



Universiteit Utrecht
Master Arbeids- & Organisationspsychologie

MASTERTHESIS

Ervaren inzetbaarheid:
wat is de samenhang met persoonskenmerken en job crafting?

Manon van der Meulen, 3656276
Juli 2014

Begeleider: Dr. M.C.W. Peeters

Tweede beoordelaar: Prof. dr. W.B. Schaufeli

Abstract

In deze studie werd onderzocht of job crafting een mediërende rol speelt tussen positieve persoonskenmerken (PsyCap) en ervaren inzetbaarheid. Daarnaast is de samenhang tussen psychosociale leeftijd en ervaren inzetbaarheid onderzocht. Het onderzoek werd gedaan onder 202 medewerkers van een logistieke onderneming. Met een online-vragenlijst werden PsyCap, drie expansieve job crafting strategieën, ervaren inzetbaarheid (intern en extern) en leeftijdsperceptie gemeten. De resultaten ondersteunen de positieve relaties tussen PsyCap, job crafting strategieën en ervaren inzetbaarheid. De mediërende rol van job crafting in de samenhang tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid kon echter niet bevestigd worden. Tevens blijkt dat werknemers die zich jonger voelen dan hun kalenderleeftijd hun inzetbaarheid niet hoger inschatten, uitgezonderd werknemers die zich héél veel jonger voelen (meer dan 13 jaar). Geconcludeerd wordt dat dit onderzoek laat zien dat interventies gericht op het vergroten van PsyCap kunnen bijdragen aan de ervaren inzetbaarheid van werknemers.

Keywords: ervaren inzetbaarheid, PsyCap, job crafting, psychosociale leeftijd

1. Inleiding

1.1 Introductie

Toegenomen levensverwachting, vergrijzing en ontgroening leiden er de komende jaren toe dat de beroepsbevolking zal krimpen, terwijl een groeiend ‘inactief’ deel van de bevolking aanspraak zal doen op het sociaal zekerheidsstelsel. Zijn er nu nog vier werkenden voor elke gepensioneerde, in 2040 zal dat aantal verminderd zijn naar twee (CPB, 2010). Ouderen zullen daarom langer door moeten werken. Volgens cijfers van het CBS (2013) is een toename van de bruto arbeidsparticipatie van de leeftijdsgroep 50-65 jaar te constateren, van een aandeel percentage van 40% midden in de jaren '90 naar ruim 65% in 2012. Inzicht in de ontwikkelingen van de arbeidsparticipatie van ouderen en van de duurzame inzetbaarheid voor deze leeftijdsgroep, zijn daarom van belang.

Mede door de economische recessie en snelle technologische veranderingen is er de laatste decennia veel veranderd voor organisaties en werknemers. Voor organisaties is het van strategisch belang personeel te hebben dat breed inzetbaar is, omdat dit concurrentievoordeel kan opleveren (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Daarbij is het vermogen tot een flexibele aanpassing aan de vele veranderingen een voorwaarde voor het loopbaansucces van werknemers geworden (Fugate, Kinicke & Ashfort, 2004). In het verleden boden werkgevers werknemers een levenslange baan aan en speelden loopbanen zich voornamelijk af binnen een en dezelfde organisatie. Tegenwoordig nemen werkgevers echter steeds minder verantwoordelijkheid voor deze ‘bounded careers’ (Fugate et al., 2004) wat geleid heeft tot het begrip ‘boundaryless career’ ofwel een levenslange carrière (Van Dam et al., 2006). Hiermee wordt bedoeld dat de werknemers zelf naar mogelijkheden zoeken om werkzekerheid te bereiken (Forrier & Sels, 2003). De werknemer wordt dus in toenemende mate zelf verantwoordelijk gehouden voor zijn individuele ontwikkeling en het verloop van de eigenloopbaan (Fugate et al., 2004; Schaufeli, 2011; Van Dam et al., 2006). Alhoewel de laatste jaren vanuit de wetenschap de belangstelling voor duurzame inzetbaarheid is toegenomen is er nog steeds weinig bekend over de persoonlijke voorspellers van duurzame inzetbaarheid (Chen & Lim, 2012). De huidige studie onderzoekt daarom wat de samenhang is tussen persoonskenmerken enerzijds en de ervaren mate van inzetbaarheid anderzijds en of dit verband al dan niet gedeeltelijk verklaard kan worden door job crafting. Daarbij worden de volgende vragen gesteld: (1) Hangt de mate waarover iemand over bepaalde persoonskenmerken beschikt, zoals bijvoorbeeld een optimistische aard, samen met de mate waarop hij/zij zichzelf inzetbaar acht? (2) Is er een verband zichtbaar waaruit blijkt dat deze werknemer in grotere mate persoonlijke aanpassingen in het werk maakt door bijvoorbeeld

meer verantwoordelijkheden aan te gaan (job craften)? (3) Zou deze strategie een mogelijke verklaring kunnen vormen voor de mate waarop werknemers vervolgens hun inzetbaarheid inschatten?

Inzetbaarheid en leeftijd zijn nauw met elkaar verbonden. In het gesprek over inzetbaarheid, zoals momenteel gevoerd wordt tussen werkgevers en werknemers, wordt voornamelijk gekeken naar de relatie tussen kalenderleeftijd van de werknemer en zijn/haar werkvermogen of inzetbaarheid (Van der Heijden, 2011). Om echter enkel op basis van kalenderleeftijd voorspellingen te doen voor de bepaling van inzetbaarheid is een slecht criterium. Dit omdat er grote onderlinge verschillen in capaciteiten en arbeidsproductiviteit zijn tussen werknemers met dezelfde leeftijd (Van der Heijden, 2011). Maar leeftijd kan ook subjectief worden beoordeeld, zo voelt de ene werknemer zich jong, terwijl een leeftijdgenoot zich oud voelt. Hieruit vloeit de laatste vraag van dit onderzoek voort: (4) Is er een verband tussen werknemers die zich jonger voelen dan zij daadwerkelijk zijn en de mate waarin zij hun inzetbaarheid ervaren?

1.2 Duurzame Inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is de afgelopen jaren beschreven als waardevolle eigenschap van een individu om zijn aantrekkelijkheid voor de arbeidsmarkt te vergroten (Berntson & Marklund, 2007). Daarbij staat de mate waarin men het huidige en toekomstige werk wil en kan blijven uitvoeren centraal (Schaufeli, 2011). Voorop staat dat het welzijn en de gezondheid van de werknemer intact blijven tijdens het werk, nu en later (Schaufeli, 2011). Dat betekent dat het huidige werk de toekomstige kans om te werken niet ondermijnt. Werknemers kunnen hun inzetbaarheid op verschillende manieren vergroten. Zo kunnen optimaal vaardigheden, competenties en talenten worden benut. Maar ook door flexibel en veranderbereid te zijn kan de inzetbaarheid worden vergroot (Schaufeli, 2011). Kortom, wanneer werknemers continu blijven leren en zich blijven ontwikkelen kunnen zij ook op lange termijn niet alleen productief maar ook gezond en gemotiveerd blijven (Schaufeli, 2011).

De term duurzame inzetbaarheid wordt vanuit meerdere invalshoeken gedefinieerd. Inzetbaarheid wordt veelal gerelateerd aan arbeidsmarktindicatoren. Objectieve indicatoren zijn bijvoorbeeld salaris, werkervaring en productiviteit (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Deze objectieve indicatoren geven een indirecte inschatting van inzetbaarheid. Hiermee wordt de kans bedoeld dat werknemers wel of geen nieuwe baan kunnen krijgen gezien de vooruitzichten op de arbeidsmarkt (Berntson, Sverke & Marklund, 2006).

Inzetbaarheid vanuit een psychologisch perspectief, is relatief weinig onderzocht (De

Cuyper & De Witte, 2008). Wellicht omdat hierbij inzetbaarheid op meerdere manieren gedefinieerd wordt (Forrier & Sels, 2003). Toch is er recentelijk meer aandacht voor deze subjectievere beoordeling (De Cuyper & De Witte, 2008). In het kort wordt met inzetbaarheid bedoeld de door de werknemer gepercipieerde kans op een andere baan (Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008). Voor dit onderzoek is gekozen voor deze definitie van inzetbaarheid. Deze benadering benadrukt het individuele aspect van inzetbaarheden legt de verantwoordelijkheid bij de werknemer (Fugate et al., 2004).

Persoonlijkheid, attitudes, motivatie en aanpassingsvermogen van de werknemer zijn factoren die van invloed zijn op ervaren inzetbaarheid (Fugate et al., 2004). Meer nog dan door objectieve indicatoren, sturen percepties hoe inzetbaarheid wordt ingeschat (De Cuyper, et al., 2008). Mensen die zichzelf als inzetbaar zien ervaren een sterkere controle over hun carrière (Fugate et al., 2004) en hebben minder angst om werkeloos te worden (Berntson & Marklund, 2007) wat een positief effect heeft op het welzijn (De Cuyper et al., 2008). Daarbij zijn zij meer geneigd op zoek te gaan naar een geschikte andere baan dan werknemers die zichzelf als minder inzetbaar beschouwen (De Cuyper et al., 2008).

Bij waargenomen inzetbaarheid worden interne externe inzetbaarheid onderscheiden. Interne inzetbaarheid verwijst naar de kans op een baan binnen het huidige bedrijf, externe inzetbaarheid op een baan daarbuiten (De Cuyper et al., 2008). Daarnaast worden kwantitatieve en kwalitatieve ervaren inzetbaarheid erkend. Kwantitatief staat voor de kans op 'een' baan terwijl kwalitatief de kans op een 'betere' baan betekent (De Cuyper et al., 2008). De waarde van werknemers op de arbeidsmarkt geeft een indicatie over de inzetbaarheid. Zo betekent een hoge arbeidswaarde dat werknemers zowel bij de huidige werkgever maar ook daarbuiten, voor andere bedrijven aantrekkelijk zijn, wat betekent dat interne en externe inzetbaarheid onderling samenhangen (De Cuyper et al., 2008).

Eerder onderzoek naar ervaren inzetbaarheid laat zien dat het gerelateerd is aan individuele werkmotivatie (Fugate et al., 2004), proactieve coping met verandering en prestatie (Fugate & Kinicki, 2008). Ook onderzoek van Van der Heijde & Van der Heijden uit 2006 toont aan dat werknemers die zichzelf als beter inzetbaar ervaren zich beter aanpassen aan veranderingen in het werk en op creatievere wijze naar nieuwe banen zoeken. Daardoor kan ervaren inzetbaarheid worden gezien als uitkomstmaat die gerelateerd is aan carrière mogelijkheden (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2012).

1.3 Psychologisch Kapitaal: PsyCap

Elke werknemer ervaart goede en slechte werkdagen, gerelateerd aan zijn eigen baseline (Sheldon, Ryan & Reis, 1996). Deze baseline wordt door karakterkenmerken van de werknemer bepaald (Luthans, Avolio & Norman & Avey, 2007a). Hierbij worden naast relatief stabiele, moeilijk te veranderen karaktereigenschappen ook ‘state-like’ kenmerken onderkend. Deze laatste persoonskenmerken, ook wel Psychologisch Kapitaal (PsyCap) genoemd, worden als cruciale voorspellers gezien voor individueel welzijn en gedrag, zowel op het werk als daarbuiten (Luthans, Youssef & Avolio, 2007b). Bijkomstig voordeel is dat deze persoonskenmerken ontwikkelbaar zijn en vergroot kunnen worden (Luthans et al., 2007b).

Het belang van persoonlijke hulpbronnen staat centraal in de Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989). Deze motivationele theorie stelt dat werknemers continu bezig zijn hulpbronnen die als waardevol worden gezien, zoals bijvoorbeeld een positief gevoel van het effectieve zelfbeeld, te beschermen en uit te breiden (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson & Laski, 2005). Wanneer het behoud en uitbreiding van hulpbronnen plaatsvindt leidt dit tot positieve uitkomsten en welbevinden (Hobfoll, 1989). Eenmaal verworven hulpbronnen kunnen vervolgens ook makkelijker behouden worden wat leidt tot een opwaartse spiraal (Hobfoll, 1989). Persoonlijke hulpbronnen zijn verbonden met aspecten van het ‘self’, wat is verbonden aan veerkracht om succesvol om te gaan met veranderingen in de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003). Beschikken werknemers over veel persoonlijke hulpbronnen, dan zullen zij die meer behouden waardoor zij zich positiever voelen en beter presteren (Hobfoll, 1989).

Daarnaast kan ondersteuning gevonden worden in de Broaden & Build Theory (Frederickson, 2001). Positieve emoties verbreden de mate van aandacht (‘broaden hypothese’) waardoor meer ideeën ontwikkeld kunnen worden (‘build hypothese’). Door de verbreding wordt de werknemer in staat gesteld meer mogelijkheden in het werk te zien, om te gaan met uitdagingen en hiervan gebruik te maken (Frederickson & Branigan, 2005). Dit ondersteunt het belang van de rol van PsyCap voor het vergroten van de ervaren inzetbaarheid van de werknemer.

Het hogere construct PsyCap onderscheidt vier componenten: self-efficacy, hoop, optimisme en weerbaarheid (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2007). *Self-efficacy* beschrijft de mate waarin iemand vertrouwt in eigen kunnen om een specifiek doel te behalen (Bandura, 1983). De werknemer met hoge self-efficacy zal meer initiatief tonen, positiever denken over het werk (Luthans, Zhu & Avolio, 2006) en succesvoller zijn (Luthans et al., 2007a). Ook hangt self-efficacy positief samen met reacties op technologische veranderingen.

Zo pakken medewerkers met meer zelfvertrouwen veranderingen beter op dan collega's met minder zelfvertrouwen (McDonald & Siegal, 1996).

Hoop wordt beschreven als een positief cognitieve staat en continue motivatie die de werknemer aanspoort zich volledig en energiek toe te wijden aan het werk en het doel te behalen (Luthans et al., 2007a). Hoop is daarbij positief gerelateerd aan prestatie (Luthans & Youssef, 2007).

Optimisme beschrijft de verwachting dat goede dingen gebeuren in het leven (Luthans et al., 2007a). Zo gelooft een optimistische werknemer dat de werkomgeving beïnvloed en gecontroleerd kan worden (Hobfoll et al., 2003).

Weerbaarheid staat voor de capaciteit om niet alleen om te gaan met negatieve emotionele ervaringen en tegenslagen, maar deze hindernissen te zien als kansen voor ontwikkeling en groei (Luthans & Youssef, 2007). Wanneer na tegenslagen weer normaal gefunctioneerd wordt blijkt dat er zelfs een toename in prestatie op te treden (Luthans et al., 2006).

Voor elk van de Pscyp componenten is een significant positieve relatie aangetoond met werkprestaties en werktevredenheid (Luthans et al., 2007a). Onderzoek onder Chinese werknemers toont aan dat hoop, optimisme en weerbaarheid positief gerelateerd zijn aan prestatie-uitkomsten (Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005). Wanneer hogere prestatie-uitkomsten worden bereikt kan dat ervoor zorgen dat de werknemer niet alleen meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt ziet maar deze ook daadwerkelijk kan realiseren (Fugate et al., 2004). Dit leidt ertoe dat de werknemer een hogere mate van inzetbaarheid ervaart.

Gezamenlijke meting van de componenten als een geheel construct heeft een beter voorspellende waarde dan de meting van de afzonderlijke componenten (Vink, Ouweneel & Le Blanc, 2011; Luthans et al., 2006a). Daarom wordt er in dit onderzoek voor gekozen het construct als geheel te meten. Op basis van bovenstaande wordt de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 1: Het Pscyp-niveau van de werknemer hangt positief samen met zijn/haar ervaren inzetbaarheid alsook met intern (Hyp 1a) en extern (Hyp 1b) ervaren inzetbaarheid.

1.4 Job crafting

Bij job crafting passen werknemers hun werkkenmerken aan zodat deze beter passen bij individuele behoeften, vaardigheden en voorkeuren (Tims, Bakker & Derks, 2012). Het gaat hierbij om kleine aanpassingen om zo interacties en relaties met anderen op het werk te veranderen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Door job crafting brengen werknemers de

werkeisen en hulpbronnen met elkaar in balans zodat deze in lijn zijn hun met persoonlijke mogelijkheden en behoeftes (Tims et al., 2012).

De veranderingen die individuen maken als onderdeel van job crafting kunnen plaatsvinden ten aanzien van de taak of in het stellen van relationele grenzen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Zokan de vorm van de taak of het aantal uit te voeren werktaken worden aangepast. Ook kan de mate en intensiteit van contact met collega's en klanten worden veranderd, door bijvoorbeeld het contact met collega's te intensiveren. Als laatste kan door een cognitieve verandering op een andere wijze naar het werk worden gekeken, door betekenis te geven aan de taken of het werk. Wanneer werknemers door job crafting meer autonomie krijgen in het werk, ervaren zij meer motivatie wat persoonlijk initiatief en proactief gedrag stimuleert (Parker & Ohly, 2008). Daarbij kan deze verkregen autonomie ertoe leiden dan meer verantwoordelijkheid wordt ervaren ten aanzien van het te behalen resultaat wat tot gevolg heeft dat er meer in het werk geïnvesteerd wordt (Tims et al., 2012).

Job crafting is recentelijk geïntegreerd in het Job Demands Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007). Dit model stelt dat werkkenmerken uit taakeisen en werkhulpbronnen bestaan. Tegelijkertijd spelen hierbij twee parallelle processen: het uitputtingsproces, dat samenhangt met taakeisen en het motivationele proces wat gerelateerd is aan werkhulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Het motivationele proces kan daarbij als buffer dienen om het uitputtingsproces tegen te gaan. Gezien vanuit het JD-R model creëren werknemers middels job crafting een balans tussen taakeisen en werkhulpbronnen door aan te sluiten bij hun capaciteiten en behoeftes (Tims et al., 2012).

Eerder onderzoek naar job crafting in de context van het JD-R model heeft een onderscheid gemaakt tussen een drietal strategieën: het 'zoeken van meerdere hulpbronnen', het 'zoeken naar uitdagingen' of het 'verminderen van de taakeisen' (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012). Deze laatste strategie wordt echter niet meegenomen omdat huidig onderzoek zich louter richt op de zogenaamde expansieve job crafting gedragingen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Activiteiten die tijdens de job crafting strategie 'zoeken naar hulpbronnen' kunnen plaatsvinden zijn het vragen om feedback op werkprestaties, het vragen van advies aan collega's of leidinggevende of het zoeken naar meer mogelijkheden om te leren (Petrou et al., 2012). Bij het 'zoeken naar uitdagingen' zoeken werknemers naar nieuwe taken wanneer het eigen werk klaar is of worden meer verantwoordelijkheden aangeaan (Petrou et al., 2012). Als derde job crafting strategie wordt in dit onderzoek op exploratieve wijze de rol van 'constructief taakeisen aanpassen' gebruikt (Van der Ven, Peeters & Demerouti, submitted). Hierbij worden dooraanpassing van

werkgedragingen werkprocessen vergemakkelijkt of verbeterd waardoor de betekenis van het werk voor de werknemer toeneemt (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

De theoretische basis voor job crafting ligt in de Persoon-Omgeving (Person-Environment) fit en, meer specifiek, de Persoon-Job fit theorie van Edwards (1991). Hierbij gaat het om een balans tussen de persoon en het werk dat wordt uitgevoerd. Passen de werkeisen (demands) en de kennis en vaardigheden van de werknemer (abilities) bij elkaar dan is er sprake van een demands-abilities fit (Edwards, 2007). Bij de tweede fit, de needs-supply fit, passen de motivatie en attitude van de werknemer (needs) bij de werkcontext (supply). Voorbeelden van supply kunnen zijn de ontwikkelingsmogelijkheden binnen in het bedrijf en de mate van autonomie (Edwards, 2007). Zijn de motivatie, kennis, vaardigheden en attitudes van de werknemer in balans met het werk dan voelt de werknemer zich gezond, gemotiveerd en wordt er goed gepresteerd (Edwards, 2007). Het op eigen initiatief aanpassen van de Person-Job (needs-supply) fit kan dus de werkmotivatie verbeteren (Petrou et al., 2012). Job craftende werknemers streven ernaar om congruent te zijn met hun omgeving (Tims et al., 2012).

1.4.1 PsyCap en Jobcrafting

Uit het onderzoek dat tot op heden gedaan is naar job crafting blijkt dat job craftende werknemers overgemeenschappelijke persoonlijke kenmerken beschikken zoals een pro-actieve persoonlijkheid en vertrouwen in eigen effectiviteit (Tims et al., 2012; Petrou et al., 2012). Meerdere positief georiënteerde krachten kunnen hierbij door de werknemer worden ingezet die bijdragen aan het optimaal functioneren op het werk (Luthans & Youssef, 2007).

Een van de kernaspecten van de Conservation of Resources (COR) Theory stelt dat hulpbronnen worden gezien als veranderlijk en dynamisch (Westman et al., 2005). De theorie suggereert dat mensen hulpbronnen inzetten om zo een betere fit mogelijk te maken. Als de fit met hulpbronnen niet aanwezig is, proberen werknemers die aan te passen of te verkrijgen zodat de fit alsnog ontstaat (Westman et al., 2005). Dit komt in grote lijnen overeen met wat tijdens jobcraften plaatsvindt. Ook hierbij worden werkeisen en hulpbronnen met elkaar in balans gebracht zodat deze overeenkomen met persoonlijke mogelijkheden en behoeftes (Tims et al., 2012). Zijn hulpbronnen, zoals genoemd in de COR-theorie, eenmaal verworven dan worden deze ook makkelijker behouden, wat leidt tot een positieve opwaartse spiraal (Hobfoll, 2002, Frederickson, 2001). Gebaseerd op voorgaande theorieën (B&B en COR) kan geconcludeerd worden dat werknemers met veel persoonlijke hulpbronnen (PsyCap) meer hulpbronnen waarnemen in het werk, deze proberen te beschermen en uit te breiden waardoor

meer job crafting plaatsvindt. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Het Psycap-niveau van de werknemer hangt positief samen met de mate waarin job crafting plaatsvindt door het 'zoeken naar hulpbronnen' (Hyp2a), het 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 2b) en het 'constructief aanpassen van taakeisen' (Hyp 2c).

1.4.2 Jobcrafting en ervaren inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt als een dynamisch begrip beschreven. Hierbij blijft de werknemer continu leren en zich ontwikkelen. Daarvoor is een open, flexibele en proactieve houding van de werknemer van belang (Fugate & Kinicki, 2008). Vooral wanneer gericht vaardigheden worden ontwikkeld op een expertisegebied aangrenzend aan de functie, kan de duurzame inzetbaarheid worden bevorderd (De Graaf, Peeters & Van der Heijen, 2011). Dit blijkt tevens uit onderzoek uit 2008 waarbij verkoopmedewerkers door jobcrafting op eigen initiatief vaardigheden ontwikkelen (Lyons, 2008). Hierdoor kan een link worden gelegd tussen jobcrafting en de bereidheid van de werknemer om veranderingen te vergemakkelijken of hierin te participeren. Ook een Fins onderzoek onder managers laat dit effect zien: degenen die zichzelf willen ontwikkelen en de expertise willen vergroten zijn niet alleen bevolegener maarblijken daarnaast ook een positieve houding ten opzichte van modernisatie en het vergroten van prestatie te hebben (Hyvönen, Feldt, Salmela-Aro, Kinnunen & Mäkikangas, 2009).

Wanneer de behoeftes en mogelijkheden van een werknemer aansluiten bij het werk, kan dit waarde-vergroten zijn (Van der Klink, Bultman, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra, Brouwer & Van de Wilt, 2011). De mate van 'fit' tussen werk en werknemer is hierbij dus bepalend (Van der Klink et al., 2011). Is er door jobcrafting een 'fit' gecreëerd tussen de werkomgeving en de persoonlijke mogelijkheden en behoeftes van de werknemer, dan ontstaat hierdoor een positieve spiraal van motivatie en goede prestaties. Dit leidt ertoe dat de inzetbaarheid van de werknemers toeneemt. Hieruit volgt de derde hypothese:

Hypothese 3: Er is een positief verband tussen de mate van jobcrafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 3a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 3b) en het 'constructief taakeisen aanpassen' (Hyp 3c)) en de ervaren inzetbaarheid van de werknemer.

Hypothese 4: Er is een positief verband tussen de mate van job crafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 4a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 4b) en het 'constructief taakeisen aanpassen' (Hyp 4c)) en de intern ervaren inzetbaarheid van de werknemer

Hypothese 5: Er is een positief verband tussen de mate van job crafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 5a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 5b) en het 'constructief taakeisen

aanpassen' (Hyp 5c)) en de extern ervaren inzetbaarheid van de werknemer

1.5 Onderliggend verklarend mechanisme

Centraal bij deze studie staat de samenhang tussen PsyCap ende mate van ervaren inzetbaarheid. Daarnaast wordt onderzocht of deze samenhang gedeeltelijk verklaard kan worden door jobcrafting. Uit eerder onderzoek is gebleken dat PsyCap positief gerelateerd is aan prestatie-uitkomsten (Luthans et al., 2005). Dit kan ervoor zorgen dat de werknemer meer mogelijkheden op de arbeidsmarkt ziet en zichzelf als meer inzetbaar ervaart (Fugate et al., 2004). Door jobcrafting kan een betere person-job fit worden verkregen waardoor naast betere prestaties ook meer welzijn wordt ervaren (Tims et al., 2012). Dit bevordert de ervaren inzetbaarheid. Hieruit volgen de volgende hypothesen:

Hypothese 6: De relatie tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid wordt partieel gemedieerd door job crafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 6a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 6b) en het 'constructief aanpassen van taakeisen' (Hyp 6c)).

Hypothese 7: De relatie tussen PsyCap en intern ervaren inzetbaarheid wordt partieel gemedieerd door job crafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 7a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 7b) en het 'constructief aanpassen van taakeisen' (Hyp 7c)).

Hypothese 8: De relatie tussen PsyCap en extern ervaren inzetbaarheid wordt partieel gemedieerd door job crafting ('zoeken naar hulpbronnen' (Hyp 8a), 'zoeken naar uitdagingen' (Hyp 8b) en het 'constructief aanpassen van taakeisen' (Hyp 8c)).

1.6 Leeftijd en inzetbaarheid

Werknemers enkel op basis van een leeftijdsgetal te classificeren is lastig. Ook al behoren individuen tot dezelfde leeftijdscategorie, er bestaat onderling een grote heterogeniteit (Peeters, Nauta, De Jong & Schalk, 2005). Onderlinge verschillen kunnen optreden in biologische, psychologische en sociale processen (Van der Heijden, 2011).

Bij het concept leeftijd kunnen verschillende perspectieven worden onderscheiden. Zo zijn er chronologische-, functionele-, psychosociale-, organisatie- en leefsituatieleeftijd (Sterns & Doverspike, 1989). In dit onderzoek is ervoor gekozen alleen chronologische en psychosociale leeftijd te belichten en worden de overige leeftijd operationalisaties buiten beschouwing gelaten. Gefocust is op het verschil tussen chronologische leeftijd en de psychosociale beleving van leeftijd in relatie met ervaren inzetbaarheid.

Chronologische leeftijd, de kalenderleeftijd in jaren, is een objectieve vorm van leeftijd maar zegt onvoldoende over iemand door de grote onderlinge verscheidenheid binnen

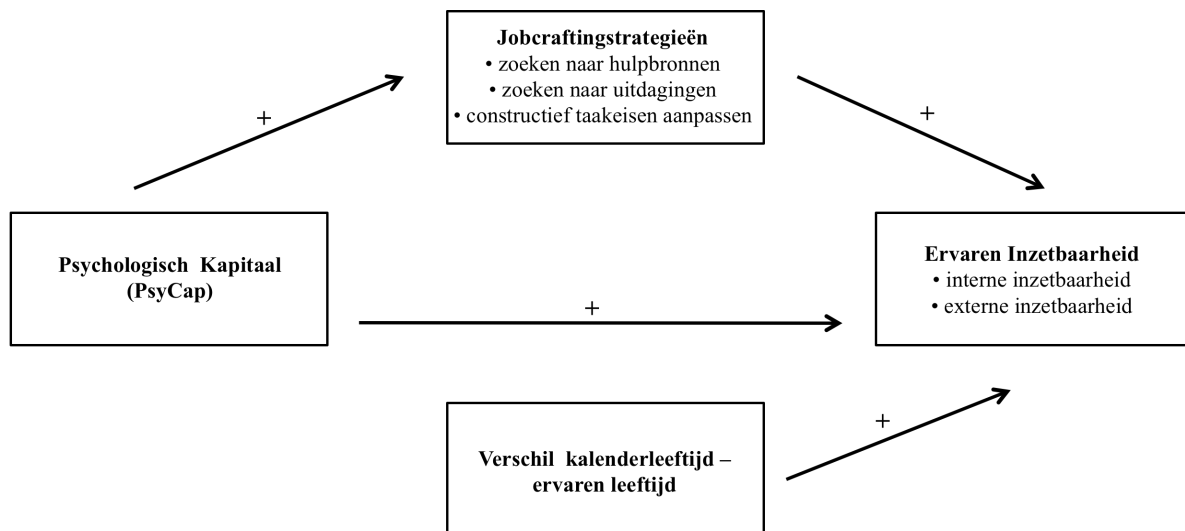
een leeftijd (Peeters et al., 2005).

De psychosociale leeftijd is een subjectief ervaren leeftijd. Hoe oud of hoe jong een werknemer zich voelt wordt beïnvloed door het zelfbeeld en de sociale perceptie. Deze laatste perceptie ontstaat door de gehanteerde leeftijdsnorm van anderen ten aanzien van een individu en die kan variëren per organisatie, samenleving of per stereotypering (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkens, 2008). Een hogere psychosociale leeftijd hangt samen met een negatief zelfbeeld en negatieve sociale perceptie (Kooij et al., 2008).

Volgens de socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995) ervaren oudere wordende werknemers een verandering in waargenomen tijdsperspectief. Bij jongere werknemers is veelal sprake een 'open' tijdsperspectief met doelen als lange termijn kennis en groei terwijl dit bij ouderen verandert in een 'gesloten' tijdsperspectief. Motivatie ontstaat dan vooral door korte termijn doelen en door doelen die gerelateerd zijn aan emoties, zoals het verdiepen van sociale relaties. Recent onderzoek naar oudere werknemers tussen de 62-79 jaar wijst uit dat doorwerkers met lange termijn doelen erg gemotiveerd zijn lang inzetbaar te blijven (De Lange, Van Yperen, Van der Heijden, & Bal, 2010). Deze werknemers hebben meer positieve percepties ten aanzien van hun prestaties en geven meer persoonlijke betekenis aan hun werk wat de kans op hun inzetbaarheid vergroot (De Lange et al., 2010). De wijze waarop deze speciale oudere groep werknemers naar lange termijn doelen kijken komt overeen met die van jongere werknemers. In tegenstelling tot negatieve percepties, die samenhangen met het ervaren van een hogere psychosociale leeftijd, kunnen deze positieve percepties leiden tot een lagere psychosociale leeftijd (Kooij et al., 2008). Daarbij beïnvloedt het beeld dat de werknemer van zichzelf heeft, in dit geval over zijn eigen daadwerkelijk ervaren leeftijd, zijn self-efficacy (Bandura, 1983) wat de basisvoorwaarde is in het motivationele proces om te handelen en te presteren (Kooij et al., 2008). Door chronologische leeftijd met de zelfperceptie van leeftijd te vergelijken, kan worden achterhaald of een werknemer zich jonger dan wel ouder voelt dan zijn kalenderleeftijd. Zo leidt een lagere psychosociale leeftijd tot een positief verschil met kalenderleeftijd waaruit de laatste hypothese volgt:

Hypothese 9: Werknemers die zich jonger voelen dan ze feitelijk zijn zullen zichzelf als meer inzetbaar ervaren, zowel intern (Hyp 9a) als extern (Hyp 9b), dan werknemers die zichzelf even oud of ouder voelen dan hun kalenderleeftijd.

Op basis hiervan wordt het volgende onderzoeksmodel opgesteld, weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. *Het onderzoeksmodel.*

2 Methoden

2.1 Procedure

Dit onderzoek werd gehouden onder 417 medewerkers van een grote logistieke onderneming. Nadat het personeel tijdens een bedrijfsmeeting door de HR-manager op de hoogte was gebracht van het onderzoek ontving iedereen een email. Deze bevatte een uitnodiging tot vrijwillige en anonieme deelname aan het onderzoek, een beschrijving van het onderzoeksdoel en een link naar de digitale vragenlijst. Ook de vertrouwelijkheid werd hierbij benadrukt. Na drie weken ontvingen alle deelnemers een herinneringsmail waarna het onderzoek na vijf weken werd afgesloten. In totaal werden 202 digitale vragenlijsten voltooid (response rate van 48.4 %).

2.2 Participanten

De groep deelnemende werknemers bestond voor 65.3% uit mannen (132) en 34.7% vrouwen (90). De gemiddelde leeftijd was 39.4 ($SD= 8.99$). Het grootste deel van de medewerkers (68.7%) gaf aan zich jonger te voelen dan hun kalenderleeftijd (138). Gemeten werd als gemiddeld ervaren leeftijd 33.06 jaar ($SD= 7.84$) waardoor geconcludeerd kan worden dat de werknemers zich gemiddeld 6.33 jaar jonger voelen dan dat zij daadwerkelijk zijn ($SD= 7.11$). Gemiddeld waren de werknemers 8.69 jaar ($SD= 7.66$) werkzaam bij de firma en bedroeg de functieperiode 3.89 jaar ($SD= 4.12$). Volgens contract werd gemiddeld 37.04 uur per week ($SD= 5.41$) gewerkt, terwijl dit in werkelijkheid hoger was ($M=42.14$ uur, $SD= 8.98$). De hoogst genoten vooropleiding van de participanten varieerde tussen MAVO (7.4

%), HAVO (8.9 %), VWO (4.5 %), MBO (20.3%), HBO (38.1%) en WO (24.8%).

2.3 Afhankelijke variabele

Ervaren inzetbaarheid is gemeten aan de hand van de inzetbaarheidsvragenlijst van De Cuyper & De Witte (2008) die door Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk (2012) is aangepast en ingekort tot acht items. De stellingen gaan over de mogelijkheden die de werknemer in zijn huidige baan ervaart. De antwoordcategorieën hierbij variëren van 1 = 'helemaal oneens' tot 5 = 'helemaal eens'. De oorspronkelijke vragenlijst van De Cuyper en De Witte (2008) verdeelt interne en externe inzetbaarheid onder in kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. In de verkorte vragenlijst (Akkermans et al., 2012) valt op dat externe inzetbaarheid, middels vier items, enkel kwantitatief gemeten wordt. Om ook dit te meten zijn op basis van face validity twee extra items, afkomstig uit de oorspronkelijke vragenlijst van De Cuyper & De Witte (2008), toegevoegd aan de verkorte versie. Dit resulteert in een totaalijst met tien items (zie bijlage 1). Factoranalyse van deze vragenlijst, uitgevoerd met de Rotation Method (Varimax met Kaiser Normalisatie), laat zien dat er twee factoren zijn: interne en extern ervaren inzetbaarheid (component 1: eigenwaarde 5.03, 50.32% verklaarde variantie; component 2: 1.79 eigenwaarde, 17.90 % verklaarde variantie). De subschaal intern ervaren inzetbaarheid, gemeten door vier items, heeft een betrouwbaarheid van $\alpha = .76$. Cronbach's alpha van de externe schaal is $\alpha = .93$ en voor de totaalschaal $\alpha = .89$.

2.4 Onafhankelijke variabelen

PsyCap wordt gevormd door vier componenten: self-efficacy, hoop, optimisme en weerbaarheid. De schalen zijn ontleend aan de vragenlijst zoals die is ontwikkeld door Vink, Ouweneel, & Le Blanc (2011). Voor de schalen hoop, optimisme en weerbaarheid is deze vragenlijst gebaseerd op de Psychological Capital Questionnaire (PCQ; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). De schaal voor self-efficacy is door Vink en collega's opgesteld op basis van de aanbevelingen van Bandura (1983). PsyCap wordt gemeten met behulp van 23 items (zie bijlage 1). Middels deze stellingen wordt gevraagd hoe op dit moment tegen het werk wordt aangekeken. De antwoord categorieën bestaan uit een zes-puntsschaal en variëren van 1 = 'sterk mee oneens', 6 = 'sterk mee eens'. De schalen van hoop, optimisme en weerbaarheid bevatten elk zes stellingen. De items voor de schalen zijn te vinden in bijlage 1. De 'hoop' schaal meet een betrouwbaarheid van $\alpha = .80$, voor *optimisme* een Cronbach's alpha van .61. De betrouwbaarheid van de *weerbaarheid* schaal is $\alpha = .71$. De self-

efficacyschaal telt vijf items en heeft een betrouwbaarheid van $\alpha=.82$ (bijlage 1). In deze studie is PsyCap in zijn totaliteit gemeten, aangezien onderzoek uitwijst dat de gezamenlijke meting als een construct een beter voorspellende waarde heeft dan de afzonderlijke componenten (Luthans et al., 2007, Vink et al., 2011). De betrouwbaarheid van de gezamenlijke schalen ($\alpha=.88$) is hoger dan die van de individuele subschalen.

Job crafting is gemeten aan de hand van twee schalen van de job crafting vragenlijst van Petrou en collega's (2012). Een derde schaal 'constructief taakeisen verlagen' is toegevoegd op basis van recent onderzoek (Van der Ven, Peeters, Demerouti, submitted), waarbij taakeisen worden aangepast om de Person-Job fit te verbeteren. Factoranalyse van de items van de drie schalen geeft aan dat er sprake is van drie verschillende factoren waardoor besloten is de drie schalen afzonderlijk te analyseren (component 1: eigenwaarde 5.16; 36.88 % verklaarde variantie; component 2: eigenwaarde 1.90; 13.60% verklaarde variantie; component 3: eigenwaarde 1.67, 11.89% verklaarde variantie). De uitspraken in deze vragenlijst gaan over het gedrag op het werk en in welke mate deze in de afgelopen drie maanden vertoond zijn op het werk (bijlage 1). De vijf-puntsschaal van de antwoordcategorieën loopt van 1= 'nooit' tot 5= 'vaak'. De dimensie 'hulpbronnen zoeken', gemeten door zes stellingen, heeft een betrouwbaarheid van $\alpha=.73$. De dimensie 'uitdagingen zoeken' wordt gemeten door drie items waarbij de betrouwbaarheid $\alpha=.81$. De derde dimensie 'constructief taakeisen verlagen', gemeten met behulp van vijf stellingen, heeft een betrouwbaarheid van $\alpha=.91$.

2.5 Leefstijf

Leefstijf wordt door twee open vragen gemeten. De vraag voor kalenderleefstijf is 'wat is uw leefstijf' en die voor psychosociale leefstijf 'hoe oud voelt u zich'. Door de kalenderleefstijf met de ervaren leefstijf te verminderen ontstaat de verschilvariabele voor leefstijf.

2.6 Analysestrategie

Voor elke onderzoeksvariabele werden met behulp van SPSS 21.0 de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alfa coëfficiënten, Exploratory Factor Analysis (EFA) factoranalyses en bivariate correlaties berekend. Vervolgens werden voor de mediatie hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd om na te gaan of jobcrafting een mediërende rol heeft in de relatie tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid. Volgens Baron & Kenny (1986) moet aan vier voorwaarden voldaan worden: de onafhankelijke variabele moet significant

correleren met de afhankelijke variabele (1) en met de mediator (2), de mediator moet significant correleren met de afhankelijke variabele (3), het effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele moet significant afnemen (partiële mediatie) of volledig verdwijnen (volledige mediatie) indien de mediator aan de analyse wordt toegevoegd (4). De sterkte en afname van de β -waarde van de onafhankelijke variabele wordt getoetst aan de hand van de Sobeltest (Preacher & Hayes, 2004). Is deze test significant dan is de er sprake van een significante afname van de β -waarde. De mediator speelt dan een verklarende rol in het verband tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke.

3. Resultaten

3.1 Beschrijvende statistiek

In Tabel 1 staan de resultaten van de gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties (r) van de onderzoeksvariabelen weergegeven.

Tabel 1. Range, gemiddelde, standaarddeviaties en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen ($N=202$)

Variabele	Range	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Inzetbaarheid totaal	(1-5)	3.35	0.67	-								
2 Inzetbaarheid intern	(1-5)	3.56	0.72	.72**	-							
3 Inzetbaarheid extern	(1-5)	3.21	0.85	.92**	.39**	-						
4 Psycap	(1-6)	4.71	0.47	.41**	.42**	.31**	-					
5 Hulpbronnen zoeken	(1-5)	3.85	0.47	.24**	.24**	.18*	.27**	-				
6 Uitdagingen zoeken	(1-5)	3.34	0.84	.14*	.03	.17*	.19**	.38**	-			
7 Constructief taakeisen aanpassen	(1-5)	3.95	0.61	.19**	.08	.21**	.24**	.43**	.36**	-		
8 Kalenderleeftijd	(22-64)	39.40	8.99	-.32**	-.13	-.35**	.09	-.09	.31	-.01	-	
9 Verschil kalender-ervaren leeftijd ⁽¹⁾	(-19-38)	6.33	7.11	-.06	-.04	-.06	.19**	-.09	-.03	-.02	.55**	-

Alle correlaties zijn significant bij * $p < .05$, ** $p < .01$ (tweezijdige toets); ⁽¹⁾ $N=201$

Alle samenhangen zijn significant en positief uitgezonderd de correlatie tussen de strategie van job crafting ‘uitdagingen zoeken’ met intern en extern ervaren inzetbaarheid. Daarnaast valt op dat werknemers hun inzetbaarheid binnen het bedrijf iets hoger en met iets meer consensus inschatten dan buiten het bedrijf.

3.1.2 Variabele Leeftijd

Datinspectie van de leeftijdvariabelen op normaliteiten gaf een outlier aan voor ‘ervaren leeftijd’. Deze is in de dataset aangepast en door een missing variabele vervangen. Tabel 1 geeft de correlaties tussen de leeftijdsvariabelen en de overige onderzoeksvariabelen weer.

Controle op de scores van de variabele ‘verschil kalender-ervaren leeftijd’ toont dat de normaalverdeling links scheef is wat betekent dat veel waarnemingen positief zijn. De meeste

mensen ervaren zichzelf dus jonger dan hun kalenderleeftijd. Daarbij vertoont de verschilvariabele alleen met PsyCap een significant positieve samenhang. Dit betekent dat wanneer werknemers zich relatief jonger voelen dan zij daadwerkelijk zijn zij beschikken over een grotere mate van positieve persoonskenmerken.

3.2 Hypothese toetsing

In de 1^e hypothese werd verondersteld dat het PsyCap-niveau van de werknemer positief samenhangt met zijn/haar ervaren inzetbaarheid. De resultaten bevestigen dit waarbij 16.9% van de verklaarde variantie voor totale inzetbaarheid verklaard wordt door PsyCap (Tabel 1). Werknemers met hogere scores op PsyCap ervaren zichzelf als meer inzetbaar, wat ook zichtbaar is ten aanzien van de subschalen van inzetbaarheid. Werknemers die in grotere mate beschikken over positieve persoonskenmerken ervaren zichzelf als meer inzetbaar, met name ten aanzien van banen binnen het bedrijf waarin zij werkzaam zijn (verklaarde variantie van 17.9%). Dit percentage vermindert tot 9.4% voor banen buiten het bedrijf. Dit bevestigt hypothese 1.

Hypothese 2 stelt dat naarmate werknemers over meer PsyCap beschikken, ze ook meer job crafting gedrag zullen vertonen. De samenhang van PsyCap met de verschillende job crafting strategieën zijn allemaal significant positief. Deze verbanden geven aan dat werknemers die over veel positieve persoonskenmerken beschikken in meerdere mate gebruik maken van job crafting strategieën, waardoor hypothese 2 wordt aangenomen.

De veronderstelde positieve samenhang tussen de mate waarin job crafting strategieën worden toegepast en de mate van ervaren inzetbaarheid blijkt ook significant (Tabel 1). Dit bevestigt hypothese 3. Opgemerkt moet worden dat de gezamenlijke job crafting strategieën slechts verantwoordelijk zijn voor 6.2% van de verklaarde variantie van ervaren inzetbaarheid. Ten aanzien van interne inzetbaarheid geldt dat er enkel de strategie 'hulpbronnen zoeken' een significant positieve samenhang vertoont (Hyp 4a) waardoor hypothese 4 slechts gedeeltelijk kan worden aangenomen. De verbanden tussen de drie job crafting strategieën met extern ervaren inzetbaarheid zijn significant positief wat hypothese 5 bevestigt. Uit Tabel 1 blijkt dat naarmate werknemers meer gebruik maken van job craftingstrategieën zij met name een grotere inzetbaarheid ervaren ten aanzien van banen buiten het bedrijf. Enkel werknemers die 'hulpbronnen zoeken' ervaren ook binnen het bedrijf een grotere inzetbaarheid.

3.2.1 Hiërarchische Multiple Regressie Analyses

Op basis van de eerder aangenomen hypothesen is aan de eerste drie voorwaarden voor de mediatie voldaan waarna overgegaan is tot de mediatieanalyses (Preacher & Hayes, 2004). In Tabel 2 worden de directe verbanden tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele in model 1 zichtbaar waarbij in de modellen 2a, 2b en 2c de drie jobcraftingstrategieën achtereenvolgens als mediator zijn opgenomen.

Tabel 2. Hiërarchische Regressieanalyses met totale inzetbaarheid als afhankelijke variabele (N=202)

Predictor	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β
PsyCap	.41**	.37*	.40	.39
Hulpbronnen zoeken		.14*		
Uitdagingen zoeken			.06	
Constructief taakeisen aanpassen				.10
R ²	.169**	.187*	.173	.179
ΔR^2		.018*	.004	.009

Alle correlaties zijn significant bij * $p < .05$, ** $p < .01$ (tweezijdige toets)

Enkel de waarde voor PsyCap en job crafting strategie ‘hulpbronnen zoeken’ (model 2a) is hierbij significant, waarbij de PsyCap waarde iets afneemt (β daalt van .41 naar .37) (Tabel 2). De Sobel test wijst uit dat de afname van de β -waarde van PsyCap op ervaren inzetbaarheid echter niet significant is ($z=1.85$; ns). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een partiële mediatie. Werknemers die beschikken over meer positieve persoonlijkheidskenmerken ervaren een hogere inzetbaarheid waarbij de mate waarin de job crafting strategie ‘hulpbronnen zoeken’ geen mediërende rol speelt in dit verband. Hypothese 6 wordt daarom verworpen. In Tabel 3 zijn de verbanden en mediaties tussen PsyCap met interne inzetbaarheid via de verschillende job crafting strategieën weergegeven. De job

Tabel 3. Hiërarchische Regressieanalyses met interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele (N=202)

Predictor	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β
PsyCap	.42**	.39*	.43	.43
Hulpbronnen zoeken		.14*		
Uitdagingen zoeken			-.06	
Constructief taakeisen aanpassen				-.02
R ²	.179**	.196*	.182	.179
ΔR^2	.179**	.018*	.003	.000

Alle correlaties zijn significant bij * $p < .05$, ** $p < .01$ (tweezijdige toets).

crafting strategie ‘hulpbronnenzoeken’ (model 2a) lijkt in eerste instantie wel een significante mediatie te suggereren. Controle door de Sobeltest wijst uit dat de invloed van de mediator niet significant is ($z=1.83$, ns). Er bestaat dus geen mediërende rol door de job crafting strategie

‘hulpbronnen zoeken’ op het verband tussen PsyCap en intern ervaren inzetbaarheid. Hypothese 7 daarom verworpen. Tabel 4 geeft de gegevens van de onderlinge verbanden weer tussen PsyCap met externe inzetbaarheid via de drie job crafting strategieën.

Tabel 4. *Hiërarchische Regressieanalyses met externe inzetbaarheid als afhankelijke variabele (N=202)*

Predictor	Model 1	Model 2a	Model 2b	Model 2c
	β	β	β	β
PsyCap	.31**	.28	.29	.27*
Hulpbronnen zoeken		.11		
Uitdagingen zoeken			.12	
Constructief taakeisen aanpassen				.15*
R ²	.094**	.105	.108	.114*
ΔR^2		.011	.013	.020*

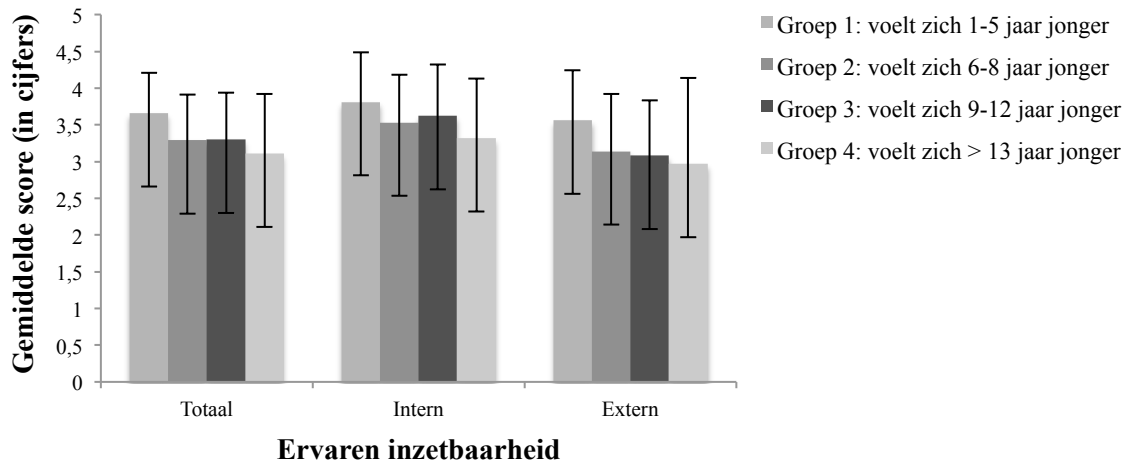
*Alle correlaties zijn significant bij * $p < .05$, ** $p < .01$ (tweezijdige toets)*

Mediatie via de job crafting strategie ‘constructief taakeisen aanpassen’ geeft een significant verband aan (model 2c). Na controle door de Sobeltest blijkt dit verschil echter niet significant ($z=1.46$ ns). De mediator ‘constructief taakeisen aanpassen’ heeft dus geen mediërende rol in de samenhang tussen PsyCap en externe inzetbaarheid waardoor hypothese 8 wordt verworpen.

3.3 Verschilleeftijd en ervaren inzetbaarheid.

De variabele verschilleeftijd onderscheidt drie verschillende groepen: werknemers die zich ouder ($N=3$), even oud ($N=60$) en jonger voelen dan hun kalenderleeftijd ($N=138$). Middels een een-weg ANOVA wordt onderzocht of deze drie groepen werknemers verschillen qua mate ervaren inzetbaarheid. Aangezien de scoreverdeling niet normaal verdeeld is (links scheef) wordt niet aan de vereiste assumpties voldaan. Daarbij geven de drie leeftijdsgroepen geen significante verschillen op de afhankelijke variabele ervaren inzetbaarheid ($p = .216$), noch op intern en extern ervaren inzetbaarheid ($p = .151$ en $p = .625$). Verdere analyse van de groep die zich jonger voelt dan hun kalenderleeftijd gebeurt op basis van percentielscores waardoor vier gelijk verdeelde groepen ontstaan (26.8 %, 53.6 %, 78.3 %, 100%). Dit leidt tot de volgende leeftijdsindeling: groep 1 voelt zich 1-5 jaar jonger ($N = 37$), groep 2 voelt zich 6-8 jaar jonger ($N = 37$), groep 3 voelt zich 9-12 jaar jonger ($N = 34$) en groep 4 voelt zich meer dan 13 jaar jonger ($N = 30$). De een-weg ANOVA is statistisch significant wat indiceert dat de mate waarin inzetbaarheid wordt ervaren beïnvloed wordt door hoe jong werknemers zich precies voelen ($F(3,134) = 4.34$; $p = .006$, $\eta^2 = .089$) (Figuur 2). Ook voor interne en extern ervaren inzetbaarheid wordt een significant effect gevonden ($F(3,134) = 2.78$; $p < .05$, $\eta^2 = .059$ en $F(3,134) = 3.32$; $p < .05$, $\eta^2 = .069$). Post hoc analyses met Tukey’s HSD laten zien dat

de groep werknemers die zich 13 jaar en jonger voelt (groep 4) zich significant meer inzetbaar voelt dan de groep werknemers die melden zich 1-5 jaar jonger te voelen (groep 1) dan hun



Figuur 2. Gemiddelde scores en standaarddeviaties op totale, intern en extern ervaren inzetbaarheid, voor de vier leeftijdsgroepen die zich jonger voelen dan hun kalenderleeftijd.

kalenderleeftijd is ($p < .01$). Dezelfde significante verschillen zijn zichtbaar tussen deze twee groepen in de mate van intern en extern ervaren inzetbaarheid ($p < .05$, $p < .05$). De effectgroottes voor de vergelijkingen van totale, interne en externe inzetbaarheid zijn $d = .60$, $.49$ en respectievelijk $.50$. Tussen de overige groepen worden geen significante verschillen geconstateerd, waardoor hypothese 9 gedeeltelijk wordt bevestigd.

4. Discussie

Anticiperend op de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt waarin werknemers langer inzetbaar moeten zijn wordt in deze studie de samenhang tussen persoonlijke voorspellers en de mate van job crafting met ervaren inzetbaarheid onderzocht. Tevens wordt getoetst of de mate waarin job crafting strategieën gebruikt worden een verklarend mechanisme kan zijn in de samenhang tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid. Tot slot is het verschil tussen kalenderleeftijd en leeftijd perceptie in samenhang met ervaren inzetbaarheid beoordeeld.

Uit dit onderzoek blijkt inderdaad dat werknemers die beschikken over meer positieve persoonskenmerken een positiever beeld hebben van hun eigen inzetbaarheid. Net zoals eerder onderzoek door Fugate en collega's uit 2004 toont ook dit onderzoek aan dat persoonlijkheid, attitudes, motivatie en aanpassingsvermogen van de werknemer van invloed zijn op ervaren inzetbaarheid. De COR-theorie (Hobfoll, 2002) stelt dat bestaande, eenmaal

verworven hulpbronnen leiden tot verdere uitbreiding naar meer hulpbronnen. Dit ondersteunt PsyCap, aangezien deze kenmerken ontwikkelbaar zijn waardoor ze vergroot kunnen worden, wat het dynamische karakter van PsyCap onderstreept (Luthans et al., 2007). Huidig onderzoek toont aan dat werknemers met meer positieve persoonskenmerken inderdaad een hogere inzetbaarheid ervaren. Het gevonden effect is iets sterker ten aanzien van banen bij de huidige werkgever dan bij externe banen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers de bestaande aanwezige kansen bij de huidige werkgever beter kunnen inschatten. De kans op een baan bij een andere werkgever wordt daardoor, zelfs bij werknemers met hoge scores op PsyCap, minder sterk ervaren.

Ook toont dit onderzoek aan dat werknemers met veel positieve persoonskenmerken maken meer gebruik van de verschillende job crafting strategieën. Zoals eerder gesteld zijn werknemers continu bezig aanwezige hulpbronnen, die zij waardevol zien, te beschermen en uit te breiden waarbij een positieve opwaartse spiraal ontstaat wanneer dit daadwerkelijk ook lukt (Hobfoll, 2002). Gebaseerd op de Broaden-&-Build-theorie blijken werknemers met veel PsyCap meer positieve emoties te ervaren waardoor zij meer hulpbronnen en mogelijkheden in hun werk zien en hiervan gebruik maken (Frederickson & Branigan, 2005). De onderzoeksresultaten laten zien dat de strategieën 'hulpbronnen zoeken' en 'constructief taakeisen aanpassen' het meest benut worden. Door feedback op prestaties te vragen bij collega's en leidinggevende en naar leermogelijkheden te zoeken (Petrou et al., 2012) creëren werknemers met meer PsyCap een balans in hun werk in lijn met hun persoonlijke mogelijkheden en behoeftes (Tims et al., 2012). Ook kiezen deze werknemers ervoor taakeisen te vergemakkelijken of verbeteren zodat werkprocessen beter passen bij hun individuele behoeftes en voorkeuren. Tevens vertoont de strategie 'uitdagingen zoeken', gekenmerkt door het aangaan van nieuwe verantwoordelijkheden en zoeken van meer taken, een samenhang met PsyCap, zij het in iets geringere mate.

Het toenemende gebruik van job crafting strategieën kan eveneens als voorspeller voor de inzetbaarheidsperceptie worden gezien. Huidig onderzoek toont aan dat de job craftende werknemer een hogere mate van inzetbaarheid ervaart. Dit is een nieuwe, niet eerder onderzocht positieve consequentie van job crafting. Hierbij valt op, in tegenstelling tot PsyCap, dat juist meer externe inzetbaarheid wordt ervaren. Door meer job crafting strategieën te gebruiken ervaart de werknemer een hogere inzetbaarheid voor banen bij andere werkgevers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat middels jobcrafting een grotere fit wordt ervaren tussen werk en persoonlijke mogelijkheden en behoeftes waardoor een positieve spiraal van motivatie en goede prestaties ontstaat wat ertoe leidt dat de inzetbaarheid van de

werknemers toeneemt (Schaufeli, 2011). Door feedback van anderen te vragen en naar leer- en ontwikkelmogelijkheden te zoeken, schalen werknemers hun inzetbaarheid hoger in. Dit is in lijn met het onderzoek van Van Dam en collega's uit 2006. Zij toonden aan dat werknemers die zich veilig voelen op hun werk en die in staat worden gesteld nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven zichzelf meer inzetbaar ervaren. Hieruit leidden zij af dat inzetbaarheid-oriëntatie gerelateerd is aan dispositionele kenmerken, zoals het openstaan voor veranderingen en omgevingsfactoren, door steun van leidinggevende ten aanzien van de loopbaan (Van Dam et al., 2006).

De verwachting dat de samenhang tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid verklaard kan worden door de mate waarin job crafting strategieën gebruikt worden wordt in dit onderzoek niet bevestigd. Dit effect is ook niet gevonden voor intern en extern ervaren inzetbaarheid. Zowel de mate van PsyCap als de mate waarin gebruik gemaakt wordt van job craftingstrategieën dragen beide positief bij aan de ervaren inzetbaarheid van de werknemer. Jobcrafting kan echter niet gezien worden als verklaring voor het verband tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid. Wel hangen ze onderling positief samen. Het is mogelijk dat de onderlinge relatie anders ligt dan onderzocht is in het onderzoeksmodel. Wellicht speelt jobcrafting geen mediërende rol tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid maar is PsyCap een mediërende factor in de samenhang tussen job crafting en ervaren inzetbaarheid. Dit zou betekenen dat wanneer werknemers meer job craften er meer positieve persoonskenmerken (PsyCap) ontstaan waardoor mensen zich meer inzetbaar voelen. Vervolgonderzoek is hiervoor nodig.

Over het algemeen kan worden gesteld dat naarmate de leeftijd van de werknemer toeneemt zijn perceptie van inzetbaarheid afneemt (Van Dam et al., 2006). Deze perceptie is gebaseerd op het zelfbeeld dat de werknemer van zichzelf heeft maar wordt ook gevormd door hoe anderen de werknemer zien en hem dientengevolge behandelen. De verwachting dat werknemers die zich jonger voelen een hogere inzetbaarheid ervaren is niet gevonden. Een uitzondering hierop vormt een kleine groep werknemers die zich meer dan 13 jaar jonger voelen dan hun kalenderleeftijd telt. Zij voelen zich wél meer inzetbaar zowel voor banen bij de huidige werkgever als daarbuiten. De socio-emotionele selectiviteitstheorie van Carstensen (1995) kan hierbij voorzien van een verklaring. Deze theorie stelt dat naarmate men ouder wordt het waargenomen tijdsperspectief veranderd van een 'open' tijdsperspectief, wat veelal aanwezig is bij jongere werknemers, tot een 'gesloten' perspectief, wat met name bij oudere werknemers het geval is. Lange termijn doelen zoals kennis ontwikkelen en groei veranderen in meer korte termijn georiënteerde doelen, gericht op emoties en verdieping van sociale

relaties, naarmate men ouder wordt. Wanneer tijd als expansief wordt ervaren, worden lange termijn doelen verkozen boven andere doelen aangezien deze toekomstige mogelijkheden optimaliseren (Carstensen, Isaacowitz & Charles, 1999). De groep werknemers in dit onderzoek, die zich meer dan 13 jaar jonger voelt dan ze daadwerkelijk zijn, ervaren zichzelf echter als meer inzetbaar dan leeftijdgenoten. Dit impliceert dat het tijdsperspectief dat zij hanteren normaliter meer verbonden is met jongere werknemers, waaruit volgt dat de ervaren inzetbaarheid eveneens overeenkomt met hun jongere collega's. Eerder onderzoek onder oudere werknemers die na hun pensionleeftijd doorwerken laat zien dat deze doorwerkers niet alleen meer positieve percepties hebben ten aanzien van hun prestaties, ook hebben zij lange termijn doelen (Van der Heijden, 2011).

4.1 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Bij de interpretatie van de resultaten van dit onderzoek moet met een aantal beperkingen rekening worden gehouden. Zo kunnen door het gebruik van de cross-sectionele onderzoeksopzet geen betrouwbare uitspraken over de causaliteit van de gevonden verbanden gedaan worden. Om de causaliteit met zekerheid te kunnen vaststellen, zou een longitudinale onderzoeksopzet toegepast moeten worden (Taris & Kompier, 2003).

Een tweede beperking ligt bij het gebruik van de zelfrapportage. Alhoewel de instructie vermeldde dat geen 'goede' of 'foute' antwoorden bestaan, aangezien het onderzoek zich richtte op de perceptie van de geïnterviewde, kunnen sociaal wenselijke antwoorden niet worden uitgesloten. Door anonimiteit te garanderen is getracht deze bias te reduceren. Daarbij werd de vragenlijst via internet uitgezet. Hierdoor kan in de onderzoeksgroep een bias zijn ontstaan waarbij werknemers met meer positieve persoonlijkheidskenmerken domineerden en degene die lager scoren op PsyCap ondervertegenwoordigd zijn. Dit bemoeilijkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. Tevens bestaat de kans op self-serving bias, een tendens waarbij mensen zichzelf per definitie hoger waarderen dan een ander. Deze bias vloeit voort uit de behoefte tot het bewaken en vergroten van het gevoel voor eigenwaarde en kan de resultaten van het onderzoeken te positief weergeven. Dit kan ondervangen worden door collega's, leidinggevendenden (multisource feedback) bij het inschatten van de inzetbaarheid van de werknemer te betrekken. Dit kan tevens de common method variantie beperken, wat de variantie is die te wijten valt aan de meetmethode in plaats van aan het gemeten construct (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Een aandachtspunt voor vervolgonderzoek zou daarom het betrekken van meerdere beoordelaars kunnen zijn, die net zoals de werknemer zelf een inschatting van diens inzetbaarheid te maken.

Tot slot kan de operationalisering van het construct ervaren inzetbaarheid gezien worden als laatste beperking. Ervaren inzetbaarheid is in dit onderzoek gedefinieerd als de door de werknemer gepercipieerde kans op een andere baan (Berntson & Marklund, 2007). Hierbij is de focus een nieuwe baan. Het zou waardevol zijn in toekomstig onderzoek niet alleen te kijken naar de mogelijkheden van een nieuwe baan, maar ook naar het vertrouwen van de werknemer om de huidige baan te behouden (Berntson et al., 2006). Iets wat vooral relevant is in tijden van crisis.

4.2 Praktische implicaties

Gezien de toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen ouderen langer door moeten werken. Duidelijk is de rol van PsyCap gebleken in de samenhang met ervaren inzetbaarheid. Gezien de ontwikkelbare aard van deze positieve persoonskenmerken kunnen deze vergroot worden middels interventies zoals eerder gebruikt zijn in het onderzoek van Luthans en collega's (2006a). Dit biedt mogelijkheden voor de werknemer die hierdoor een hogere inzetbaarheid zal ervaren. Ook naarmate werknemers meer job craften, door een 'fit' tussen werk en persoonlijke behoeften en vaardigheden te realiseren, wordt er meer inzetbaarheid ervaren. Met name de feedback en steun van collega's en leidinggevende en de aanwezigheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden bevorderen daarbij de inzetbaarheidsoriëntatie (Van Dam et al., 2006). Voor organisaties zijn dit criteria waaraan de werkomgeving volgens werknemers moet voldoen.

Ervaren inzetbaarheid hangt samen met persoonskenmerken en de mate van 'fit'. Om ervoor te zorgen dat werknemers langer actief blijven in het arbeidsproces met een grote mate van ervaren inzetbaarheid zal de verantwoordelijkheid bij zowel werknemer als werkgever liggen. Het begrip 'boundaryless career' (Van Dam et al., 2006) zal daarom plaats moeten maken voor een nieuw begrip wat het bilaterale karakter van deze nieuwe carrière weergeeft. Wanneer door werknemer en werkgever de verantwoordelijkheid gedeeld én in balans is zal niet alleen de individuele werknemer, de organisatie maar de samenleving als geheel hierbij gebaat zijn.

4.3 Conclusies

Dit onderzoek toont aan dat persoonlijke voorspellers en job crafting samenhangen met de mate van ervaren inzetbaarheid van de werknemer. Het is gebleken dat de mate van job crafting door de werknemer geen verklarend mechanisme is in het verband tussen PsyCap en ervaren inzetbaarheid. Wel blijken werknemers die zich meer dan 13 jaar jonger voelen een

grotere inzetbaarheid te ervaren dan hun leeftijdgenoten. Ondanks de beperkingen van de crossectionele onderzoeksopzet toont dit onderzoek aan dat wanneer middels trainingen Psycap wordt vergroot, dit bijdraagt aan de ervaren inzetbaarheid van de werknemer. Daardoor kan de duurzame inzetbaarheid van werknemers en actieve participatie op de arbeidsmarkt worden bevorderd.

Referenties:

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R.W.B. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*, 245-267.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Bandura, A. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems, *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(5), 1017-1028.
- Baron, R.M., & 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*, 1173-1182.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy, 27*, 223-244.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between employability and subsequent health. *Work and Stress, 21*, 279-196.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life-span theory of socioemotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science, 4*, 151-156.
- Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M., & Charles, S.T. (1999). Taking Time Seriously. A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist, 54*, 165-181.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Sociaal Economische Trends 2013, Stijgende arbeidsparticipatie en minder uittrekking bij ouderen, 4*, 1-12.
- Centraal plan Bureau (2010). Vergrijzing verdeeld. Toekomst van de Nederlandse Overheidsfinanciën, 6, 86.
- Chen, D.J.Q., & Lim, V.K.G. (2012). Strengths in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behaviour, 33*, 81-839.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' wellbeing: Mediation by job security. *Journal of Applied Psychology: An International Reviews, 57*, 488-509.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie, 4*, 475-492.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie, 24*, 374-

- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 14, 211-233. In N. De Cuyper & H. De Witte (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 4, 475-492.
- De Lange, A.H., Van Yperen, N.W., Van Der Heijden, B.I.J.M., & Bal, P.M. (2010). Dominant achievement goals for older workers and their relations with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 118-125.
- Edwards, J. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robinson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 209-357). New York: Wiley.
- Edwards, J. (2007). The relationship between Person-Environment Fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T.A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco, Jossey-Bass.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 100-124.
- Frederickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Frederickson, B.L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden thought-action repertoires: Evidence for the broaden-and-build model. *Cognition and Emotion*, 19, 313-332.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashfort, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.
- Fugate, M., & 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, 503-527.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307.
- Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N., & Jackson, A.P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes in inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.

- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement, *Journal of Vocational Behaviour*, 75, 183-196.
- Kasl, S.V. (1982). Strategies on research on economic instability and health. *Psychological Medicine*, 12, 637-649. In D.J.Q. Chen & V.K.G. Lim (2012). Strengths in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 81-839.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual view. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 364-394.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.M. (2006a). Psychological capital development: Toward a micro intervention. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007a). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007b). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behaviour. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Zhu, W., & Avolio, B.J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures, *Journal of World Business*, 41, 121-132.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25-36.
- McDonald, T. & Siegal, M. (1996). Enhancing worker self-efficacy: An approach for reducing negative reactions to technological change. *Journal of Managerial Psychology*, 11, 41-44.
- Parker, S.K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs. In R. Kanfer, G. Chen, & R.D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233-384). New York: Routledge.
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., De Jonge, J. & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere

- werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18, 299-308.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: contextual antecedents and the effect of work engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 33, 1120-1141.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods, Instruments, and Computers*, 26, 717-731.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2005). How HR professionals rate continuing professional development. *Human Resource Management Journal*, 15, 18-32.
- Schaufeli, W.B. (2011). Ten minste houdbaar tot. *Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Sheldon, K.M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (12): 1270-1279.
- Sterns, H.L. & Doverspike, D. (1989). Aging and the retaining and learning process in organizations. In: I. Goldstein & R. Katze, (Eds). *Training and Development in Work Organizations* (pp. 299-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Taris, T., & Kompier, M. (2003). Challenges of longitudinal designs in occupational health psychology. *Scandinavian Journal of Work, Environment, and Health*, 29, 1-4.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173-186.
- Van Dam, K., B., Van der Heijden, B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Van der Klink, J.J.L., Bultman, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F., Brouwer, S, & Van de Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 341-355.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *Als het getij verloopt verzet men de bakens*. Inaugurele

rede, 18 maart 2011, Nijmegen: Radboud Universiteit.

Van der Ven, C., Peeters, M.C.W., & Demerouti, E. (submitted). The relationship between goal orientation, leadership and employees' job crafting behaviors, and their influence on the crossover of job crafting between colleagues.

Vink, J., Ouweneel, E., & Le Blanc, P.M. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie*, 24, 101-120.

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. Meetinstrument

Ervaren inzetbaarheid

Intern ervaren inzetbaarheid:

1. Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk
2. Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen
3. Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies en
4. Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie

Extern ervaren inzetbaarheid:

1. Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden
2. Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies
3. Ik zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daarnaar zou zoeken
4. Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen
5. Ik heb een grote kans om elders een betere job te vinden, als ik daarnaar zou zoeken
6. Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een betere job kan vinden bij een andere werkgever

PsyCap

Hoop:

1. Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing
kan vinden
2. Op dit moment streef ik mijn werkdoelen na op energieke wijze
3. Er zijn veel manieren om problemen op te lossen
4. Op dit ogenblik beschouw ik mezelf als succesvol in mijn werk
5. Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken
6. Op dit moment bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb

Optimisme:

1. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
2. Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk
3. Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout
4. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
5. Ik ben optimistisch wat betreft de toekomst binnen het werk
6. Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen
7. Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon

Self-efficacy:

1. Als er zich op mijn werk moeilijke problemen voordoen weet ik die op te lossen
2. Op mijn werk bereik ik mijn doel, ook wanneer er zich onverwachte situaties voordoen
3. Als ik obstakels op mijn werk tegenkom vind ik altijd wel een manier om ze te omzeilen
4. Ook al kost het mij veel tijd en energie, ik bereik op mijn werk wat ik wil
5. Als er iets nieuws op mij afkomt op het werk weet ik altijd wel hoe ik daar mee om moet gaan

Weerbaarheid:

1. Als ik een tegenslag heb in mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan
2. Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden
3. Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is
4. Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij
5. Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb als voor hetere vuren gestaan
6. Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk

Job crafting

Hulpbronnen zoeken:

1. Ik vraag anderen om feedback over mijn functioneren
2. Ik vraag collega's om advies
3. Ik vraag mijn leidinggevende om advies
4. Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk
5. Ik zoek contact met mensen in mijn werkomgeving (collega's, leidinggevenede etc.) om de informatie te krijgen die ik nodig heb om mijn taak uit te voeren
6. Wanneer ik tegen moeilijkheden of problemen in mijn werk aanloop bespreek ik dit met mensen in mijn werkomgeving

Uitdagingen zoeken:

1. Ik vraag om meer taken als ik klaar ben met mijn werk
2. Ik vraag om meer verantwoordelijkheden
3. Ik vraag om meer uitdagende klussen

Constructief taakeisen aanpassen:

1. Ik versimpel werkprocessen en/of procedures om mijn werk eenvoudiger te maken
2. Ik bedenk oplossingen om mijn werk makkelijker uit te voeren
3. Ik verbeter werkprocessen en/of procedures om mijn werk makkelijker te maken

4. Ik ben altijd op zoek naar manieren om mijn werk efficiënter uit te voeren
5. Als bepaalde werkprocessen en/of procedures mijn werk vertragen dan probeer ik deze te veranderen