Ik raad andere mensen aan om bij mijn huidige organisatie te werken. (R)

Bijlage 2: SPSS-output

Tabel 3.1

Beschrijvende statistieken controlevariabelen (N = 100)

Variabel	N	M	SD	Min-Max
Geslacht		.61	.49	.00-1.00
Man	38			
Vrouw	61			
Niet-binair	1			
Leeftijd		40.38	13.38	19-64
Lengte dienstverband				
Minder dan 1 maand	0			
1-3 maanden	3			
4-6 maanden	9			
7-12 maanden geleden	21			
1-2 jaar	30			
Meer dan 2 jaar	37			

Tabel 3.2

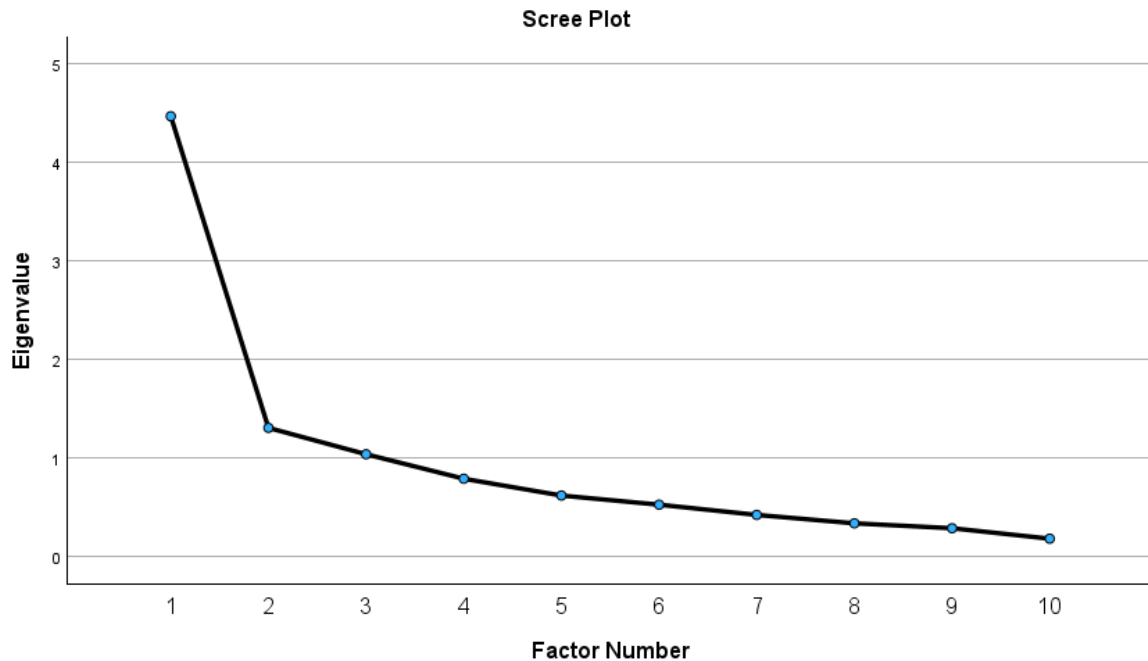
Onderzoekpopulatie informatie (N = 160)

Variabel	N	M	%
Geslacht			
Man	58		36.25
Vrouw	102		63.75
Leeftijd	160	41.6	
Lengte dienstverband			
Minder dan 1 maand	0		0
1-3 maanden	4		2.5
4-6 maanden	14		8.75
7-12 maanden	21		13.13
1-2 jaar	42		26.25
Meer dan 2 jaar	81		50.63

Tabel 4.3.1*Resultaten van factor analyse onboarding*

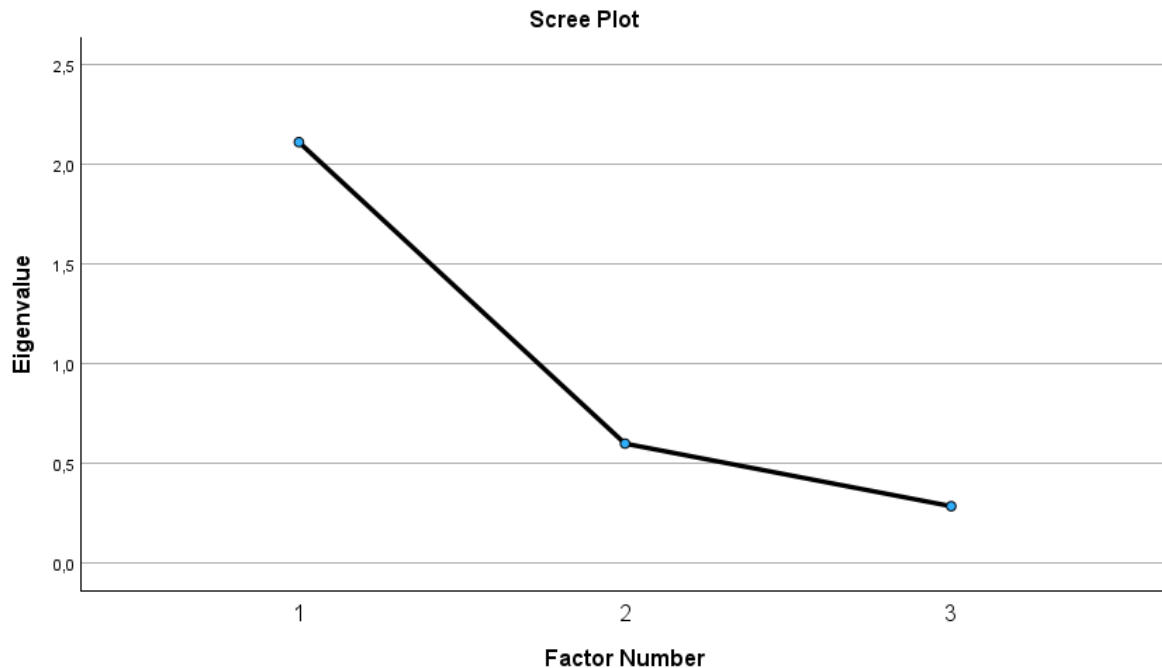
Onboarding items (KMO = .794, Bartlett < .001)	Factorlading		
	1	2	3
Factor 1:			
1. Mijn administratieve zaken waren geregeld vóór mijn eerste werkdag.	-.965	-.025	-.064
2. Ik had op mijn eerste dag toegang tot alle benodigde systemen en accounts.	-.774	-.004	.031
3. Ik ontvang praktische informatie over werktijden, verlof en andere werkafspraken vóór de start.	-.416	.092	.270
Factor 2:			
5. Tijdens de inwerkperiode kreeg ik uitleg over de missie, visie en kernwaarden van de publieke organisatie.	.020	.676	.107
6. Er werd tijdens de training aandacht besteed aan de organisatiecultuur en omgangsvormen.	.007	.910	-.106
Factor 3:			
4. Ik heb alle informatie ontvangen die ik nodig had om mijn werk goed te doen.	-.041	.003	.785
7. Ik begreep wat er van mij verwacht werd in mijn functie.	-.034	-.010	.569
8. Ik wist waar ik terecht kon met vragen.	.071	-.059	.856
9. Ik ben goed begeleid in deze periode.	-.010	.045	.808
10. Ik heb een 1-op-1 gesprek gehad met mijn leidinggevende.	-.109	.147	.330

Noot. N = 100. Principal Axis Factoring als extractiemethode en een oblique rotation (Oblimin met Kaiser-normalisatie). Factorladingen boven |0.30| zijn vetgedrukt (Costello & Osborne, 2005).

Figuur 3*Screeplot Onboarding Factor Analyse, 3 factoren***Tabel 4.3.2***Resultaten van factor analyse persoon-organisatie fit*

Persoon-organisatie fit items (KMO = .641, Bartlett < .001)	Factorlading
Factor 1: Persoon-organisatie fit	
1. De dingen die ik belangrijk vind in het leven, komen sterk overeen met wat mijn organisatie belangrijk vindt.	.718
2. Mijn persoonlijke waarden sluiten niet aan bij de waarden en cultuur van mijn organisatie. (R)	.580
3. De waarden en cultuur van mijn organisatie passen goed bij wat ik belangrijk vind in het leven.	.956

Noot. N = 100. Principal Axis Factoring als extractiemethode en een oblique rotation (Oblimin met Kaiser-normalisatie). Factorladingen boven |0.30| zijn vetgedrukt (Costello & Osborne, 2005). Items die omgekeerd zijn gescoord, zijn aangeduid met een (R).

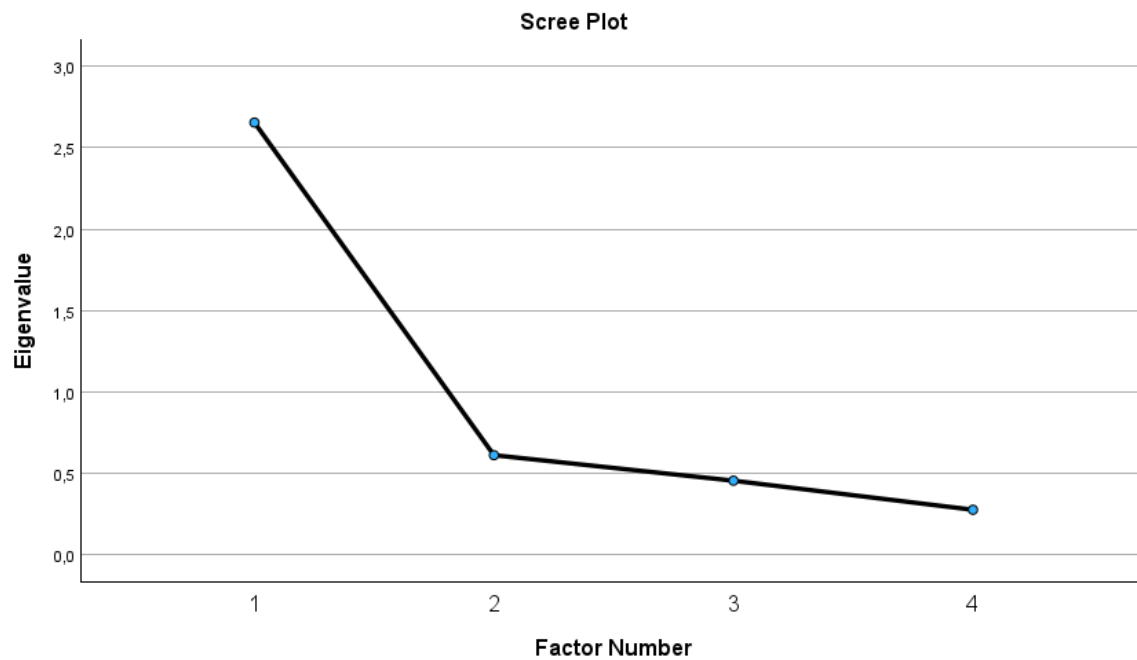
Figuur 4*Screeplot persoon-organisatie fit Factor Analyse, 1 factor***Tabel 4.3.3***Resultaten van factor analyse verloopintentie*

Verloopintentie items (KMO = .780, Bartlett < .001)	Factorlading
Factor 1: Verloopintentie	
1. Ik ben van plan om de komende zes maanden bij mijn huidige baan te blijven. (R)	.745
2. Ik ben niet actief op zoek naar een nieuwe baan buiten deze organisatie. (R)	.883
3. Mijn loyaliteit aan deze organisatie is afgenomen en ik overweeg om te vertrekken.	.759
4. Ik raad andere mensen aan om bij mijn huidige organisatie te werken. (R)	.583

Noot. N = 100. Principal Axis Factoring als extractiemethode en een oblique rotation (Oblimin met Kaiser-normalisatie). Factorladingen boven |0.30| zijn vetgedrukt (Costello & Osborne, 2005). Items die omgekeerd zijn gescoord, zijn aangeduid met een (R).

Figuur 5

Screeplot Verloopintentie Factor Analyse, 1 factor



Tabel 4.4

Normaalverdeling onderzoeksvariabelen

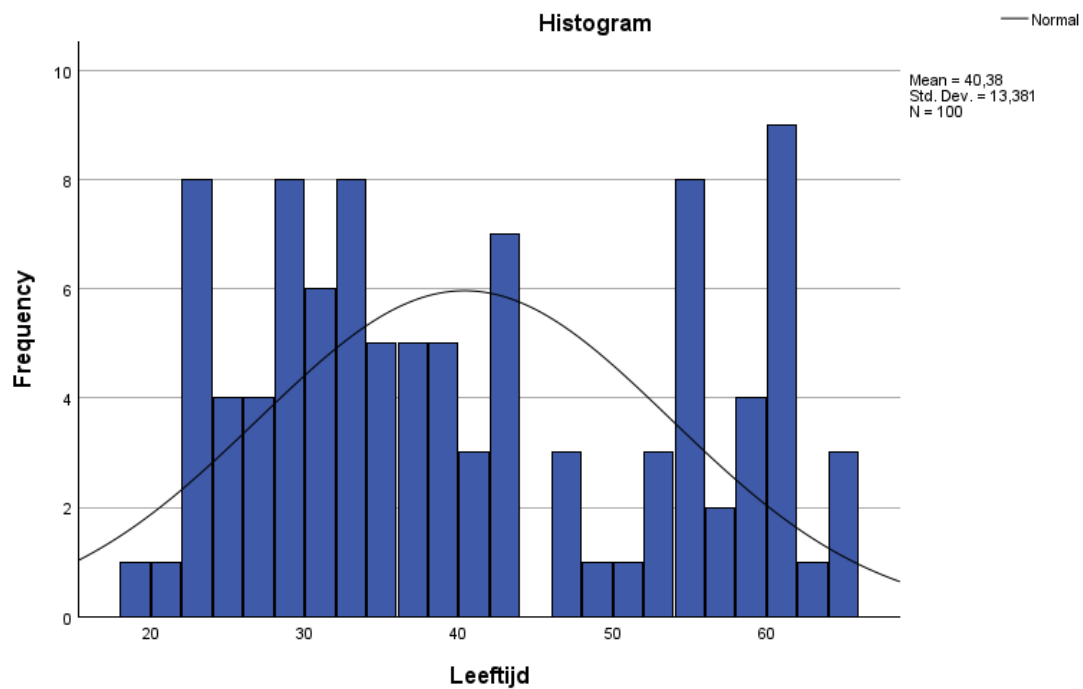
Variabel	Shapiro-Wilk (p)	Skewness	Kurtosis
Leeftijd	<.001	.32	-1.27
Onboarding	.11	.00	-.25
PO fit	<.001	-.78	.48
Verloopintentie	<.001	1.04	1.82

Noot. Shapiro-Wilk test $p > .05$ niet-significante afwijking van normaliteit (Field, 2024).

Skewness tussen -1 tot +1 Kurtosis tussen -2 tot +2 voldoende normaal verdeeld (Shanmugam & Chattamvelli, 2015).

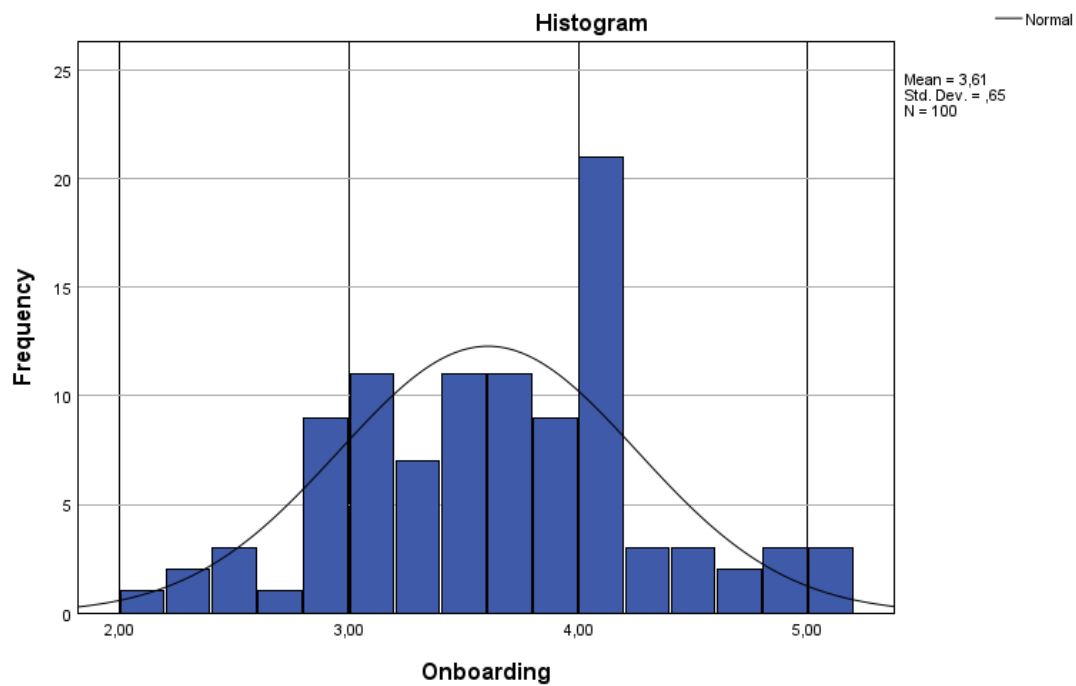
Figuur 6

Leeftijd normaalverdeling



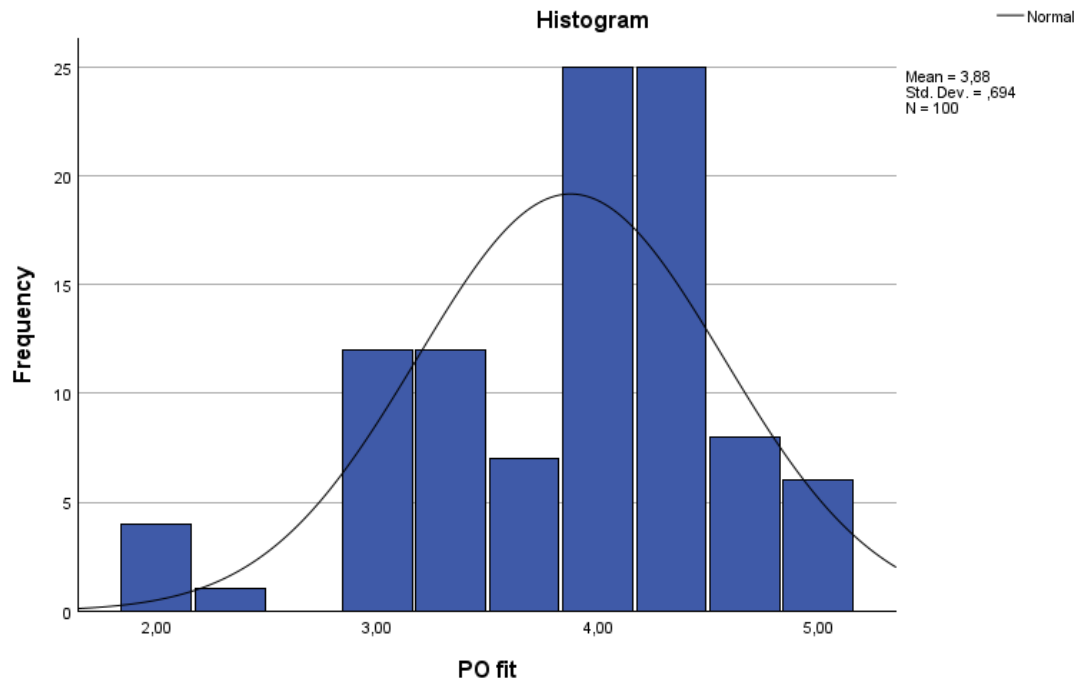
Figuur 7

Onboarding normaalverdeling



Figuur 8

Persoon-organisatie fit normaalverdeling



Figuur 9

Verloopintentie normaalverdeling

