



Autonomie en job-crafting; de oplossing voor het vergroten van de perceived employability?

Een onderzoek naar de relatie tussen autonomie, job-crafting en perceived employability.

Naam: Marit de Heer

Studentnummer: 5676940

Opleiding: Strategisch Human Resource Management

Kader: Masterscriptie

Begeleidster: Dr. Monique Veld

Tweede lezer: Dr. Paul Boselie

Datum: 22-06-2016

Abstract

Dit onderzoek heeft middels een online vragenlijst onder 159 respondenten uit vier organisaties in de private sector gekeken in hoeverre autonomie van invloed is op de *perceived employability* van werknemers en of deze relatie gemedieerd wordt door *job-crafting*. Er is enerzijds gebruik gemaakt van het *job demands-resources* (JD-R) model en anderzijds heeft verdieping in aanvullende literatuur ertoe geleid dat het contextueel *craften* als techniek van *job-crafting* toegevoegd is aan de operationalisering van *job-crafting*. Uit het onderzoek is gebleken dat er een relatie bestaat tussen het maken van aanpassingen in de context van het werk en *perceived employability*. Naar mate men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen, schat men zichzelf in hogere mate inzetbaar in. Daarnaast mogen beperkte conclusies getrokken worden uit het gevonden resultaat tussen het verband van autonomie en het gebruik maken van contextuele hulpbronnen. Bij de relatie tussen autonomie en *perceived employability* bleek geen mediatie effect van *job-crafting* op te treden. Uit dit onderzoek blijkt dat autonomie en *perceived employability* in beperkte mate positief aan elkaar gerelateerd zijn, maar dat deze relatie niet gemedieerd wordt door *job-crafting* technieken. Zodra technieken van *job-crafting* toegevoegd worden, verdwijnt de positieve significante relatie tussen autonomie en *perceived employability* volledig.

Kernwoorden: *job-crafting*, *perceived employability*, autonomie, JD-R model.

Voorwoord

Met veel energie en enthousiasme ben ik afgelopen september gestart met de master 'Strategisch Human Resource Management' aan de Universiteit Utrecht. Alvorens ik aan dit jaar begon, had ik niet kunnen bedenken dat ik zoveel kennis op zou doen en zoveel vaardigheden verder zou ontwikkelen. Het jaar is omgevlogen en met trots presenteer ik nu het eindresultaat van mijn masterscriptie waarmee ik deze master afsluit.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die geholpen hebben om deze scriptie tot stand te brengen. Allereerst, mijn scriptiebegeleidster Monique Veld die altijd beschikbaar was voor mij om hulp te bieden indien nodig. Met haar kritische blik en opbouwende feedback heeft zij mij meer inzicht gegeven in de wereld van de wetenschap en het doen van onderzoek. Haar positieve en vrolijke instelling maakte dat ik dit onderzoek met veel enthousiasme heb uitgevoerd en ik de samenwerking met haar als zeer plezierig heb ervaren.

Daarnaast wil ik Hanneke Havlik bedanken, mijn stagebegeleidster vanuit Kirkman Company. Zij heeft mij geholpen om mijn kennis omtrent duurzame inzetbaarheid te vergroten en daarnaast de praktische en commerciële kant van onderzoek doen laten zien. Mede dankzij haar optimistische, inspirerende en kritische houding is deze scriptie geworden tot wat het nu is.

De combinatie bij het doen van onderzoek vanuit enerzijds het perspectief in de praktijk die ik heb mogen verkennen bij Kirkman Company, en anderzijds vanuit het perspectief van de wetenschap met bijbehorende regels en randvoorwaarden, heeft mij geleerd om vanuit verschillende perspectieven naar de wereld te kijken. Ik kwam bijvoorbeeld tegen dat verschillende stakeholders verschillende belangen omtrent het onderzoek hadden, dat soms voor een spanningsveld zorgde. Door in gesprek te blijven met beide partijen - Universiteit en Kirkman Company - heb ik met deze scriptie een bijdrage kunnen leveren aan de wetenschap én aan de commerciële doelstellingen van Kirkman Company. Mede dankzij deze master en de stage bij Kirkman Company heb ik het gevoel klaar te zijn voor wat mij te wachten staat in de praktijk.

Ik wens u veel plezier bij het lezen!

Inhoudsopgave

Abstract	2
Voorwoord	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doel, probleemstelling en deelvragen	9
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3 Praktische relevantie	12
1.4 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Perceived employability.....	15
2.2 Job-crafting.....	17
2.2.1 Kritische noot op job-crafting.....	19
2.3 Job-crafting en perceived employability	21
2.4 Autonomie en job-crafting	23
2.5 Job-crafting als mediërende factor	25
3. Methode	26
3.1 Onderzoeksdesign	27
3.2 Populatie en steekproef	27
3.2.1 Organisaties.....	27
3.2.2 Respondenten	28
3.3 Procedure	29
3.4 Instrumenten	30
3.4.1 Inzetbaarheid.....	30
3.4.2 Job-crafting.....	31
3.4.2.1 Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen	32
3.4.2.2 Belemmerende taakeisen.....	32
3.4.2.3 Contextuele hulpbronnen.....	32
3.4.3 Autonomie	33

3.4.4 Controle variabele.....	33
3.5 Data-analyse	34
4. Resultaten	35
4.1 Job-crafting en inzetbaarheid.....	37
4.2 Autonomie en job-crafting	38
4.3 Job-crafting als mediërende factor.....	41
5. Conclusie/discussie	43
5.1 Conclusie	44
5.2 Discussie.....	45
5.3 Beperkingen en aanbevelingen	48
5.4 Praktische implicaties	51
Literatuur.....	53
Bijlagen	60
Bijlage 1: Vragenlijst onderzoek.....	61
Bijlage 2: Oproep aan organisaties om mee te doen met het onderzoek.....	63
Bijlage 3: Factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses	65

1.1 Aanleiding

De gemiddelde pensioenleeftijd van werknemers in Nederland is 62 jaar (CBS, 2011), terwijl de huidige context juist vraagt om werknemers langer door te laten werken. Dit komt door de vergrijzing en ontgroening, een maatschappelijk vraagstuk als gevolg van de demografische ontwikkelingen in Nederland. Een vergrijzend personeelsbestand in organisaties is hiervan het gevolg (CBS, 2007). De verzorging door de overheid neemt af en de verantwoordelijkheid voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken wordt steeds vaker bij organisaties gelegd (Trampusch, 2007). Organisaties worstelen met de vraag hoe zij hun werknemers nu en in de toekomst inzetbaar kunnen houden. Hoewel dit thema bij veel organisaties hoog op de agenda staat (van der Heijde, 2011), wordt er nog onvoldoende mee gedaan (Schaufeli, 2011).

De urgentie is niet alleen hoog voor organisaties om hier aandacht aan te besteden, maar ook voor werknemers. Thijssen, van der Heijden en Rocco (2008) omschrijven de ontwikkeling van een baan voor het leven, naar werk voor het leven en stellen dat werkgevers in een continu veranderende omgeving geen baanzekerheid voor lange periode kunnen garanderen en werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid. Daarnaast zijn de continue technologische ontwikkelingen, robotisering en globalisering voorbeelden van ontwikkelingen die leiden tot veranderingen in de manier waarop mensen in organisaties werken. Dit vraagt onder van werknemers dat ze flexibel en proactief zijn (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). De vraag is echter of alle werknemers wel om kunnen gaan met de razendsnelle veranderingen in organisaties en dus inzetbaar kunnen zijn en blijven in de toekomst?

Perceived employability gaat om de perceptie van een individu over zijn of haar mogelijkheden voor het verkrijgen of behouden van werk, zowel binnen als buiten de huidige organisatie waarin hij of zij werkzaam is (Forrier & Sels, 2003). Het vergroten van de inzetbaarheid is tot op heden veel onderzocht vanuit het perspectief van de werkgever (van Dam, van der Zanden & Piras, 2007), maar wat kunnen en willen werknemers zelf hierin doen? Is een ontwikkeling in iemands inzetbaarheid niet het effectiefst als de motivatie hiervoor vanuit de persoon zelf komt, in plaats van als deze opgelegd wordt door de organisatie? Daarbij bespaart de organisatie kosten als werknemers vrijwillig aan de eigen inzetbaarheid gaan werken, in plaats van dat organisaties hen hiertoe dwingen middels maatregelen.

De aanname bestaat dat het concept *job-crafting* ofwel baanboetseren in het Nederlands gericht is op het vergroten van de inzetbaarheid door werknemers zelf. Dit concept houdt in dat werknemers zelf en vrijwillig aanpassingen maken op verschillende niveaus van hun werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims, Bakker & Derks, 2012) met als doel het bevorderen van de eigen motivatie, betrokkenheid en bevlogenheid (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Wanneer bijvoorbeeld de werkdruk toeneemt, kan men dit compenseren door zelf aanpassingen te maken binnen het werk om de werkdruk aan te kunnen of te verlagen. Op deze manier kan men aan de eigen inzetbaarheid werken. Het idee achter *job-crafting* is dat een functieomschrijving niet altijd past bij de behoeften, waarden en voorkeuren van de werknemer. Door werknemers zelf aanpassingen in het werk te laten maken, kan dit beter aansluiten en kan de motivatie, betrokkenheid en bevlogenheid omtrent het werk bevorderd worden (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Verschillende onderzoeken suggereren dat dit bevorderlijk is voor de inzetbaarheid van werknemers (Wittekind, Reader & de Grote, 2010; Tims, Bakker & Derks, 2012). Deze aanpassingen kunnen de grenzen en condities van taken op het werk, de sociale relaties, de betekenis van het werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001) of de context van het werk betreffen (van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Werknemers maken hun eigen functies hiermee flexibeler en kunnen beter inspelen op veranderingen binnen organisaties. Zo worden tevens organisaties flexibeler en kunnen ook zij beter inspelen op veranderingen in de maatschappij.

Grant en Parker (2009) ondersteunen het idee achter *job-crafting*. Zij stellen dat er in organisaties geen functies meer ontworpen kunnen worden die statisch zijn en waarbij de werkzaamheden vast staan. Volgens hen ligt de urgentie bij flexibele functies, zodat er ruimte is om in te spelen op de veranderende vraag van de omgeving. Werknemers dienen dan ook proactief te participeren en anticiperen bij het ontwerpen van hun eigen baan. Hierdoor kunnen werknemers het werk zelf uitdagend en waardevol maken (Grant & Parker, 2009).

Om proactief zelf aanpassingen te kunnen maken in het werk is het volgens Wrzesniewski en Dutton (2001) echter wel van belang dat werknemers de ruimte krijgen op het werk. Het is namelijk mogelijk dat werknemers deze aanpassingen wel willen maken, maar als de functie met bijbehorende werkzaamheden zodanig vast liggen en er geen ruimte wordt geboden door de organisatie om werknemers bepaalde aspecten van het werk aan te laten passen, zullen en kunnen werknemers niet aan *job-crafting* doen.

Dit veronderstelt dat indien werknemers geen ruimte ofwel autonomie op het werk ervaren, zij daarin minder snel aanpassingen zullen maken. Mogelijk is het ervaren van autonomie op het werk dus een voorwaarde om aan *job-crafting* te doen. Gagné en Bhave (2011) ondersteunen dit idee met de veronderstelling dat het anders structureren en organiseren van het werk volgens hen een gevolg is van het hebben van autonomie.

Hoewel verschillende studies de relatie tussen autonomie, *job-crafting* en de inzetbaarheid suggereren, is dit nog onvoldoende onderzocht. Het is belangrijk om dit te onderzoeken, aangezien de vergrijzing en andere ontwikkelingen binnen organisaties het noodzakelijk maakt voor werknemers om kritisch te kijken naar hoe zij hun eigen inzetbaarheid kunnen behouden en eventueel vergroten. Als blijkt dat werknemers de regie gaan nemen over hun eigen inzetbaarheid, waardoor deze vergroot kan worden door werknemers zelf, zullen organisaties in gaan zien dat zij dit dienen te faciliteren om werknemers optimaal in te kunnen zetten. Een gevolg hiervan kan zijn dat werknemers mogelijk langer en met meer plezier doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd of zelfs niet willen stoppen met werken als het pensioen in zicht komt. Waarom zou men stoppen met werken als men dagelijks plezier en voldoening haalt uit hetgeen dat men doet? Huidig onderzoek zal daarom een bijdrage leveren aan het onderzoeksveld omtrent het behouden en verhogen van de inzetbaarheid door werknemers zelf.

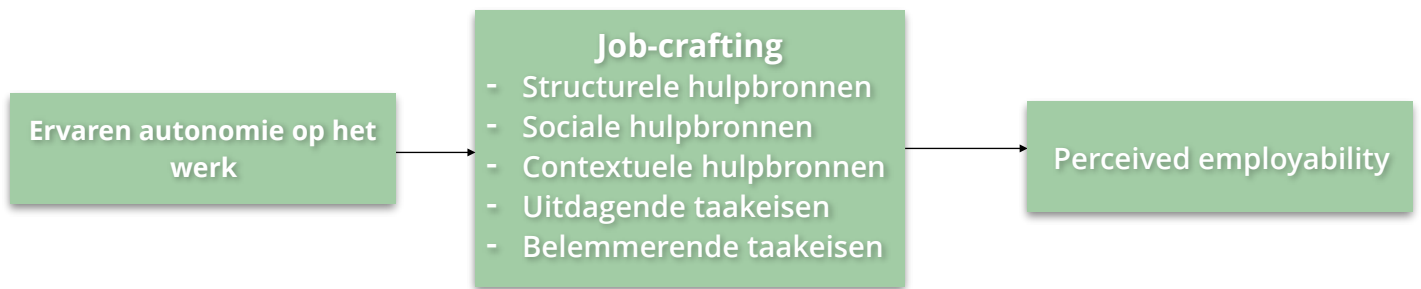
1.2 Doel, probleemstelling en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen autonomie, *job-crafting* en de ervaren inzetbaarheid van werknemers. Om dit doel te kunnen verwezenlijken, zullen de relaties tussen de constructen onderzocht worden. De centrale onderzoeksvraag luidt: 'In hoeverre is autonomie van invloed op *perceived employability* en medieert *job-crafting* deze relatie?' Om tot een gefundeerd antwoord te komen op de onderzoeksvraag, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- In hoeverre is er een relatie tussen *job-crafting* en *perceived employability*?
- In hoeverre is er een relatie tussen autonomie en *job-crafting*?
- In hoeverre medieert *job-crafting* de relatie tussen autonomie en *perceived employability*?

In figuur 1 hieronder wordt het onderzoeksmodel van huidig onderzoek gepresenteerd. Hierin geven de constructen met bijbehorende pijlen de deelvragen weer.

Figuur 1: Het onderzoeksmodel



1.3 Relevantie

In deze paragraaf worden achtergronden weergegeven die geleid hebben tot dit onderzoek. Dit uit zich in de wetenschappelijke-, maatschappelijke- en praktische relevantie omtrent de concepten uit dit onderzoek.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er is tot op heden veel bekend over HR-beleid gericht op het vergroten van de inzetbaarheid van werknemers, maar wat kunnen werknemers zelf doen? De urgentie is hoog voor werknemers om aandacht te besteden aan hun eigen inzetbaarheid en daarom dient onderzocht te worden wat zij hieraan zelf kunnen doen. De aanname bestaat dat *job-crafting* hieraan bij kan dragen. Het is een concept dat gericht is op het eigen initiatief van de individuele werknemer. Werknemers kunnen zelf hun baan op bepaalde aspecten aanpassen naar hun eigen wensen en behoeften.

Er is voornamelijk onderzoek gedaan naar *job-crafting* en de inzetbaarheid als twee aparte concepten, maar er is beperkte kennis over de relatie tussen deze concepten. Een onderdeel van *job-crafting* is bijvoorbeeld het verbreden en verrijken van taken. De Vries, Grundemann en van Vuuren (2001) tonen in hun onderzoek aan dat het verbreden en verrijken van taken positief gerelateerd is aan de inzetbaarheid van werknemers. Hun onderzoek richt zich echter niet specifiek op het concept *job-crafting* en neemt daarbij geen andere onderdelen van *job-crafting* mee. Om een compleet beeld te kunnen krijgen van de relatie tussen *job-crafting* en de inzetbaarheid dienen alle onderdelen van *job-crafting* hierin meegenomen te worden. Brenninkmeijer en Hekkert-Koning (2015) tonen de relatie tussen *job-crafting* en de inzetbaarheid wel aan, maar leggen in hun onderzoek

de focus op een mogelijke antecedent van *job-crafting*, namelijk gereguleerde focus. Zij hebben onderzocht of er een verschil is in de mate van *job-crafting* tussen werknemers die zich focussen op het maken van carrière/promotie of werknemers die zich focussen op het behouden van hun baan en het hebben van zekerheid. In hun studie is echter het maken van aanpassingen in de context van het werk als onderdeel van de beschreven technieken van *job-crafting* niet meegenomen. Deze techniek wordt wel in hun studie gedefinieerd, maar niet in de vragenlijst uitgevraagd. Deze techniek van *job-crafting* is later aan de andere technieken toegevoegd en gaat over het maken van aanpassingen in de werkomgeving zoals werklocaties of werkuren. Aangezien door de ontwikkeling van het nieuwe werken in organisaties het maken van aanpassingen in de context van het werk zeer relevant is geworden, is het belangrijk bij het krijgen van een compleet beeld tussen de relatie van *job-crafting* en de inzetbaarheid dat contextueel *craften* mee wordt genomen in wetenschappelijk onderzoek. Huidig onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de wetenschap omtrent *job-crafting* door het contextuele *craften* mee te nemen in het onderzoek en de relatie tussen *job-crafting* en de inzetbaarheid verder te onderzoeken.

Een mogelijk antecedent van *job-crafting* is autonomie. Dit wordt namelijk als één van de psychologische basisbehoeften van de mens beschouwd om zichzelf te kunnen ontwikkelen (Deci & Ryan, 2002). Dit suggereert dat de hoeveelheid autonomie die men op het werk ervaart, invloed heeft op de mate waarin men zichzelf kan ontwikkelen middels *job-crafting*, wat ook mogelijke gevolgen heeft voor de inzetbaarheid van werknemers. Autonomie zou als voorwaarde voor *job-crafting* kunnen dienen, echter is dit nog niet onderzocht. Een volledig begrip van de relatie tussen *job-crafting*, inzetbaarheid en autonomie ontbreekt en dient onderzocht te worden.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek raakt ook aan maatschappelijke belangen. Nederland vergrijst, ontgroent en men wordt steeds ouder (CBS, 2007). Mensen zullen langer door moeten werken en daarom is het belangrijk dat zij nu en in de toekomst inzetbaar blijven. Voor een gezonde maatschappij is het belangrijk dat men op een vitale, productieve manier met plezier aan het werk blijft. Het is daarom van belang om naar mogelijkheden te zoeken die de inzetbaarheid van werknemers kunnen behouden en eventueel vergroten. Huidig onderzoek zal hier een bijdrage aan leveren.

Daarnaast is het voor te stellen dat werknemers die momenteel parttime werken en gebruik gaan maken van *job-crafting* mogelijk fulltime zullen gaan werken. Er kan met *job-crafting* namelijk maatwerk gecreëerd worden, waardoor het werk goed op de behoeften en sterktes van werknemers kan aansluiten en men meer plezier uit het werk haalt en mogelijk meer wil gaan werken. Op deze manier kan het personeelstekort onder jongere werknemers in de toekomst door de vergrijzing en ontgroening deels opgevangen worden. Zo kan de druk op jongere werknemers worden verlaagd.

1.3.3 Praktische relevantie

De verandering van het langer doorwerken heeft impact op zowel organisaties als werknemers. Om de inzetbaarheid van werknemers tot de pensioenleeftijd te kunnen garanderen, dienen zowel organisaties als werknemers hier aandacht aan te besteden. Werknemers zijn steeds meer verantwoordelijk voor de eigen inzetbaarheid en om in de toekomst enerzijds op een gezonde en productieve manier langer door te kunnen werken en anderzijds om te kunnen gaan met alle ontwikkelingen in organisaties is het belangrijk dat zij manieren ontdekken om inzetbaar te blijven. De aanname bestaat dat dit middels *job-crafting* mogelijk is. Organisaties dienen het *job-crafting* te faciliteren middels het geven van regelruimte en autonomie aan werknemers. Volgens het nationaal onderzoek over duurzame inzetbaarheid van Vakmedianet (2015) richten organisaties zich voornamelijk op hoe werknemers een gezondere leefstijl kunnen aannemen en ligt de focus minder op andere factoren die bij het langer doorwerken van belang kunnen zijn. Het is belangrijk om andere factoren rondom de inzetbaarheid van werknemers te onderzoeken, zodat organisaties en werknemers hierop in kunnen spelen en er hun voordeel mee kunnen behalen. Dit onderzoek richt zich daarom op de invloed die *job-crafting* heeft op de inzetbaarheid van werknemers.

De kern van *job-crafting* is dat werknemers werkkenmerken uit eigen initiatief wijzigen. Het creëren van een baan-ontwerp dat goed aansluit bij de individuele werknemer is voor organisaties ingewikkeld (Peeters, de Jonge & Taris (2013)). *Job-crafting* is een manier om de achtergronden, motieven en voorkeuren van werknemers beter aan te laten sluiten op het werk. Dit heeft effect op de betekenis van het werk voor werknemers (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en wordt beschouwd als een belangrijk mechanisme voor de loopbaanontwikkeling van werknemers (Tims, Bakker & Derks, 2012). Het verhoogt mogelijk de kansen op een baan. *Job-crafting* stimuleert tevens

innovatie en diversiteit in het werk en maakt het werk voor de werknemer aantrekkelijker (Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). Vervreemding van het werk wordt op deze manier tegengegaan (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Deze effecten zijn positief voor zowel werknemer als werkgever en dragen bij aan een gezonde organisatie.

1.4 Leeswijzer

Huidig onderzoek zal eerst door middel van een literatuurstudie inzicht verkrijgen in de verschillende concepten uit de onderzoeksvraag. Relevante onderzoeken en theorieën over *perceived employability*, *job-crafting* en autonomie worden belicht in hoofdstuk twee, het theoretisch kader. Er zal eerst ingegaan worden op het concept *perceived employability* en de verschillende definities die dit concept kent. Vervolgens zal het concept *job-crafting* aan de hand van het *Job Demands-Resources* model uitgelegd worden. Verschillende onderzoeken over *job-crafting* worden hier kritisch besproken. *Perceived employability* en *job-crafting* worden vervolgens met elkaar in verband gebracht. Daarna komt het begrip autonomie aan bod en ook hier worden onderzoeken kritisch besproken. Tot slot mondt de theorie uit in hypothesen voor huidig onderzoek.

Om de leesbaarheid van de tekst in dit onderzoek te bevorderen, zijn de volgende begrippen aangepast. Wanneer geschreven wordt over autonomie, gaat dit specifiek over autonomie op het werk en wanneer het gaat over de inzetbaarheid van werknemers of de *employability* wordt de *perceived employability* van werknemers bedoeld.

2.1 Perceived employability

Allereerst, het Engelse woord voor inzetbaarheid '*employability*' bevat twee componenten, namelijk '*employable*' en '*ability*'. *Employable* betekent letterlijk de inzetbaarheid van het individu (Van Dale, 2016) en *ability* de bekwaamheid en het vermogen van het individu (Van Dale, 2016). De bekwaamheid en het vermogen impliceren de capaciteit, competenties en bedrevenheid van het individu (Encyclo.nl, 2016). Het woord *employability* betekent dus letterlijk de inzetbaarheid van een individu met betrekking tot zijn capaciteit, competenties en motivatie. Verschillende definities van *employability* in de literatuur bevatten deze componenten. Er is echter niet één definitie die deze drie componenten samenvat.

Van der Heijde en van der Heijden (2006) leggen de nadruk in hun definitie op het vermogen en de competenties van het individu. Zij definiëren *employability* als: 'het continu vervullen, verwerven of creëren van werk door optimaal gebruik te maken van de competenties van het individu'. Deze definitie gaat om de perceptie van de werknemer en gaat uit van het behouden en verkrijgen van werk, zowel nu als in de toekomst. De perceptie van het individu over de eigen inzetbaarheid is volgens Vanhercke, de Cuyper, Peeters en de Witte (2014) van belang, omdat die uiteindelijk de aanleiding vormt voor bepaald gedrag. Zo nemen Fugate en Kinicki (2008) in hun definitie ook de perceptie mee, maar focussen zij op het motivatiecomponent: 'de perceptie van iemands proactieve houding gerelateerd tot zijn of haar carrière en werk in het algemeen'. Van Dam (2003) stelt dat wanneer men gemotiveerd met zijn loopbaan bezig is, men ook zal beschikken over een bredere inzetbaarheid. Het motivatiecomponent in de definitie van *perceived employability* voorspelt dus in hoeverre men gemotiveerd is tot de eigen inzetbaarheid. Forrier en Sels (2003) stellen dat de mogelijkheden die hij of zij ervaart op de hele arbeidsmarkt ook van belang zijn en definiëren het concept als: 'de perceptie van een individu over zijn of haar mogelijkheden voor het verkrijgen of behouden van werk, zowel binnen als buiten de huidige organisatie waarin hij of zij werkzaam is'.

Deze definities vallen samen onder het concept *perceived employability*, waarin drie benaderingen worden onderscheiden: *perceived employability*, competentie benadering en de dispositionele benadering (Vanhercke, de Cuyper, Peeters & de Witte, 2014). Hoewel de benaderingen dichtbij elkaar liggen, richt de competentie benadering zich meer op de competenties die voor de inzetbaarheid nodig zijn, de dispositionele

benadering richt zich meer op de motivatie omtrent de inzetbaarheid en *perceived employability* focust zich op de mogelijkheden die werknemers ervaren omtrent hun eigen inzetbaarheid op de arbeidsmarkt (Vanhercke, de Cuyper, Peeters & de Witte, 2014). Er wordt gesteld dat één van de drie benaderingen gekozen dient te worden bij het doen van onderzoek, omdat ze elkaar mogelijk kunnen beïnvloeden (Vanhercke, de Cuyper, Peeters & de Witte (2014). Deze onderzoekers stellen dat elke benadering een specifiek onderzoeksdoel heeft.

De benadering *perceived employability* van Forrier en Sels (2003) geeft een indicatie van de sterktes en zwaktes van de arbeidsmarkt, zowel intern als extern. Ook geeft het een indicatie van iemands carrière succes. Voor huidig onderzoek is gekozen voor deze benadering, waarbij de focus dus gelegd wordt op de mogelijkheden die iemand ervaart op de arbeidsmarkt. Of iemand namelijk inzetbaar is voor werk wordt uiteindelijk bepaald door de mogelijkheden die hij of zij ervaart op de arbeidsmarkt. Men kan tal van competenties bezitten en zeer gemotiveerd zijn om te werken, maar als deze persoon geen mogelijkheden binnen of buiten de huidige organisatie ervaart, zal men niet inzetbaar zijn. Deze definitie impliceert verschillende fases van de inzetbaarheid van werknemers (Hillage & Pollard, 1998). In de eerste fase dient het individu werk te verkrijgen, bijvoorbeeld wanneer iemand ontslagen is of net afgestudeerd is en wil starten met werken. In de tweede fase dient het individu werk te behouden, door aantrekkelijk te blijven voor de werkgever. De laatste fase gaat over de mogelijkheid van het individu om te wisselen van baan. Het is in alle fases noodzakelijk om mogelijkheden op de arbeidsmarkt te ervaren om inzetbaar te kunnen zijn.

Verschillende studies laten het belang zien van het verhogen van iemands inzetbaarheid en richten zich op het individuele perspectief van de inzetbaarheid. Uit een studie van Berntson en Marklund (2007) blijkt dat individuen die zichzelf in hoge mate inzetbaar inschatten, een jaar later een betere gezondheid en welzijn rapporteerden. Hieruit blijkt dat de mate van de perceptie van een individu over zijn huidige en toekomstige mogelijkheden op de arbeidsmarkt, van invloed is op de gezondheid en het welzijn van individuen. Het verhogen van de inzetbaarheid lijkt daarom van essentieel belang voor zowel werkgevers als werknemers. Naast dat het resulteert in gezondere werknemers, helpt het werknemers volgens Forrier en Sels (2003) ook om beter om te gaan met de onzekerheid over het verkrijgen of behouden van een baan. Individuen die

zichzelf in hoge mate inzetbaar vinden, hebben meer vertrouwen in hun huidige en toekomstige mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

Clarke en Patrickson (2008) stellen dat het verhogen van de inzetbaarheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van zowel werkgever als werknemer. Van werknemers wordt verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen over het investeren in hun eigen inzetbaarheid en van werkgevers wordt verwacht dat zij hun werknemers assisteren in het verhogen van de eigen inzetbaarheid. Strategieën die werkgevers en werknemers vroeger hanteerden omtrent het verhogen van de inzetbaarheid verschillen van hedendaagse strategieën. Dit komt volgens Thijssen, van der Heijden en Rocco (2008) doordat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in het doel en de waarde van het concept inzetbaarheid in de literatuur. Inzetbaarheid van werknemers in de jaren zeventig ging over het genereren van werkgelegenheid voor elk individu. In de jaren tachtig verschoof de aandacht binnen het concept naar het organisatieniveau en sinds de jaren negentig ligt de focus in de literatuur meer op het individuele perspectief (Forrier & Sels, 2003). Een strategie gericht op het individuele perspectief en mogelijk gericht op het verhogen van de inzetbaarheid door werknemers zelf is *job-crafting*.

2.2 Job-crafting

Job-crafting is in literatuur geïntroduceerd als: 'het proactief zelf aanpassen van verschillende taakgerichte, relationele en cognitieve aspecten op het werk, zodat werknemers doelen na kunnen streven die voor hen belangrijk zijn' (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Later is het maken van aanpassingen in de context van het werk toegevoegd (van Vuuren & Dorenbosch, 2011). *Job-crafting* bestaat uit vier technieken die door werknemers toegepast kunnen worden (van Vuuren & Dorenbosch, 2011; Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). Ten eerste, werknemers kunnen aanpassingen maken in de grenzen en condities van taken binnen de werkzaamheden. Dit kan door het aantal taken of verschillende soort taken binnen de werkzaamheden te veranderen, bijvoorbeeld door het nemen van extra uitdagende taken. Ten tweede kunnen werknemers aanpassingen maken in de relationele aspecten van het werk door het aantal interacties en de verschillende soorten interacties te veranderen. Werknemers die bijvoorbeeld voldoening halen uit het contact met collega's kunnen dit vaker opzoeken. De derde techniek van *job-crafting* vindt op cognitief niveau plaats. Dit gaat

over het veranderen van de eigen denkwijze van werknemers over het werk (Tims, Bakker & Derks, 2012). Een voorbeeld hiervan is het zoeken van inspiratie bij de leidinggevende. Tot slot vindt de vierde techniek van *job-crafting* plaats op contextueel niveau. Deze techniek is later toegevoegd door van Vuuren en Dorenbosch (2011). Contextueel *craften* houdt in dat werknemers aspecten van de werkomgeving kunnen veranderen. Het kan hierbij gaan om de fysieke werkplek of de werktijden. Werknemers kunnen bijvoorbeeld vaker op een andere locatie werken of op een ander tijdstip.

Het idee van *job-crafting* kwam op in de jaren negentig (Kulik, Oldham & Hackman, 1987) en werd geïntroduceerd in 2001 door Wrzesniewski en Dutton. Het concept ontstond als reactie op de literatuur over taakontwerp. In deze literatuur werd gesteld dat het ontwerp en de kenmerken van de baan invloed hebben op het welzijn van werknemers. Aandacht voor het ontwerp en de kenmerken van de baan zou de motivatie en de prestaties van werknemers verbeteren (Kulik, Oldham & Hackman, 1987). Het is een proces waarin werknemers op eigen initiatief aanpassingen maken in de werkomgeving en werkzaamheden, zodat persoonlijke doelstellingen beter aansluiten bij het werk. Het doel van *job-crafting* is om het werk waardevol en uitdagend te maken en te houden voor werknemers. Volgens Tims, Bakker en Derks (2012) draagt *job-crafting* bij aan het welzijn van werknemers en bevordert het de motivatie van werknemers op het werk.

Uit een aantal studies komen verschillende motieven voor *job-crafting* naar voren. Wrzesniewski en Dutton (2001) stellen dat de belangrijkste motieven van werknemers om aan *job-crafting* te doen als volgt zijn: het hebben van controle over de baan en de betekenis ervan, het hebben van een positief zelfbeeld en het hebben van waardevolle sociale relaties op het werk. Barker Caza (2007) stelt als belangrijkste motief: het vermogen om met veranderingen en dan met name tegenspoed om te gaan. De behoeften aan autonomie, competenties en sociale relaties zijn volgens Tims, Bakker en Derks (2012) de belangrijkste motieven voor *job-crafting*. Uit deze studies blijkt dat individuele motieven van werknemers voor *job-crafting* kunnen verschillen.

In verschillende studies is *job-crafting* onderzocht (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Een veel gebruikt model om *job-crafting* te conceptualiseren is het *job demands-resources* (JD-R) model van Bakker, Schaufeli, en Demerouti (1999); Demerouti, Bakker, Nachreiner, en Schaufeli (2001). Dit model stelt het in balans brengen van *Autonomie, job-crafting en perceived employability*

werkstressoren en energiebronnen centraal. Werkstressoren worden gedefinieerd als taakeisen (*job demands*) en energiebronnen als hulpbronnen (*job resources*). Schaufeli en Bakker (2004) stellen dat wanneer er geen balans is tussen de taakeisen en hulpbronnen om met deze taakeisen om te gaan, er spanning ontstaat. Bijvoorbeeld wanneer een werknemer een nieuw project start om zichzelf uit te dagen, zal dit in balans moeten zijn met bijvoorbeeld het hebben van autonomie, om zodoende spanning op het werk te voorkomen. Bevlogen werknemers is het gevolg van een goede balans hiertussen (Schaufeli & Bakker, 2004). Petrou et al. (2012) hebben onderzoek gedaan naar *job-crafting* met behulp van het JD-R model. Op basis van het JD-R model hebben deze auteurs *job-crafting* op drie manieren geoperationaliseerd: structurele hulpbronnen, sociale hulpbronnen, uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen. Het idee hierbij is dat door het inzetten van hulpbronnen door werknemers zelf, het werk uitdagender en waardevoller gemaakt kan worden. Het creëren van uitdagende taakeisen door werknemers zelf geeft hen de mogelijkheid om het werk (al dan niet tijdelijk) uitdagender te maken wanneer dit op bepaalde momenten ontbreekt in hun werk. Het verminderen van belemmerende taakeisen (bijvoorbeeld werkdruk) door werknemers zelf kan ervoor zorgen dat zij het werk aan kunnen en tevens in goede gezondheid blijven. De bevindingen uit het onderzoek van Petrou et al. (2012) ondersteunen het JD-R model, aangezien uit het onderzoek blijkt dat de balans tussen taakeisen en hulpbronnen van essentieel belang is om spanning te kunnen voorkomen.

2.2.1 Kritische noot op *job-crafting*

De operationalisering van *job-crafting* door Tims, Bakker en Derks is onvolledig, aangezien het contextueel *craften* niet geoperationaliseerd wordt, maar wel wordt benoemd. De definitie van Wrzesniewski en Dutton uit 2001 waar in 2011 het contextueel *craften* aan toegevoegd is door van Vuuren en Dorenbosch veronderstelt dat er vier technieken van *job-crafting* zijn, namelijk: taak, relationeel, cognitief en contextueel. Er is echter geen operationalisering beschikbaar van *job-crafting* door de auteurs Wrzesniewski en Dutton die het concept hebben geïntroduceerd. De vier technieken van *job-crafting* zijn door andere onderzoekers ook niet geoperationaliseerd. Bakker en Demerouti (2008) operationaliseren *job-crafting* aan de hand van het JD-R model, waarbij het gaat om de balans tussen hulpbronnen en taakeisen om spanning te voorkomen. De definitie die deze auteurs hanteren op basis van het JD-R model is: 'de door het individu geïnitieerde

aanpassingen in de taakeisen en hulpbronnen van het werk met als doel persoonlijke werkdoelen te bereiken en optimaliseren'. Zij operationaliseren *job-crafting* aan de hand van vier dimensies: structurele hulpbronnen, sociale hulpbronnen, uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen. De structurele hulpbronnen komen overeen met de omschrijving van Wrzesniewski en Dutton van de techniek van *job-crafting* op taakniveau. De sociale hulpbronnen komen overeen met de omschrijving van de techniek op relationeel- en cognitief niveau. De uitdagende- en belemmerende taakeisen gaan over de techniek op taakniveau. Het is echter opvallend dat bij *job-crafting* het contextueel *craften* niet geoperationaliseerd en uitgevraagd wordt in de vragenlijst van Tims, Bakker en Derks in 2012. Hoewel deze vragenlijst van *job-crafting* in 2012 zelfs herzien is door Tims, Bakker en Derks en het contextuele *craften* in 2011 al beschreven werd door van Vuuren en Dorenbosch (2011) en Dorenbosch, Gründemann en Sanders (2011), is het contextuele *craften* niet uitgevraagd. Deze auteurs beschrijven het contextueel *craften* in hun studies als: 'het herinrichten van de fysieke werkomgeving of werkplek en het veranderen van het tijdstip waarop wordt gewerkt'. Zij gebruiken echter de herziene vragenlijst uit 2012 van Tims, Bakker en Derks, waarin het contextueel *craften* niet uitgevraagd wordt.

Tevens toont een belangrijke ontwikkeling die de laatste jaren in organisaties heeft plaatsgevonden het belang van contextueel *craften* aan. Deze ontwikkeling heeft betrekking op de manier waarop men aanpassingen maakt in de werkomgeving. De ontwikkeling van 'het nieuwe werken' (thuiswerken, flexibele werkplekken) geeft de werknemer de mogelijkheid en vrijheid om binnen bepaalde grenzen zelf te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie hij of zij werkt (TNO, 2012). De werkomgeving zoals werktijden en werklocaties kunnen werknemers aanpassen aan de eigen behoeften. Dit vraagt zelfstandigheid en flexibiliteit van werknemers. Volgens Baane, Houtkamp en Knotter (2011) wordt door het nieuwe werken de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers vergroot. Hoewel het nieuwe werken al in 2007 in verschillende organisaties een plaats kreeg (TNO, 2012), is deze ontwikkeling niet meegenomen in de herziene vragenlijst van Tims, Bakker en Derks in 2012. *Job-crafting* is een concept dat met ontwikkelingen mee verandert. Zo ook lijkt door het nieuwe werken het maken van aanpassingen in de werkomgeving een techniek van *job-crafting* te zijn geworden. Aangezien enerzijds van Vuuren en Dorenbosch (2011) en Dorenbosch, Gründemann en Sanders (2011) het contextueel *craften* omschrijven als hulpbron van *job-crafting* en

Autonomie, job-crafting en perceived employability 20 / 66

anderzijds de ontwikkeling van het nieuwe werken grote impact heeft op hoe werknemers hun baan *craften*, wordt in huidig onderzoek het contextuele *craften* meegenomen als onderdeel van *job-crafting*.

2.3 Job-crafting en perceived employability

Bij de overgang van statische banen met vaststaande werkzaamheden naar flexibele banen waarbij de werkzaamheden niet meer vast liggen, verandert ook de carrière van werknemers. Werknemers wisselen vaker van baan tijdens hun loopbaan. Organisaties worden door werknemers gezien als een plek waar zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen, in plaats van als een plek waar zij hun leven lang werken (Grant & Parker, 2009). De carrière en de persoonlijke ontwikkeling van werknemers is steeds meer afhankelijk van het eigen initiatief van de werknemer. Veronderstelt wordt dat wanneer werknemers zichzelf continu blijven ontwikkelen op het werk, zij op deze manier optimaal gebruik blijven maken van hun capaciteiten (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Het volledig benutten van iemands capaciteiten heeft mogelijk invloed op de perceptie van iemands kansen op de arbeidsmarkt. Dit komt deels overeen met het concept *job-crafting*, aangezien werknemers zelf hun baan aanpassen aan hun eigen sterktes, behoeften en persoonlijke doelen (Wrzesniewski & Dutton, 2001) en zo eigen capaciteiten optimaal kunnen benutten.

Verschillende studies suggereren dat *job-crafting* tot een hogere inzetbaarheid leidt. Tims, Bakker en Derks (2012) tonen een positieve relatie aan tussen zelfgerapporteerde *job-crafting* en de bevoegenheid en inzetbaarheid gerapporteerd door collega's. Het inzetten van hulpbronnen door werknemers zelf werd door collega's opgemerkt in termen van energie, enthousiasme en het optimaal gebruiken van capaciteiten. Hoewel dit onderzoek gericht is op de beoordeling van collega's over de inzetbaarheid van anderen, is het aannemelijk dat werknemers zichzelf ook daadwerkelijk energiever en enthousiaster voelen en zichzelf in hogere mate inzetbaar inschatten.

Uit een andere studie blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen training en ontwikkelingsactiviteiten en de inzetbaarheid van werknemers (Wittekind, Reader & de Grote, 2010). Deze studie richt zich op de door de organisatie geïnvesteerde ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers, waardoor de inzetbaarheid vergroot wordt. Er wordt van bovenaf geïnvesteerd in ontwikkelingsmogelijkheden voor

werknemers, maar doordat tegenwoordig de verantwoordelijkheid van de inzetbaarheid steeds meer bij werknemers zelf ligt, is het mogelijk dat indien hier behoefte aan is, zij zelf investeren in hun eigen ontwikkelingsmogelijkheden. Het investeren in eigen ontwikkelingsmogelijkheden, wordt in de operationalisering van *job-crafting* beschouwd als een structurele- of sociale hulpbron. Het is mogelijk dat het inzetten van deze hulpbronnen door de werknemer zelf de inzetbaarheid vergroot. Werknemers kunnen bijvoorbeeld collega's om advies en feedback vragen of investeren in het aanleren van nieuwe dingen op het werk. Dit past bij het idee dat *job-crafting* als een effectief mechanisme wordt gezien om de eigen carrière te bevorderen (Tims, Bakker & Derks, 2013). Ook blijkt bijvoorbeeld dat werknemers die zich meer richten op het leren in het werk, later met pensioen gingen dan werknemers die minder gericht waren om te leren op het werk (Heuvel, Ybema, Leijten & Wind, 2013). Werknemers die vervroegd met pensioen gaan zijn minder lang inzetbaar op het werk. Het is dus van belang dat werknemers blijven investeren in hun eigen ontwikkeling. *Job-crafting* zou hiervoor een geschikt middel kunnen zijn, aangezien men zelf de verantwoordelijkheid neemt om nieuwe dingen op het werk aan te leren.

Ook in het onderzoek van de Vries, Grundemann en van Vuuren (2001) wordt van bovenaf gestuurd bij het verrijken van de taak, waardoor de inzetbaarheid vergroot wordt. Hieruit blijkt dat taakverrijking tot een hogere inzetbaarheid leidt. Hoewel bij dit onderzoek de werkzaamheden bij het verrijken van de taak van bovenaf opgelegd zijn, is het goed voor te stellen dat het verrijken van de taak ook bereikt kan worden door het individu zelf aanpassingen te laten maken in het werk. Het verrijken van de taak kan op die manier als hulpbron beschouwd worden voor het vergroten van de inzetbaarheid.

Een belangrijke uitkomst van *job-crafting* blijkt bevolegenheid te zijn (Petrou et al., 2012; Siddiqi, 2015; Bakker & Demerouti, 2008; Petrou et al., 2012; Kroon, Kooij & van Veldhoven, 2013). Het inzetten van hulpbronnen of taakeisen door middel van *job-crafting* stimuleert het motivatieproces van werknemers. Dit uit zich in werknemers die zich meer gemotiveerd voelen om energie te spenderen, betere prestaties halen en een hogere bevolegenheid rapporteren (Bakker & Demerouti, 2008). Hoewel deze studie niet direct de relatie met de inzetbaarheid aantonen, is het aannemelijk dat *job-crafting* de inzetbaarheid vergroot. Men voelt zich namelijk meer bevolegen op het werk en is hierdoor mogelijk meer gemotiveerd om aan de eigen inzetbaarheid te werken. Bevolegenheid leidt tot betere prestaties (Bakker & Demerouti, 2008), waardoor men mogelijk meer

zelfvertrouwen krijgt over het eigen kunnen. Het is mogelijk dat dit de perceptie van de kansen op de arbeidsmarkt positief beïnvloedt.

Uit het onderzoek van Tims, Bakker en Derks (2013) is geen effect gevonden bij het verminderen van belemmerende taakeisen op het welzijn of de inzetbaarheid van werknemers. Voor de structurele- en sociale hulpbronnen en de uitdagende taakeisen werd echter wel een effect gevonden. Uit verschillende studies blijkt dat werknemers voornamelijk de hulpbronnen van *job-crafting* inzetten, waardoor de bevoegenheid en de prestaties omhoog gaan en in mindere mate de belemmerende taakeisen verminderen (Tims, Bakker & Derks, 2012; Petrou et. al, 2012). Hoewel in vorige onderzoeken geen effect gevonden is bij het verminderen van belemmerende taakeisen op de inzetbaarheid, wordt in huidig onderzoek dit element wel meegenomen omdat het een essentieel onderdeel is van het JD-R model. Dit model zal niet meer compleet zijn wanneer dit onderdeel wordt weggelaten. Deze relatie zal opnieuw worden getest in huidig onderzoek en dient mogelijk ter ondersteuning van voorgaande onderzoeken.

Verschillende studies beschrijven het contextueel *craften* als hulpbron van *job-crafting* die ingezet kan worden door werknemers zelf om de fysieke werkomgeving en het tijdstip waarop wordt gewerkt aan te passen aan de eigen behoeften (van Vuuren & Dorenbosch, 2011; Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). Zo blijkt uit de studie van Heuvel, Ybema, Leijten en Wind (2013) dat een ongunstige werkomgeving de inzetbaarheid van werknemers verlaagd. Werknemers kunnen middels *job-crafting* zelf aanpassingen maken in de context van het werk om de werkomgeving te verbeteren, waardoor de eigen inzetbaarheid vergroot kan worden.

Op basis van bovengenoemde studies bestaat de aanname dat de inzetbaarheid vergroot kan worden door het inzetten van technieken van *job-crafting* door werknemers zelf. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: *Job-crafting* technieken hebben een positieve relatie met *perceived employability*.

2.4 Autonomie en job-crafting

In de literatuur over taakontwerp en *job-crafting* wordt de samenhang met autonomie op het werk benadrukt. Autonomie op het werk betekent: 'de mate van het hebben van

eigen keuze mogelijkheden om te beslissen over belangrijke aspecten in het werk' (Parker, Axtell & Turner, 2001). Wanneer mensen zich autonoom voelen, ervaren zij de vrijheid om de dingen te doen en te kiezen die zij als waardevol beschouwen in hun leven (Deci & Ryan, 2002). Liu, Spector en Jex (2005) definiëren autonomie als: 'de mate waarin werknemers controle hebben over de eigen planning en werkzaamheden'. Autonomie wordt gezien als een belangrijke voorspeller van *job-crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). De mogelijkheid om aan *job-crafting* te doen hangt af van de mate waarin werknemers autonomie ervaren. Werknemers dienen autonomie te ervaren voordat zij aan *job-crafting* kunnen doen. Het is mogelijk dat werknemers aan *job-crafting* willen doen, maar dat dit niet mogelijk is in de werkomgeving waarin zij werken. Dit komt doordat de organisatie het onmogelijk maakt voor hen, doordat bijvoorbeeld taken, werktijden, werklocaties, vergaderingen en andere elementen omtrent het werk en de werkomgeving vastliggen en werknemers hierin niet de ruimte ervaren om aanpassingen te maken. Dit wordt bevestigd in een studie van Tims, Bakker en Derks (2012) waaruit blijkt dat werknemers die veel autonomie ervaren eerder geneigd zijn hulpbronnen in te zetten dan wanneer zij minder autonomie ervaren.

Prottas en Thompson (2006) hebben het verschil in de mate van ervaren autonomie op het werk tussen ondernemers en werknemers onderzocht. Hieruit blijkt dat ondernemers meer autonomie ervaren op het werk dan werknemers. Uit een andere studie van Prottas (2008) blijkt dat zzp'ers ook meer autonomie ervaren dan werknemers. Dit kan verklaard worden doordat ondernemers ruimte hebben om de eigen baan kunnen ontwerpen, omdat zij zelf de baas zijn en bij werknemers de werkzaamheden worden opgelegd en minder regelruimte hebben. Autonomie en baanontwerp zijn dus nauw met elkaar verbonden. Wanneer men meer autonomie ervaart, zal men eerder geneigd zijn om de baan aan te passen aan de eigen behoeften, voorkeuren en persoonlijke doelen. Dit sluit aan bij de stelling van Wrzesniewski en Dutton (2001) dat autonomie een voorwaarde is voor werknemers om aan *job-crafting* te doen. Op basis hiervan wordt verwacht dat de hoeveelheid ervaren autonomie van invloed is op de mate waarin werknemers technieken van *job-crafting* inzetten.

Hypothese 2: Autonomie heeft een positieve relatie met *job-crafting* technieken.

2.5 Job-crafting als mediërende factor

In de voorgaande paragrafen worden de verwachte relaties tussen enerzijds *job-crafting* en inzetbaarheid en anderzijds autonomie en *job-crafting* beschreven aan de hand van literatuur en argumentaties. Samengevat, er wordt verwacht dat het inzetten van technieken van *job-crafting* door werknemers zelf leidt tot een positieve perceptie van de eigen inzetbaarheid. Hierbij dient het ervaren van autonomie op het werk als voorwaarde voor werknemers om technieken van *job-crafting* in te zetten. Dit onderzoek verwacht dat het ervaren van autonomie alleen een positieve relatie met perceptie van de eigen inzetbaarheid kan hebben middels *job-crafting*. Dit betekent dat *job-crafting* de mediërende factor in huidig onderzoek is. De volgende hypothese is hierbij opgesteld:

Hypothese 3: De relatie tussen autonomie en *perceived employability* wordt gemedieerd door *job-crafting* technieken.

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksmethoden verantwoord. De manier van data verzamelen is hier beschreven. Allereerst is het onderzoeksdesign toegelicht. Vervolgens zijn de populatie en de steekproef beschreven. Daarna is de procedure van het onderzoek belicht. Tot slot, de gebruikte instrumenten. Hier is beschreven hoe de constructen geoperationaliseerd en gemeten zijn.

3.1 Onderzoeksdesign

Er is kwantitatief cross-sectioneel onderzoek gedaan. Aan de hand van de literatuurstudie zijn hypothesen geformuleerd. De verwachte relaties tussen autonomie, *job-crafting* en inzetbaarheid zijn beschreven in hypothesen. Met in acht neming van het tijdsaspect waarin het onderzoek is uitgevoerd en de verscheidenheid in geografische locaties van respondenten, is gekozen voor het afnemen van een online vragenlijst.

3.2 Populatie en steekproef

De hele onderzoekspopulatie betreft werknemers uit vier organisaties in de private sector in Nederland. Er is sprake van een selecte steekproef. Er is gezocht naar private organisaties uit verschillende bedrijfstakken, waarvan verwacht werd dat ze in verschillende mate aan *job-crafting* zouden doen om een zo evenredig mogelijke spreiding te krijgen. Ook is er gekeken naar organisaties en werknemers die verschillen in persoons- en organisatiekenmerken om een zo gevarieerd mogelijke steekproef te krijgen. Deze kenmerken zijn in de controle variabelen opgenomen. De organisaties zijn: KPN, Friesland Campina, Randstad Holding en Kirkman Company.

3.2.1 Organisaties

KPN is een leverancier van telecommunicatie- en ICT-diensten en opereert in de zakelijke dienstverlening in de bedrijfstak telecommunicatie. Zij bieden aan consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie en aan zakelijke klanten bieden zij volledige telecommunicatie- en ICT-oplossingen. Daarnaast biedt KPN wereldwijd netwerkdiensten aan. Binnen KPN heeft alleen de afdeling 'General Council Office KPN' meegedaan aan het onderzoek. Er werken in totaal 123 werknemers op deze afdeling en deze zijn

allemaal benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 84 werknemers de vragenlijst ingevuld. De respons betrof 68,3 procent.

Friesland Campina betreft een organisatie uit de sector handel en industrie. Zij produceren en leveren producten aan consumenten en retailers in de zuivel- en voedingsmiddelen industrie. Zij opereren internationaal in de bedrijfstak zuivel. Alle 45 werknemers van de afdeling 'HR services' van Friesland Campina zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk hebben 36 werknemers de vragenlijst ingevuld. De respons betrof 80 procent.

Randstad Holding is een organisatie die opgericht is in Nederland en momenteel wereldwijd opereert in de zakelijke dienstverlening. Zij bieden HR-diensten en uitzendwerk aan. Het is de op één na grootste HR-dienstverlener van de wereld. De bedrijfstak van Randstad Holding betreft human resources. Alleen de afdeling 'Recruitment Center' is benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Hier werken 31 personen, waarvan slechts 8 personen hebben deelgenomen aan het onderzoek. De respons betrof 25,8 procent.

Tot slot heeft Kirkman Company deelgenomen aan het onderzoek. Dit is een adviesbureau die organisaties adviseren bij strategische vraagstukken omtrent de volgende expertisegebieden: New Economy, Procurement & Partnership, HR & Change, Digital Transformation, Customer Excellence en Strategic Outsourcing. Alle werknemers uit de hele organisatie zijn benaderd. In totaal werken er 67 personen binnen Kirkman Company, waarvan in totaal 31 personen hebben deelgenomen aan het onderzoek. De respons betrof 46,3 procent.

3.2.2 Respondenten

Er hebben in totaal 187 personen meegedaan aan het onderzoek ($N=187$). Hiervan hebben 28 personen niet de volledige vragenlijst ingevuld en zijn daarom niet meegenomen in het onderzoek. In deze studie zijn alleen personen meegenomen die de volledige vragenlijst hebben ingevuld, namelijk 159 respondenten ($N=159$). De leeftijden van de respondenten liepen uiteen van 22 tot en met 64 jaar. Hiervan was het gemiddelde 41,3 jaar met een standaarddeviatie van 11,92 jaar ($M= 41,3$, $SD=11,92$). De gemiddelde leeftijd van de totale onderzoekspopulatie was 39,1 jaar. De gemiddelde leeftijd is dus redelijk representatief. Dit betekent dat de resultaten van het onderzoek op basis van leeftijd generaliseerbaar zijn voor de totale onderzoekspopulatie van de

betreffende organisaties of afdelingen van de organisaties die deel hebben genomen aan het onderzoek.

De samenstelling van de steekproef bestond uit 67 mannen en 90 vrouwen. De verdeling man/vrouw van de totale onderzoekspopulatie was: 97 mannen en 169 vrouwen. Dit is redelijk representatief. Ook hier geldt dat de resultaten op basis van geslacht generaliseerbaar zijn voor de totale onderzoekspopulatie van de betreffende organisaties of afdelingen van de organisaties die deel hebben genomen aan het onderzoek..

Het merendeel van de respondenten is hoog opgeleid (30,8% hbo, 46,5% wo), tegenover de minderheid van laagopgeleiden respondenten (4,4% mavo, 15,1% mbo). De functieduur van de respondenten liep uiteen van 1 maand tot 25 jaar met een gemiddelde van 61,83 maanden en een standaarddeviatie van 65,85 maanden ($M=61,83$, $SD=65,85$). Het dienstverband van de respondenten liep uiteen van 1 maand tot 43 jaar met een gemiddelde van 10,75 jaar en een standaarddeviatie van 11 jaar en 1 maand. Het merendeel van de respondenten had geen leidinggevende functie (84%). Voor opleidingsniveau, functieduur, dienstverband en het wel of niet hebben van een leidinggevende functie zijn geen gegevens van de totale populatie bij de onderzoeker bekend. Hierdoor kon niet onderzocht worden of op basis van deze gegevens de steekproef representatief is voor de hele onderzoekspopulatie.

3.3 Procedure

De organisaties zijn per mail benaderd om mee te doen aan het onderzoek en vervolgens heeft telefonische toelichting plaatsgevonden. In ruil voor het meedoen aan het onderzoek zijn uitkomsten en aanbevelingen specifiek gericht op de betreffende organisatie beloofd. In bijlage 2 staat de oproep die aan organisaties is verstuurd om deel te nemen aan het onderzoek. De respondenten zijn vervolgens door de organisatie zelf benaderd om deel te nemen aan het onderzoek waarbij gevraagd werd een online vragenlijst in te vullen. Er is aangegeven dat het invullen van de vragenlijst ongeveer tien minuten van hun tijd in beslag zou nemen. Zij hebben via hun eigen computer op het werk deelgenomen aan het onderzoek. De vragenlijsten zijn afgenomen binnen een tijdsperiode van drie weken. Halverwege de tijdsperiode is een herinneringsmail gestuurd naar alle respondenten voor het invullen van de vragenlijst. De vragenlijst is uitgezet met

behelp van het programma Qualtrics waar online vragenlijsten gemaakt en verspreid kunnen worden. De respondenten zijn benaderd middels een e-mail waarin kort het onderzoek toegelicht werd en vertrouwelijkheid en integriteit gegarandeerd werd. Om onduidelijkheden in de vragenlijst te voorkomen is de vragenlijst voorafgaand aan het onderzoek getest onder vijf respondenten uit de onderzoekspopulatie. Om de vragenlijst te verbeteren zijn tekstueel een aantal aanpassingen gemaakt in de instructietekst van de vragen. De vragen zijn niet inhoudelijk aangepast. Vervolgens is de vragenlijst uitgezet.

3.4 Instrumenten

De constructen autonomie, *job-crafting* en inzetbaarheid zijn geoperationaliseerd en door middel van gevalideerde vragenlijsten getest. De vragenlijst is zodanig opgesteld, dat respondenten verplicht gesteld werden om alle items in te vullen. Op deze manier zijn missende waarden voorkomen.

3.4.1 Inzetbaarheid

Forrier en Sels (2003) definiëren inzetbaarheid als volgt: 'de perceptie van een individu over zijn of haar mogelijkheden voor het verkrijgen of behouden van werk, zowel binnen als buiten de huidige organisatie waarin hij of zij werkzaam is'. Dit is gemeten aan de hand van de Nederlandse versie van de gevalideerde vragenlijst van de Cuyper en de Witte (2008) vertaald door Akkermans (2013). Er zijn 8 items gemeten middels een Likert 5-puntschaal. Een voorbeeld hiervan is: 'ik zou binnen mijn huidige organisatie door kunnen groeien naar een betere baan'. De antwoordcategorieën varieerden van: helemaal oneens (1) naar helemaal eens (5).

Factor. Om te meten of de verschillende items van inzetbaarheid samen één construct mogen vormen, is de principale factoranalyse met een oblimin-rotatie uitgevoerd. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) meting dient minimaal 0,50 te zijn. De factoranalyse voor inzetbaarheid mag uitgevoerd worden, aangezien de KMO 0,76 is. De items van inzetbaarheid laden op één factor, waarbij 49,70 procent de variantie verklaard.

Betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid van de originele schaal is middels de cronbach's vastgesteld: $\alpha = 0,80$. De minimale waarde dient 0,70 te zijn. De cronbach alpha uit huidig onderzoek voor deze schaal heeft de waarde: $\alpha = 0,85$. Deze waarde voldoet aan de eis van een minimale waarde van 0,70 en op basis hiervan en de factoranalyse mogen de 8

items samen één construct vormen dat inzetbaarheid meet. In bijlage 3 zijn de resultaten van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse van inzetbaarheid overzichtelijk weergegeven.

3.4.2 Job-crafting

Dit houdt in dat werknemers zelf aanpassingen maken in hun werk (Wrzesniewski & Dutton, 2001) met als doel het bevorderen van tevredenheid, betrokkenheid en bevoegenheid van werknemers (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Vier strategieën van *job-crafting* zijn gemeten aan de hand van de gevalideerde vragenlijst van Tims, Bakker en Derks (2012). De vragenlijst bevat 21 vragen en meet de volgende onderdelen van *job-crafting*: structurele hulpbronnen, sociale hulpbronnen, uitdagende taakeisen en belemmerende taakeisen. De vijfde strategie van *job-crafting*, de contextuele hulpbronnen, is gemeten aan de hand van 7 vragen van de gevalideerde vragenlijst 'Het Nieuwe Werken' van ten Brummelhuis, Halbesleben en Prablu (2011).

Factor. Om te meten of de *job-crafting* technieken daadwerkelijk losse subdimensies mochten vormen en vervolgens los van elkaar getoetst mochten worden, is de principale factoranalyse met oblimin-rotatie uitgevoerd. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) meting dient minimaal 0,50 te zijn. De factoranalyse voor *job-crafting* mag uitgevoerd worden, aangezien de KMO 0,82 is. De items van *job-crafting* laden op 3 factoren, waarbij 51,40 procent de variantie verklaart. De items van sociale hulpbronnen, uitdagende taakeisen en structurele hulpbronnen laden op één factor. De items van belemmerende taakeisen laden op één factor en de items van contextuele hulpbronnen laden op één factor. Twee items van het onderdeel structurele hulpbronnen zijn verwijderd, aangezien deze op meerdere factoren laden en deze inhoudelijk beduidend anders zijn dan de overige drie vragen voor structurele hulpbronnen. Dit zijn de volgende items: 'ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut' en 'ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe'. De andere drie vragen gaan over jezelf blijven ontwikkelen en zijn gericht op de toekomst, terwijl deze vragen meer gericht zijn op het omgaan met de eigen capaciteiten in het heden. Aangezien alle items op 3 factoren laden, mogen de subdimensies van *job-crafting* niet ieder afzonderlijk van elkaar getoetst worden. Voor verdere analyses is gebruik gemaakt van drie subschalen van *job-crafting* die afzonderlijk van elkaar zijn getest in de hypothesen. Subschaal één bestaat uit structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen, subschaal twee bestaat uit belemmerende taakeisen en subschaal drie uit

contextuele hulpbronnen. Deze subschalen worden in verdere analyses op deze manier gebruikt en benoemd.

3.4.2.1 Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen

Aan de hand van drie items is gemeten in welke mate werknemers structurele hulpbronnen inzetten. Een voorbeeldvraag hiervan is: 'ik probeer mijzelf bij te scholen'. Ook is gemeten aan de hand van vijf items in welke mate werknemers de sociale hulpbronnen inzetten. Een voorbeeldvraag hiervan is: 'ik vraag collega's om advies'. In welke mate werknemers uitdagende hulpbronnen inzetten is gemeten aan de hand van vijf items met als voorbeeldvraag: 'als het rustig is op mijn werk zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten'. Respondenten konden antwoord geven middels een Likert 5-puntschaal met als antwoordcategorieën: nooit (1), soms (2), regelmatig (3), vaak (4), heel vaak (5).

Betrouwbaarheid. De subschaal structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen heeft een cronbach's alpha van: $\alpha = 0,90$. In bijlage 3 zijn de resultaten van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse van *job-crafting* overzichtelijk weergegeven.

3.4.2.2 Belemmerende taakeisen

Zes items hebben belemmerende taakeisen gemeten. Deze vragen gingen erover in welke mate werknemers de belemmerende taakeisen verminderen. Een voorbeeldvraag hiervan is: 'ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten'. Respondenten konden antwoord geven middels een Likert 5-puntschaal met als antwoordcategorieën: nooit (1), soms (2), regelmatig (3), vaak (4), heel vaak (5).

Betrouwbaarheid. De originele cronbach's alpha van deze schaal is goed ($\alpha = 0,79$). De cronbach's alpha in huidig onderzoek is: $\alpha = 0,68$ en voldoet hiermee niet aan de minimale waarde van 0,70. Ook wanneer verschillende items weggelaten worden, stijgt de cronbach's alpha niet zodanig tot een minimale waarde van 0,70 bereikt kan worden. Hier zal rekening mee worden gehouden tijdens de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

3.4.2.3 Contextuele hulpbronnen

Er zijn zeven items gemeten aan de hand van de Likert 5-puntsschaal die gaan over het inzetten van contextuele hulpbronnen. Een voorbeeldvraag is: 'ik bepaal zelf op welke

locatie ik werk'. De antwoordcategorieën waren: oneens (1), beetje oneens (2), neutraal (3), beetje mee eens (4), eens (5).

Betrouwbaarheid. De originele cronbach's alpha van deze schaal is goed ($\alpha = 0,76$) en de cronbach's alpha van huidig onderzoek is $\alpha = 0,92$. Deze schaal voldoet aan de minimale eis van 0,70 en de items mogen samen één construct vormen, genaamd contextuele hulpbronnen. In bijlage 3 zijn de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse van *job-crafting* overzichtelijk weergegeven.

3.4.3 Autonomie

Het construct autonomie is gemeten middels acht items aan de hand van de Maastrichtse Autonomie Lijst van de Jonge, Landeweerd en van Breukelen (1994). De antwoordcategorieën waren: nooit (1), zelden (2), soms wel/soms niet (3), vaak (4), altijd (5). De vragenlijst gaat over de mate van ervaren autonomie op het werk door werknemers. Een voorbeeldvraag is: 'geef aan in hoeverre u de mogelijkheid heeft om zelf de manier van werken te bepalen'.

Factor. Middels een factoranalyse met oblimin-rotatie is gemeten of de verschillende items van autonomie op één factor laden. De factoranalyse voor autonomie mag uitgevoerd worden, aangezien de KMO 0,84 is. De items van autonomie laden op één factor, waarbij 53,25% de variantie verklaard.

Betrouwbaarheid. De originele cronbach's alpha van deze schaal is $\alpha = 0,81$ en de cronbach's alpha van huidig onderzoek is $\alpha = 0,87$. Deze schaal voldoet aan de minimale eis van 0,70 en de 8 items mogen samen één construct vormen, genaamd autonomie. In bijlage 3 zijn de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse en factoranalyse van autonomie overzichtelijk weergegeven.

3.4.4 Controle variabele

Er zijn in dit onderzoek verschillende controle variabelen meegenomen: sekse, leeftijd, opleidingsniveau, dienstverband, functieduur, aantal uur werkzaam per week en het wel of niet hebben van een leidinggevende functie. Deze variabelen zijn meegenomen om de resultaten op de juiste manier te kunnen interpreteren en om de invloed die zij mogelijk op de constructen hebben te kunnen achterhalen.

3.5 Data-analyse

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het programma *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) versie 22.0. Daarbij is een significantieniveau van $p < 0,05$ en $p < 0,01$ gehanteerd. De variabelen zijn getest op multicollineariteit. Dit is het geval wanneer een sterk lineair verband bestaat (een correlatie van minimaal 0,90) tussen twee of meer variabelen. Er bestaat dan de mogelijkheid dat de variabelen ongeveer hetzelfde zouden meten. De hypothesen zijn getest middels correlaties en regressieanalyses. Het te verwachte mediërende effect van *job-crafting* is middels de aanbevolen procedure van Baron en Kenny (1986) onderzocht. Dit betekent dat volgens deze criteria allereerst bevestigd dient te worden dat de onafhankelijke variabele (autonomie) een significante voorspeller is van de afhankelijke variabele (inzetbaarheid). Vervolgens dient bevestigd te worden dat de onafhankelijke variabele (autonomie) een significante voorspeller is van de eventuele mediërende factor (*job-crafting*). Daarna dient bevestigd te worden dat de eventuele mediërende factor (*job-crafting*) een significante voorspeller is van de afhankelijke variabele (inzetbaarheid), waarbij de onafhankelijke variabele (autonomie) gecontroleerd wordt. De absolute waarde van de relatie tussen *job-crafting* en inzetbaarheid dient kleiner te zijn dan de absolute waarde van de relatie tussen autonomie en inzetbaarheid. Op het moment dat hier sprake van is, kan gesproken worden van *job-crafting* als mediërende factor. Indien het verband tussen autonomie en inzetbaarheid significant minder sterk wordt bij het toevoegen van *job-crafting*, vindt er een partiële mediatie plaats. Indien het verband tussen autonomie en inzetbaarheid volledig verdwijnt bij het toevoegen van *job-crafting*, vindt er een volledige mediatie plaats.

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de statistische analyses beschreven. In het onderzoek is onderzocht in hoeverre autonomie van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers en of deze relatie gemedieerd wordt door *job-crafting*. Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen zijn de gemiddelden, de standaarddeviaties en de correlaties van alle variabelen berekend. Deze gegevens zijn in tabel 1 hieronder weergegeven.

Tabel 1: Correlaties tussen alle variabelen

Variabele	Range	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Sekse	-	-	-	-										
2. Leeftijd	-	41,30	11,92	-0,24	-									
				**										
3. Opleidingsniveau	(1-6)	5,24	0,93	0,00	-0,50	-								
					**									
4. Dienstverband	-	129,05	133,06	-0,06	0,71	-0,49	-							
					**	**								
5. Functieduur	-	61,83	65,58	-0,22	0,60	-0,34	0,52*	-						
				**	**	**	*							
6. Aantal uur werkzaam per week	-	37,82	7,63	-0,29	-0,06	0,32	-0,11	0,16*	-					
				**		**								
7. Leidinggevende functie	(1-2)	1,87	0,37	0,19	0,04	-0,27	0,90	0,12	-0,23	-				
				*		**			**					
8. Inzetbaarheid	(1-7)	4,46	1,11	0,03	-0,60	0,48	-0,48	-0,45	0,19	-0,15	-			
					**	**	**	**	*					
9. Autonomie	(1-5)	3,48	0,61	-0,19	0,10	0,19	0,05	0,20*	0,17	-0,24	0,17	-		
				*		*		*	**	*				
10. <i>Job-crafting</i> : Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen	(1-5)	3,12	0,63	0,10	-0,37	0,39	-0,28	-0,35	0,42	-0,24	0,42	0,15	-	
					**	**	**	**	**	**	**	**		
11. <i>Job-crafting</i> : Belemmerende taakeisen	(1-5)	1,79	0,47	-0,06	-0,07	0,09	-0,05	0,04	0,03	-0,07	0,03	0,04	0,11	-
12. <i>Job-crafting</i> : Contextuele hulpbronnen	(1-5)	3,32	0,87	-0,18	-0,04	0,23	-0,06	0,09	0,24	-0,17	0,24	0,67	0,29	0,18
				*		**			**	*	**	**	**	**

Noot. *p <.05 (tweezijdig). ** p<.01 (tweezijdig).

Uit tabel 1 blijkt dat de sekse, het hebben van een leidinggevende functie en de belemmerende taakeisen niet correleren met de afhankelijke variabele 'inzetbaarheid'. Om deze reden zijn deze variabelen niet meegenomen in de regressieanalyses.

4.1 Job-crafting en inzetbaarheid

Om de eerste hypothese 'job-crafting technieken hebben een positieve relatie met inzetbaarheid' te toetsen, zijn regressieanalyses uitgevoerd. De afhankelijke variabele is inzetbaarheid en de onafhankelijke variabelen zijn enerzijds de controle variabelen: leeftijd, opleidingsniveau, dienstverband, functieduur en aantal uur werkzaam per week en anderzijds de structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen en contextuele hulpbronnen. Het totale model van de meervoudige regressieanalyse blijkt significant te zijn, $F(2,146) = 0,68$ $p < 0,01$. Dit betekent dat het regressiemodel bruikbaar is om de perceptie van de eigen inzetbaarheid te voorspellen aan de hand van de verschillende technieken van *job-crafting* en de controle variabelen. De voorspelling blijkt redelijk te zijn: 41 procent van de verschillen in de inzetbaarheid is voorspeld op grond van de controle variabelen ($R^2 = 0,41$). Dit is relatief hoog en wordt voornamelijk verklaard doordat leeftijd een sterke negatieve relatie heeft met inzetbaarheid. Wanneer structurele-, sociale-, uitdagende- en contextuele hulpbronnen toegevoegd worden, blijkt 44 procent van de verschillen in de inzetbaarheid voorspeld te worden door de onafhankelijke variabelen ($R^2 = 0,44$). Dit betekent dat 3 procent meer variantie verklaard kan worden door de onderdelen van *job-crafting*.

Er is een positieve significante relatie gevonden tussen contextuele hulpbronnen en inzetbaarheid, $b = 0,15$ $p = 0,028$. Dit betekent dat naar mate men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen, men zichzelf in hogere mate inzetbaar schat. Het verband blijkt echter zwakt te zijn. Voor de structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen werden geen effecten op inzetbaarheid gevonden. Verder is er een negatieve significante relatie gevonden tussen leeftijd en inzetbaarheid, $b = -0,39$ $p = 0,000$. Dit betekent dat naar mate men ouder wordt, men zichzelf minder inzetbaar schat. Dit verband blijkt sterk te zijn. Voor de overige controle variabelen werden geen significante effecten gevonden. De hypothese dat *job-crafting* technieken positief gerelateerd zijn aan inzetbaarheid is in dit onderzoek deels bevestigd. Uit de resultaten blijkt namelijk dat alleen de contextuele

hulpbronnen positief gerelateerd zijn aan inzetbaarheid. In tabel 2 zijn de resultaten van deze regressieanalyses schematisch weergegeven.

Tabel 2: Regressieanalyse hulpbronnen en inzetbaarheid

		Inzetbaarheid	
		Model 1	Model 2
		<i>b</i>	<i>b</i>
Stap 1	Leeftijd	-0,41**	-0,39**
	Opleidingsniveau	0,18*	0,14
	Functieduur	-0,17*	-0,15
	Dienstverband	0,00	-0,01
	Aantal werkuren per week	0,13	0,05
Stap 2	Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen		0,10
	Contextuele hulpbronnen		0,15*
<i>R-totaal</i>		0,66	0,68
<i>F</i>		22,21	17,82
R^2		0,43	0,46
ΔR^2		0,43	0,03
Adj. R^2		0,41	0,44

Noot. * $p < .05$ (tweezijdig). ** $p < .01$ (tweezijdig).

4.2 Autonomie en job-crafting

De tweede hypothese 'autonomie is positief gerelateerd aan *job-crafting* technieken' is middels twee regressieanalyses getest. Bij de eerste regressieanalyse was de afhankelijke variabele structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen en bij de tweede

regressieanalyse contextuele hulpbronnen. De onafhankelijke variabelen bleven hetzelfde, namelijk enerzijds de controle variabelen: leeftijd, opleidingsniveau, dienstverband, functieduur en aantal uur werkzaam per week en anderzijds autonomie. Het totale model van de meervoudige regressieanalyse met structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen als afhankelijke variabele blijkt significant te zijn, $F(1,147) = 0,56$ $p < 0,01$. De voorspelling blijkt zwak te zijn: 27 procent van de verschillen in de structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen is voorspeld op grond van de controle variabelen ($R^2 = 0,27$). Wanneer autonomie toegevoegd wordt, blijkt 28 procent van de verschillen in de structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen voorspeld te worden door de onafhankelijke variabele. Er wordt slechts 1 procent meer variantie verklaard door autonomie. Er werd geen effect van autonomie op structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen gevonden. Verder is er wel een positieve significante relatie gevonden tussen het aantal uur dat men per week werkt en structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen, $b = 0,29$ $p = 0,00$. Dit betekent dat naar mate men meer uur per week werkt, men meer gebruik maakt van structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen. Verder werd een negatieve significante relatie gevonden tussen functieduur en structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen, $b = -0,32$ $p = 0,001$. Hiervan kan gesteld worden dat naar mate men langer een bepaalde functie bekleedt, men minder gebruik maakt van structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen.

Het totale model van de meervoudige regressieanalyse met contextuele hulpbronnen als afhankelijke variabele blijkt ook significant te zijn, $F(1,147) = 0,71$ $p < 0,01$. De voorspelling blijkt zwak te zijn: 14 procent van de verschillen in de contextuele hulpbronnen is voorspeld op grond van de controle variabelen ($R^2 = 0,14$). Wanneer autonomie toegevoegd wordt, blijkt 49 procent van de verschillen in de contextuele hulpbronnen voorspeld te worden door de onafhankelijke variabelen. Dit betekent dat 35 procent meer verklaard wordt door autonomie. Er is een positieve significante relatie gevonden tussen autonomie en contextuele hulpbronnen, $b = 0,64$ $p = 0,000$. Dit is een sterk verband. Hiervan kan gesteld worden dat naar mate men meer autonomie ervaart op het werk, men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen. De hypothese dat autonomie positief gerelateerd is aan *job-crafting* is deels bevestigd. Autonomie blijkt alleen positief gerelateerd te zijn aan contextuele hulpbronnen en niet aan structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen. Verder is er een positieve significante relatie

gevonden tussen het aantal uren dat men per week werkt en contextuele hulpbronnen, $b = 0,24$ $p = 0,000$. Dit betekent dat naar mate men meer uur per week werkt, men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen. Voor de overige controle variabelen werden geen effecten gevonden. De resultaten van de regressieanalyses zijn in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3: Regressieanalyse autonomie en hulpbronnen

		Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen		Contextuele hulpbronnen	
		Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
		<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
Stap 1	Leeftijd	-0,18	-0,20	-0,00	-0,08
	Opleidingsniveau	0,15	0,11	0,15	0,03
	Functieduur	-0,30**	-0,32**	0,08	-0,05
	Dienstverband	0,10	0,10	0,02	0,01
	Aantal werkuren per week	0,31**	0,29**	0,32**	0,24**
Stap 2	Autonomie		0,14		0,64**
<i>R-totaal</i>		0,54	0,56	0,41	0,71
<i>F</i>		12,16	10,92	6,07	26,01
R^2		0,29	0,31	0,17	0,51
ΔR^2		0,29	0,02	0,17	0,35
Adj. R^2		0,27	0,28	0,14	0,49

Noot. * $p < .05$ (tweezijdig). ** $p < .01$ (tweezijdig).

4.3 Job-crafting als mediërende factor

Hypothese drie is getest middels de criteria die Baron en Kenny (1986) opgesteld hebben om te mogen spreken van een mediërend effect. Uit de regressieanalyse met inzetbaarheid als afhankelijke variabele en autonomie als onafhankelijke variabele blijkt dat autonomie een significante voorspeller is van inzetbaarheid, $b = 0,20$ $p = 0,002$. Dit resultaat is weergegeven in tabel 4. Verder blijkt uit tabel 3 dat autonomie een significante voorspeller is van de contextuele hulpbronnen, $b = 0,64$ $p = 0,000$. Uit tabel 2 blijkt dat contextuele hulpbronnen een significante voorspeller is van inzetbaarheid, $b = 0,15$ $p = 0,028$. Aangezien de structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen geen significante relatie aantonen met inzetbaarheid en autonomie, wordt deze in stap 3 van de regressieanalyse niet meegenomen. Vervolgens blijkt dat bij het toevoegen van de contextuele hulpbronnen in stap 3 de significante relatie tussen autonomie en inzetbaarheid verdwijnt, $b = 0,16$ $p = 0,067$, maar er blijkt geen significante relatie meer te bestaan tussen inzetbaarheid en contextuele hulpbronnen, $b = 0,07$ $p = 0,423$. Dit resultaat is weergegeven in tabel 4. Dit betekent dat er niet aan de voorwaarden van Baron en Kenny is voldaan en er geen mediatie plaats vindt. Hypothese drie 'de relatie tussen autonomie en inzetbaarheid wordt gemedieerd door *job-crafting* technieken' is verworpen.

Tabel 4: Regressieanalyse totaal model

		Inzetbaarheid		
		Model 1	Model 2	Model 3
		<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
Stap 1	Leeftijd	-0,41**	-0,43**	-0,41**
	Opleidingsniveau	0,18*	0,12	0,11
	Functieduur	-0,17*	-0,21*	-0,17*
	Dienstverband	0,00	-0,00	-0,01
	Aantal werkuren per week	0,13	0,11	0,07
Stap 2	Autonomie		0,20*	0,16
Stap 3	Contextuele hulpbronnen			0,07
	<i>R</i> -totaal	0,65	0,68	0,69
	<i>F</i>	22,21	21,17	16,25
	R^2	0,43	0,46	0,47
	ΔR^2	0,43	0,04	0,01
	Adj. R^2	0,41	0,44	0,44

Noot. * $p < .05$ (tweezijdig). ** $p < .01$ (tweezijdig).

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen autonomie, *job-crafting* en inzetbaarheid te onderzoeken. Huidig onderzoek heeft middels een online vragenlijst onder 159 respondenten in verschillende organisaties uit de private sector gekeken in hoeverre autonomie van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers en of deze relatie gemedieerd wordt door *job-crafting*. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen contextuele hulpbronnen en inzetbaarheid. Naar mate men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen, schat men zichzelf in hogere mate inzetbaar in. Daarnaast werd een positieve relatie gevonden tussen het ervaren van autonomie op het werk en het gebruik maken van contextuele hulpbronnen, maar deze dient voorzichtig geïnterpreteerd te worden, aangezien mogelijk overlap tussen de constructen heeft plaatsgevonden. Dit zou betekenen dat naar mate men meer autonomie op het werk ervaart, men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen. De in eerste instantie gevonden positieve relatie tussen autonomie en inzetbaarheid in model 1 van het regressiemodel, verdween volledig bij het toevoegen van de hulpbronnen. Er kan geconcludeerd worden dat er geen mediatie effect van *job-crafting* heeft plaatsgevonden en in het totale model blijkt geen significante relatie tussen autonomie en inzetbaarheid te bestaan. Dit betekent dat hypothese één en twee deels bevestigd zijn en dat hypothese drie verworpen is. Hiermee is tevens antwoord gegeven op de drie verschillende deelvragen uit het onderzoek, waardoor ook de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord kon worden. Uit dit onderzoek blijkt dat autonomie in beperkte mate invloed heeft op de inzetbaarheid, maar dat deze relatie niet gemedieerd wordt door technieken van *job-crafting*.

Additionele bevindingen uit het onderzoek zijn als volgt. Er is een negatief verband gevonden tussen leeftijd en inzetbaarheid, wat betekent dat naar mate men ouder wordt, men zichzelf minder inzetbaar vindt. Daarnaast werd een negatief verband gevonden tussen functieduur en het gebruik maken van structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen. Hiervoor geldt dat naar mate men langer op een bepaalde functie zit, men minder gebruik maakt van deze hulpbronnen. Tot slot werd een positief verband gevonden tussen het aantal uur dat men per week werkzaam is en het gebruik maken van alle hulpbronnen. Naar mate men meer uur per week werkt, maakt men meer gebruik van zowel contextuele hulpbronnen als structurele-, sociale- en uitdagende

hulpbronnen. De resultaten van het onderzoek zijn redelijk generaliseerbaar op basis van leeftijd en geslacht voor de totale populatie van de betreffende organisaties en afdelingen die hebben deelgenomen aan het onderzoek.

5.2 Discussie

Op basis van de literatuur werd verwacht dat autonomie een positieve relatie met *job-crafting* technieken zou hebben. Er is alleen een positieve significante relatie tussen autonomie en contextuele hulpbronnen gevonden. Dit zou betekenen dat naar mate men meer autonomie op het werk ervaart, men meer gebruik gaat maken van contextuele hulpbronnen. Deze resultaten dienen echter voorzichtig geïnterpreteerd te worden, aangezien de mogelijkheid bestaat dat deze resultaten voortkomen uit het risico dat de items van de schalen teveel op elkaar lijken. Dit opvallende resultaat leidt tot het volgende discussiepunt, namelijk of contextuele hulpbronnen wel daadwerkelijk een techniek van *job-crafting* is. Aangezien de waarde van de overlap tussen de constructen autonomie en contextuele hulpbronnen zo hoog is, kan gesteld worden dat de constructen mogelijk teveel op elkaar lijken. Dit zou betekenen dat het inzetten van contextuele hulpbronnen als vergelijkbaar wordt gezien aan het ervaren van autonomie op het werk door de respondenten. Vanuit de literatuur wordt echter gesteld dat het ervaren van autonomie echter wel daadwerkelijk iets anders is dan *job-crafting*. Autonomie wordt namelijk door Tims, Bakker en Derks (2012) en Wrzesniewski en Dutton (2001) gezien als een belangrijke voorspeller van *job-crafting*. Het maken van contextuele aanpassingen in het werk wordt wel benoemd in de literatuur als techniek van *job-crafting* (van Vuuren & Dorenbosch, 2011; Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011), maar in geen enkele studie getoetst in relatie tot autonomie, zo ver is gevonden. Daarbij beschrijven Wrzesniewski en Dutton in hun definitie van *job-crafting* niet expliciet dat het maken van contextuele aanpassingen in het werk een onderdeel is van *job-crafting*, zoals zij dat wel voor de andere hulpbronnen doen. De mogelijke overlap tussen deze constructen zou hiervan een verklaring kunnen zijn. In de volgende paragraaf 'beperkingen en aanbevelingen' zal verder ingegaan worden op dit discussiepunt.

Ook werd op basis van de literatuur verwacht dat de hulpbronnen een positieve relatie met inzetbaarheid zouden hebben. Uit huidig onderzoek blijkt dat alleen de contextuele hulpbronnen positief gerelateerd zijn aan inzetbaarheid. Dit is niet geheel

opmerkelijk wanneer er vanuit gegaan wordt dat autonomie en contextuele hulpbronnen redelijk gelijk zijn aan elkaar, zoals in de vorige alinea is beschreven. Uit de regressieanalyse in model 2 van tabel 4 blijkt dat autonomie positief gerelateerd is aan inzetbaarheid. Vanuit het idee dat er tussen autonomie en contextuele hulpbronnen teveel overlap bestaat, zou er daarom ook verwacht worden dat er een positieve significante relatie tussen contextuele hulpbronnen en inzetbaarheid bestaat. Dit is inderdaad het geval en daarbij liggen de waarden van de significante relaties relatief dichtbij elkaar (autonomie-inzetbaarheid, $b = 0,20$ $p = 0,002$ en contextuele hulpbronnen-inzetbaarheid, $b = 0,15$ $p = 0,028$). Deze resultaten ondersteunen het idee van de mogelijke overlap tussen de constructen autonomie en contextuele hulpbronnen.

Voor structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen werden geen effecten gevonden. Dit betekent dat, in tegenstelling tot voorgaande onderzoeken (Tims, Bakker & Derks, 2013; Wittekind, Reader & de Grote, 2010; Vries, Grundemann en van Vuuren, 2001) het maken van aanpassingen in het werk op taak-, relationeel- en ontwikkelingsniveau in dit onderzoek geen invloed heeft op de perceptie van de eigen inzetbaarheid. Opvallend is dat de respondenten wel relatief hoog op deze schaal scoren ($M=3,12$), maar het inzetten van deze hulpbronnen blijkbaar zelf niet ervaren als een toegenomen inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor het niet vinden van een relatie tussen deze constructen zou kunnen zijn omdat de sociale- en structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen samengevoegd zijn na aanleiding van de factoranalyse. In het JD-R model wordt gesteld dat hulpbronnen en taakeisen in balans dienen te zijn, om zodoende als belangrijk mechanisme voor de loopbaan te kunnen gelden (Tims, Bakker & Derks, 2012). Doordat uit de factoranalyse bleek dat de items van de technieken van *job-crafting* niet zodanig gescheiden konden worden, is gekozen om verder te gaan met samengevoegde subdimensies van deze technieken. Hierdoor is mogelijk de balans tussen hulpbronnen en taakeisen verstoord, terwijl deze juist zo belangrijk is volgens het JD-R model.

Ook werd in huidig onderzoek net als in voorgaande onderzoeken geen effect gevonden van inzetbaarheid op de belemmerende taakeisen (Tims, Bakker & Derks, 2012; Petrou et. al, 2012). Er is gekozen om deze variabele wel mee te nemen in huidig onderzoek, omdat anders het JD-R model niet meer compleet was. Op deze subdimensie werd relatief laag gescoord ($M=1,97$) in vergelijking met de andere subdimensies van *job-crafting*. Dit betekent dat werknemers weinig gebruik maken van het verminderen van de

belemmerende taakeisen en tevens heeft het geen invloed op de perceptie van de eigen inzetbaarheid. Een verklaring voor het niet vinden van een effect van de belemmerende taakeisen op inzetbaarheid zou kunnen zijn dat het JD-R model niet meer in balans was zoals hierboven beschreven is of dat het hebben van minder taken geassocieerd wordt met een gedaalde inzetbaarheid. Werknemers laten hier namelijk impliciet blijken dat zij het werk niet aan kunnen. Op basis van deze gedachte, zou het verminderen van de belemmerende taakeisen daarom eerder kunnen dienen als een voorbereiding op het inzetten van andere hulpbronnen. Door bepaalde storende elementen in het werk te verlagen of verwijderen, wordt ruimte gemaakt om vervolgens bijvoorbeeld andere hulpbronnen in te zetten.

Vervolgens blijkt uit dit onderzoek dat er geen mediatie plaatsvindt van de hulpbronnen in de relatie tussen autonomie en inzetbaarheid. Een mogelijke oorzaak hiervan is dat de constructen autonomie en contextuele hulpbronnen teveel overlap zouden hebben en daarnaast de subdimensies uit het JD-R model niet los van elkaar getoetst konden worden. Deze bevindingen hebben als gevolg gehad dat het totale onderzoeksmodel risico liep om niet meer overeen te komen met de literatuur. Maar daarnaast is het ook mogelijk dat andere gedrags- of organisatiekenmerken invloed uitoefenen op de relatie tussen autonomie en inzetbaarheid, waardoor er geen mediatie effect is gevonden. Uit onderzoek blijkt namelijk dat het hebben van een proactieve persoonlijkheid ook bij kan dragen aan carrière succes (Seibert, Crant & Kraimer, 1991). Omwille van de omvang en de tijd waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden, was het niet mogelijk om meer factoren mee te nemen en daarom heeft dit onderzoek zich beperkt tot drie constructen. De keuze om deze drie constructen te onderzoeken is tevens gemaakt om focus in het onderzoek te houden en er verdieping in te kunnen aanbrengen.

Een ander discussiepunt is de hoge score van de respondenten op inzetbaarheid ($M= 4,46$). Men geeft dus aan zichzelf in hoge mate inzetbaar te schatten. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten zeer hoog is (hbo/wo niveau) en de gemiddelde leeftijd relatief laag (41,30 jaar). Er blijkt namelijk in huidig onderzoek een positieve correlatie te bestaan tussen opleidingsniveau en inzetbaarheid (zie tabel 1). Naar mate men hoger geschoold is, schat men zichzelf in hogere mate inzetbaar in. Dit is in lijn met onderzoek van Berntson, Sverke en Marklund (2006) die aantonen dat opleidingsniveau een significante voorspeller is van *Autonomie, job-crafting en perceived employability*

inzetbaarheid. Uit huidig onderzoek blijkt ook dat naar mate men ouder wordt, men zichzelf minder inzetbaar inschat en aangezien de gemiddelde leeftijd relatief laag is, kan dus verklaard worden waarom hooggeschoolde relatief jonge werknemers zichzelf hoog inzetbaar inschatten.

Verder blijkt uit additionele bevindingen dat leeftijd een sterke negatieve significante relatie heeft met de perceptie van de eigen inzetbaarheid. Naar mate men ouder wordt, vindt men zichzelf minder inzetbaar. Dit resultaat komt overeen met de resultaten uit andere studies (Veldhuizen-Hurenkamp, 2015; van der Heijden, de Lange, Demerouti & van der Heijde, 2009). Het is hierbij van belang om te realiseren dat het bij de inzetbaarheid in zowel huidig onderzoek als in voorgaande onderzoeken gaat om de perceptie van de mogelijkheden voor het verkrijgen of behouden van werk, zowel binnen als buiten de huidige organisatie. Opvallend is namelijk dat iemands werkvermogen met de jaren niet afneemt (van Vuuren & Marcelissen, 2013; Ilmarinen, 2001). Als het gaat om baankansen schat men zichzelf minder inzetbaar in, maar dit betekent niet dat men ook daadwerkelijk minder inzetbaar is wat betreft werkvermogen. Het is mogelijk dat men beïnvloed wordt door de hoeveelheid aandacht die er momenteel is voor duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers in de media, in zijn of haar perceptie van de eigen inzetbaarheid naar mate men ouder wordt. Men kan zich gestigmatiseerd voelen en het opvatten alsof men naar mate men ouder wordt niet meer voldoende inzetbaar zal zijn. Het is belangrijk om deze beeldvorming te voorkomen, aangezien hiermee de mogelijkheid bestaat dat de perceptie van de eigen inzetbaarheid van werknemers niet met de jaren zal afnemen, waardoor ook het verkeerde beeld dat men van de eigen inzetbaarheid heeft, eventueel gecorrigeerd kan worden.

5.3 Beperkingen en aanbevelingen

Hoewel er uit dit onderzoek interessante bevindingen komen, kent het ook een aantal beperkingen. Allereerst blijkt uit de resultaten dat de variabelen contextuele hulpbronnen en autonomie hoog met elkaar correleren, $r = 0,67$. Volgens de norm van 0,90 is er in huidig onderzoek geen sprake van multicollineariteit, aangezien de waarde lager is dan 0,90, maar het is relatief hoog en daarom is het belangrijk om hier rekening mee te houden bij het interpreteren van de resultaten. Zoals in de vorige paragraaf toegelicht werd is het mogelijk dat de vragen van de variabelen teveel op elkaar lijken. De vragen

lijken tekstueel enigszins op elkaar, maar er zit een beduidend inhoudelijk verschil tussen de vragen. Zo wordt er bijvoorbeeld bij autonomie gevraagd in hoeverre men de mogelijkheid heeft om zelf te bepalen wanneer hij of zij werkt en bij contextuele hulpbronnen gaat het erom in hoeverre men het initiatief neemt om dit ook daadwerkelijk zelf te bepalen. Bij autonomie gaat het om de ruimte die de organisatie de werknemer geeft en bij contextuele hulpbronnen om de ruimte die de werknemer daadwerkelijk neemt. Het is mogelijk dat wanneer respondenten deze vragenlijst te snel invullen en hierdoor de vraagstelling niet goed lezen, dat zij geen verschil tussen de vragen zien en daardoor dezelfde antwoorden geven. Er is rekening gehouden met dit risico door duidelijke instructies voor de verschillende vragen te geven, maar mogelijk heeft dit niet geholpen. Uit dit onderzoek blijkt dat het een risico is om autonomie en contextuele hulpbronnen op deze manier uit te vragen. Dit betekent dat de relatie tussen autonomie en contextuele hulpbronnen voorzichtig geïnterpreteerd dient te worden. Vervolgonderzoek kan hier rekening mee houden door middel van nog duidelijkere instructies en eventuele voorbeeldvragen te geven, zodat respondenten daadwerkelijk het verschil in vraagstelling begrijpen en hier ook naar antwoorden.

Uit de literatuur blijkt dat verschillende onderzoekers de vier strategieën van *job-crafting* operationaliseren door middel van het JD-R model (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Dit is tevens het enige meetinstrument dat beschikbaar is voor *job-crafting*. Dit lijkt een te beperkte kijk op *job-crafting*, aangezien in andere studies het contextueel *craften* ook als belangrijke techniek van *job-crafting* wordt beschouwd (van Vuuren & Dorenbosch, 2011; Dorenbosch, Gründemann & Sanders, 2011). Hieruit blijkt dat de definitie van *job-crafting* niet éénduidig te interpreteren valt en het concept op verschillende manieren geoperationaliseerd wordt. Huidig onderzoek heeft de vragenlijst van *job-crafting* uitgebreid door de contextuele hulpbronnen toe te voegen, zodat een volledig beeld van *job-crafting* technieken onderzocht kon worden. Hoewel er een effect van contextuele hulpbronnen op inzetbaarheid is gevonden roept dit de vraag op of contextuele hulpbronnen daadwerkelijk een techniek van *job-crafting* is. Verschillende onderzoekers zijn het hier niet eens met elkaar (Tims, Bakker & Derks, 2013; van Vuuren & Dorenbosch, 2011). Er blijken tevens geen effecten gevonden te worden voor de vier strategieën van *job-crafting* die middels het JD-R model geoperationaliseerd zijn op inzetbaarheid en autonomie. Hoewel dit mogelijk komt doordat verschillende

Autonomie, job-crafting en perceived employability

hulpbronnen zijn samengevoegd, is het ook mogelijk dat het JD-R model niet het geschikte middel is om het concept *job-crafting* mee te operationaliseren. Er werd namelijk in zowel huidig onderzoek als in voorgaande onderzoeken geen effecten gevonden voor de belemmerende taakeisen op inzetbaarheid en autonomie. Het is daarom aan te bevelen voor vervolgonderzoek om te zoeken naar alternatieve of aanvullende meetinstrumenten voor het concept *job-crafting*. Een verklaring voor het enige beschikbare meetinstrument van *job-crafting* zou ook kunnen liggen in de gedachte, dat *job-crafting* niet goed te onderzoeken is middels kwantitatief onderzoek. Het gaat hierbij namelijk om gedrag van werknemers in interactie met het werk, waarbij veel verschillende factoren invloed kunnen uitoefenen op het gedrag. Vervolgonderzoek zou middels kwalitatief onderzoek het concept *job-crafting* verder kunnen uitdiepen en op deze manier alternatieve meetinstrumenten kunnen ontdekken.

Daarnaast is in huidig onderzoek gebruik gemaakt van de benadering *perceived employability* van Forrier en Sels (2003). Deze benadering geeft de perceptie van de sterktes en zwaktes van de arbeidsmarkt weer, zowel intern als extern. Hier wordt dus onder andere de perceptie van de context gemeten. Voor huidig onderzoek is het een keuze geweest om deze benadering te kiezen, omdat deze uiteindelijk bepaalt of men aan het werk komt of blijft en dus inzetbaar is, maar het kent ook een risico. Wanneer alleen gemeten wordt of iemand binnen of buiten de huidige organisatie snel een nieuwe baan zou kunnen vinden en de context leent zich er op dat moment niet toe, omdat de arbeidsmarkt bijvoorbeeld op dat moment zeer krap is, zal deze persoon aangeven zichzelf niet inzetbaar in te schatten. Dit schetst een onvolledig beeld van iemands inzetbaarheid, aangezien deze persoon misschien wel de juiste competenties bezit en gemotiveerd is. Kortom, mogelijk voelt iemand zich competent en gemotiveerd, maar ervaart geen mogelijkheden tot het verkrijgen van een andere baan binnen of buiten de huidige organisatie wegens omstandigheden waarop deze persoon geen invloed kan uitoefenen. Wanneer bijvoorbeeld een jaar later de arbeidsmarkt als gunstiger ervaren wordt door deze persoon, schat men zichzelf mogelijk in hogere mate inzetbaar in. Het is echter niet mogelijk om de drie benaderingen van *perceived employability* te gebruiken in huidig onderzoek, omdat deze benaderingen elkaar ook kunnen beïnvloeden. Het is belangrijk om te realiseren dat het risico's met zich mee brengt om inzetbaarheid volgens deze benadering te meten. Om de relatie tussen autonomie, *job-crafting* en inzetbaarheid verder te onderzoeken, zou het interessant zijn voor vervolgonderzoek om de andere

Autonomie, job-crafting en perceived employability

twee benaderingen van *perceived employability*: competentie benadering en de dispositionele benadering (Vanhercke, de Cuyper, Peeters & de Witte, 2014) in relatie tot autonomie en *job-crafting* te toetsen.

Tot slot zijn er beperkingen in de methode van het onderzoek, die de betrouwbaarheid en validiteit schaden. Deze studie betreft een cross-sectioneel onderzoek, waardoor slechts op één moment in de tijd metingen hebben plaatsgevonden. Volgens Bakker, Taris en de Jonge (2006) is het daarom niet mogelijk om causale uitspraken over de gevonden relaties te beschrijven. Er zijn in huidig onderzoek significante relaties gevonden, maar er mag niet gesproken worden van daadwerkelijke oorzaak en gevolg relaties, waardoor getrokken conclusies beperkt blijven. Vervolgonderzoek zou door middel van longitudinaal onderzoek deze beperking kunnen voorkomen.

Een andere beperking betreft de onderzoekspopulatie. Er hebben een beperkt aantal respondenten uit verschillende organisaties in de private sector deelgenomen en er is geen aandacht besteed aan organisatiekenmerken zoals de grootte of de sector, waardoor de resultaten alleen generaliseerbaar zijn op basis van leeftijd en geslacht voor de specifieke onderzoekspopulatie en niet voor een bepaalde sector, een bedrijfstak of andere groepen.

Ook zijn de verschillende constructen alleen op perceptieniveau gemeten. Dit betekent dat er alleen gekeken is naar hoe respondenten hun eigen inzetbaarheid, autonomie op het werk en het inzetten van hulpbronnen ervaren. Het is mogelijk dat dit de betrouwbaarheid van het onderzoek schaadt, doordat men bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden geeft. Het is raadzaam om in vervolgonderzoek aanvullende meetinstrumenten te gebruiken om zodoende de betrouwbaarheid te vergroten.

5.4 Praktische implicaties

Uit het onderzoek blijkt dat naar mate men meer gebruik maakt van contextuele hulpbronnen, men zichzelf in hogere mate inzetbaar schat. Dit betekent dat het voor werknemers en organisaties waardevol is als werknemers meer gebruik gaan maken van deze hulpbronnen. Een praktische implicatie die hierin optreedt, is de paradox omtrent het implementeren van het contextueel *craften* in organisaties. Het is een paradox tussen enerzijds het nemen van initiatief door werknemers omtrent het aanpassen van hun

eigen werkomgeving en anderzijds het van bovenaf beïnvloeden van de werkomgeving van werknemers. *Job-crafting* gaat over het nemen van regie op het werk waarbij het initiatief vanuit werknemers zelf komt, maar zou er hetzelfde effect ontstaan als aandacht voor *job-crafting* van bovenaf gestimuleerd wordt? *Job-crafting* is namelijk een werkwijze waarbij werknemers aanpassingen kunnen maken zonder de leidinggevende in te hoeven lichten.

Organisaties dienen daarom voorzichtig te zijn met het implementeren van *job-crafting* in de organisatie, omdat dit initiatief vanuit werknemers zelf dient te komen. Ook blijkt uit het onderzoek dat autonomie in beperkte mate bijdraagt aan iemands inzetbaarheid. Het contextueel *craften* kan gestimuleerd worden door als organisatie een faciliterende rol aan te nemen. Middels het geven van regelruimte en autonomie aan werknemers, worden werknemers gestimuleerd om aanpassingen te maken in de contextuele elementen van de eigen baan. De resultaten van het onderzoek kunnen organisaties helpen om inzicht te krijgen in het belang van het geven van autonomie aan werknemers. Ook helpen deze resultaten om werknemers bewust te maken van de mogelijkheden om de eigen inzetbaarheid te vergroten middels het gebruik maken van contextueel *craften*. Hoewel dit onderzoek in beperkte mate nieuwe inzichten biedt, is vervolgonderzoek noodzakelijk. Uit dit onderzoek mogen voorzichtig conclusies worden getrokken uit de relatie tussen autonomie, *job-crafting* en de perceptie van de eigen inzetbaarheid van werknemers.

- Akkermans, T. J. (2013). Well begun is half done: Investigating the work and career of the young workforce. Proefschrift.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld: Bricks, Bytes & Behavior. Stichting Management Studies, 's-Gravenhage. Van Gorcum, Assen.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A., Schaufeli, W., & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen en burnout: het WEB-model. J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (red.). Praktijkboek gezond werken, 1-19.
- Bakker, A. B., Taris, T. W., & de Jonge, J. D. (2007). Onderzoek in de psychologie van arbeid en gezondheid.
- Barker Caza, B. (2007). Experience of adversity at work: Toward an identity-based theory of resilience. Unpublished doctoral dissertation. University of Michigan.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. *Geraadpleegd op 19 februari 2016 van: Positive Organizational Scholarship*. <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Brenninkmeijer, V. & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft. *Career Development International*, 20(2), 147-162.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2007). Afname potentiële beroepsbevolking begint. Geraadpleegd op 3 februari 2016, van: <http://www.cbs.nl/nr/exeres/0F9FAA08-165F-4829-BCD7-9478817E8F30.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2011). Pensioenleeftijd werknemers weer hoger. Geraadpleegd op 22 februari 2016, van: www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelenarchief/2011/2011-3430-wm.html

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). Positie werkkring en arbeidsduur: aantal vaste werknemers niet verder gedaald. Geraadpleegd op 29 januari 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek & TNO (2015). Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten. Geraadpleegd op 29 januari 2016, van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2015/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten.htm>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak SBI 2008. Geraadpleegd op 1 februari 2016, van: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80832NED&LA=NL>
- Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability, *Employee Relations*, 30(2), 121-141.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension an meta-analytic test, *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Dasgupta.M, & Gupta.R.K. (2009).A review of the role of organizational learning & knowledge management, *Global Business Review*, 10(2), 203–224.
- de Cuyper, N., & de Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 21(4), 475-492.
- de Moor, W. (1993). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105- 115.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M., (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- de Jonge, J., Landeweerd, J.A., van Breukelen, G.J.P., (1994). De Maastrichtse Autonomie-lijst: achtergrond, constructie en validering. The Maastricht Autonomy Questionnaire: background, construction and validation. *Gedrag en Organisatie* 7, 27-41.
- de Vries, S., Grundemann, R. & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 79(2), 438-447.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Sanders, J. (2011). Sleutelen aan eigen inzetbaarheid, kansen en keerzijdes van job-crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lager geschoold werk, TNO.
- Encyclo.nl. (2016). Encyclo.nl: Bekwaamheid/vermogen. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van: <http://www.encyclo.nl/begrip/bekwaamheid>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M. and Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Gagné, M. & Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture'. In V.I. Chirkov et al. (eds), *Human autonomy in cross-cultural context*. (pp. 163-187).
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317- 375.
- Heuvel, S., Ybema, J. F., Leijten, F., & Wind, A. D. (2013). Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste twee meting van STREAM, TNO.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). Employability: developing a framework for policy analysis. London: Institute for Employment Studies.

- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and environmental medicine*, 58(8), 546-546.
- Kroon, B., Kooij, T.A.M., & van Veldhoven, J.P.M. (2013). Job Crafting en Bevlogenheid: Zijn er verschillen tussen teams met een restrictieve dan wel onbegrensde werkcontext? *Gedrag & Organisatie*, (26)1, 46-65.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person–environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278–296.
- Liu, C., Spector, P.E., & Jex, S.M. (2005). The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 325–336.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211.
- Peeters, M.C., de Jonge, J. & Taris, T.W. (2013). *An introduction to contemporary work psychology*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120-1141.
- Prottas, D. (2008). Do the self-employed value autonomy more than employees? *Career Development International*, 13, 33–45.
- Prottas, D. J., & Thompson, C. A. (2006). Stress, satisfaction, and the work-family interface: A comparison of self-employed business owners, independents, and organizational employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 366–378.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. Schouten en Nelissen, Tenminste houdbaar tot.... Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland, 96-108.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burn out and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organisational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Siddiqi, M.A. (2015). Work engagement and job-crafting of service employees influencing customer outcomes. *Journal for Decision Makers*, 40(3), 277-292.

- Ten Brummelhuis, L. L., Halbesleben, J. R. B., & Prabhu, V. (2011). Development and validation of the New Ways of Working scale.
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives, *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job crafting. *Gedrag & Organisatie*, 26, 16-31.
- TNO (2012). Het Nieuwe Werken. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van: <http://www.consultancyreview.nl/publicaties-upload/95.pdf>
- Trampusch, C. (2007), Industrial relations as a source of social policy: a typology of the institutional conditions for industrial agreements on social benefits. *Social policy and administration*, 41(3), 251-270.
- Vakmedianet (2015). Nationaal onderzoek over duurzame inzetbaarheid: langer gezonder, anders werken. Geraadpleegd op 22 februari 2016, via www.overduurzameinzetbaarheid.nl
- Van Dale (2016) Van Dale woordenboek: ability. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=ability&lang=en>
- Van Dale (2016) Van Dale woordenboek: employable. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van: <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=employable&lang=en>
- Van Dam, K., van der Zanden, L. & Piras, V. (2007). Employability-oriëntatie van studenten en voorgenomen baanzoekgedrag. *Gedrag & Organisatie*, 20, 176-195.
- Van der Heijde, C.M. (2011). Het meten en verbeteren van Employability en Loopbaansucces met inachtneming van levens- en loopbaanfasen - The measurement and enhancement of Employability and Career Success over different life and career stages. Proefschrift. Radboud Nijmegen.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156- 164.

- Van der Heijde, C.M. and Van der Heijden, B.I.J.M. (2006), A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability, *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2012). Succesvol job craften door middel van een groepstraining in; de Jonge en MCW Peeters (red.), *Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk*, 27-49.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Van Vuuren, M. V., & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Boom.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Wer Vermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primaire onderwijs. *Tijdschrift voor HRM*, 45-62.
- Veldhuizen-Hurenkamp, M. (2015). De relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid en de rol van een Leven Lang Leren.
- Wittekind, A., Reader, S. & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Bijlage 1: Vragenlijst onderzoek

Perceived employability: de Cuyper & de Witte (2008), vertaald door Akkermans (2013).

1. Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.
 2. Ik zou snel ander werk kunnen vinden als ik daar naar zou zoeken.
 3. Ik ben in staat om bij een ander bedrijf een betere baan te vinden als ik daar naar zou zoeken.
 4. Ik zou een andere betere baan kunnen vinden als ik dat zou willen.
 5. Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.
 6. Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.
 7. Ik kan in mijn huidige baan hogerop komen.
 8. Ik zou binnen mijn huidige organisatie door kunnen groeien naar een betere baan.
- Likert 5-puntsschaal: helemaal mee oneens (1), mee oneens (2), een beetje oneens/ een beetje eens (3), mee eens (4), helemaal mee oneens (5).

Job-crafting (Tims, Bakker & Derks, 2012).

Inzetten structurele werkhulpbronnen:

1. Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut.
2. Ik probeer mijzelf bij te scholen.
3. Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe.
4. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.
5. Ik probeer mezelf te ontwikkelen.

Inzetten sociale werkhulpbronnen:

1. Ik vraag collega's om advies.
2. Ik vraag of mijn leidinggevenden tevreden is over mijn werk.
3. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.
4. Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende.
5. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen.

Inzetten uitdagende taakeisen:

1. Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.
2. Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.
3. Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten.

4. Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen.

5. Als er een interessant project voorbijkomt, bied ik mezelf proactief aan als projectmedewerker.

Verminderen belemmerende taakeisen:

1. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken.

2. Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen.

3. Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten.

4. Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoef om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben.

5. Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten.

6. Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren.

nooit (1), soms (2), regelmatig (3), vaak (4), heel vaak (5).

Inzetten contextuele hulpbronnen: Ten Brummelhuis, Halbesleben & Prabhu (2011).

1. Ik bepaal zelf wanneer mijn werkdag start

2. Ik plan zelf mijn werktijden

3. Ik bepaal zelf waar ik werk

4. Ik kies zelf op welke tijdstippen ik werk

5. Ik kies zelf op welke locatie ik werk

6. Ik heb de vrijheid om de plaats van mijn werk te bepalen

7. Ik heb het gevoel controle te hebben over de communicatie voor mijn werk

Likert 5-puntsschaal: oneens (1), beetje oneens (2), neutraal (3), beetje mee eens (4), eens (5).

Autonomie: de Jonge, Landeweerd & van Breukelen (1994).

Geef aan in hoeverre u de mogelijkheid heeft om..

1. Zelf de manier van werken te bepalen

2. Zelf de werkdoelen te bepalen

3. Zelf de volgorde te bepalen van het werk dat u doet

4. Zelf het tempo van het werk te verhogen of te verlagen

5. Pauze te nemen in het werk wanneer u dat wilt

6. Zelf te bepalen wanneer u werkt
 7. Zelf te bepalen hoeveel werk u in een bepaalde periode verricht
 8. Zelf te bepalen welke werkzaamheden u verricht
- nooit (1), zelden (2), soms wel/soms niet (3), vaak (4), altijd (5)

Bijlage 2: Oproep aan organisaties om mee te doen met het onderzoek

UNIEKE KANS om bij te dragen aan kennisontwikkeling rondom DUURZAME INZETBAARHEID!

Job-crafting als oplossing voor duurzame inzetbaarheid?

Er zijn aanwijzingen dat het concept job-crafting positief kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Job-crafting, ook wel baanboetseren genoemd, gaat over het proactief aanpassen van de inhoud en condities van het werk door de medewerker zelf. Om (al dan niet) te onderbouwen of job-crafting een effectieve maatregel voor duurzame inzetbaarheid kan zijn, voeren Kirkman Company en AnalitiQs in samenwerking met de Universiteit Utrecht een onderzoek uit bij organisaties in de profit sector.

Waarom dit onderzoek?

De maatschappij, organisaties en het werk veranderen in een razend tempo. Werknemers worden steeds ouder en zullen langer werken. Daarnaast dienen organisaties en werknemers steeds flexibeler te zijn om in te blijven spelen op hun omgeving. Hoe ga je hier mee om als werkgever? Hoewel duurzame inzetbaarheid bij veel organisaties hoog op de agenda staat, zijn nog weinig organisaties slagvaardig op dit vlak. Dit komt deels doordat er weinig wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan en organisaties zoekende zijn hoe zij effectief beleid op duurzame inzetbaarheid kunnen voeren. Kortom, de urgentie is hoog om meer inzicht te krijgen in hoe organisaties hun werknemers duurzaam inzetbaar kunnen houden.

Welke bijdrage vragen wij van jullie?

We vragen jullie een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis omtrent duurzame inzetbaarheid - door middel van het uitzetten van een *digitale vragenlijst onder minimaal ± 150 kantoormedewerkers* (invultijd 10 minuten) binnen de organisatie. De vragenlijst zal begin april verzonden worden en de deadline voor het invullen is 21 april.

Wat krijgen jullie er voor terug?

- Een terugkoppeling van de resultaten met aanbevelingen gericht op jullie organisatie (hoe meer medewerkers de vragenlijst invullen, hoe beter de kwaliteit van de aanbevelingen zullen zijn)
- Compacte schriftelijke terugkoppeling van het gehele onderzoek (begin juli 2016)
- Meer inzicht in effectief HR beleid omtrent job-crafting en duurzame inzetbaarheid

Vanzelfsprekend wordt anonimiteit gegarandeerd en wordt er vertrouwelijk en integer omgegaan met de resultaten.

Graag per mail deelname aan het onderzoek bevestigen (deadline: 1 april 2016).

In samenwerking met:



Bijlage 3: Factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses

Job-crafting	α	Factorlading
Structurele-, sociale- en uitdagende hulpbronnen	.90	
Ik probeer mezelf te ontwikkelen.		.67
Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk.		.73
Ik probeer mijzelf bij te scholen.		.67
Ik zoek inspiratie bij mijn leidinggevende.		.58
Ik vraag collega's om advies.		.61
Ik vraag of mijn leidinggevende tevreden is over mijn werk.		.72
Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen.		.66
Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren.		.73
Als er nieuwe ontwikkelingen zijn, sta ik vooraan om ze te horen en uit te proberen.		.59
Als het rustig is op mijn werk, zie ik dat als een kans om nieuwe projecten op te starten.		.60
Ik probeer mijn werk wat zwaarder te maken door de onderliggende verbanden van mijn werkzaamheden in kaart te brengen.		.57
Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mijzelf proactief aan als projectmedewerker.		.69
Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang.		.60
Belemmerende taakeisen	.68	
Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoeft te nemen.		.58
Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoeft om te gaan met mensen die onrealistische verwachtingen hebben.		.49
Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren.		.34
Ik zorg ervoor dat ik niet teveel hoeft om te gaan met personen waarvan de problemen mij emotioneel raken.		.66
Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten.		.84
Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoeft te verrichten.		.74
Contextuele hulpbronnen	.93	
Ik bepaal zelf wanneer mijn werkdag start.		-.82
Ik plan zelf mijn werktijden.		-.82
Ik bepaal zelf waar ik werk.		-.89
Ik kies zelf op welke tijdstippen ik werk.		-.88
Ik kies zelf op welke locatie ik werk.		-.88
Ik heb de vrijheid om de plaats van mijn werk te bepalen.		-.84
Ik heb het gevoel controle te hebben over de communicatie voor mijn werk.		-.50

Inzetbaarheid

a

Factorlading

	<i>a</i>	Factorlading
	.85	
Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.		.84
Ik zou snel ander werk kunnen vinden als ik daar naar zou zoeken.		.85
Ik ben in staat om bij een ander bedrijf een betere baan te vinden als ik daar naar zou zoeken.		.61
Ik zou een andere betere baan kunnen vinden als ik dat zou willen.		.64
Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.		.54
Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.		.65
Ik kan in mijn huidige baan hogerop komen.		.71
Ik zou binnen mijn huidige organisatie door kunnen groeien naar een betere baan.		.75

Autonomie

a

Factorlading

	<i>a</i>	Factorlading
	.87	
Zelf de manier van werken te bepalen.		.79
Zelf de werkdoelen te bepalen.		.73
Zelf de volgorde te bepalen van het werk dat u doet.		.68
Zelf het tempo van het werk te verhogen of te verlagen.		.70
Pauze te nemen in het werk wanneer u dat wilt.		.57
Zelf te bepalen wanneer u werkt.		.81
Zelf te bepalen hoeveel werk u in een bepaalde periode verricht.		.76
Zelf te bepalen welke werkzaamheden u verricht.		.78
