

Universiteit Utrecht

Master psychologie, Arbeids- & Organisationspsychologie

Master thesis

**Arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid van werknemers in
samenhang met persoonlijkheid en persoon-baanfit.**

Met persoonlijkheid als modererende-, en duurzame inzetbaarheid als mediërende rol.

Esther Peeters 3520560

Datum: 27 juni 2014

Begeleider: Marieke den Ouden

Tweede beoordelaar: Phil Heiligers

Inhoudsopgave

	Pgn.
Samenvatting	4
1. Inleiding	4
2. Theoretisch kader	6
2.1 Arbeidsprestatie	6
2.2 Duurzame inzetbaarheid	7
2.3 Persoon-baanfit	8
2.3.1 <i>Persoon-baanfit en arbeidsprestatie</i>	9
2.3.2 <i>Persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid</i>	10
2.4 Persoonlijkheid	11
2.4.1 <i>Persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid</i>	12
2.4.2 <i>De relatie tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie</i>	14
2.4.3 <i>Persoonlijkheid in samenhang met persoon-baanfit en arbeidsprestatie</i>	15
2.5 De mediërende rol van inzetbaarheid tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie en persoonlijkheid en arbeidsprestatie.	17
3. Methode	20
3.1 procedure	20
3.2 Respondenten	20
3.3 meetinstrumenten.	21
3.4 Analyses	23
4. Resultaten	25
4.1 Algemeen	25
4.2 De samenhang van persoon-baanfit met arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid	25
4.3 De samenhang van persoonlijkheid met arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid	27
4.4 De gecombineerde invloed van persoonlijkheid en persoon-baanfit	27
4.5 De mediërende rol van duurzame inzetbaarheid tussen persoonlijkheid, persoon-baanfit en arbeidsprestatie	31
5. Discussie en conclusie	34
5.1 Bevindingen	34
5.2 beperkingen en verder onderzoek	37

5.3 theoretische en praktische implicatie	38
5.4 Conclusie	39
6. Referentielijst	40
<i>Bijlagen</i>	

Samenvatting

Door een continue verandering binnen en buiten organisaties wordt het steeds belangrijker om medewerkers te hebben die flexibel zijn en mee kunnen buigen met veranderingen. Dit kan immers de arbeidsprestatie verhogen. Dit onderzoek richt zich daarom op de arbeidsprestatie (taakprestatie en contextuele prestatie) en duurzame inzetbaarheid (interne- en externe inzetbaarheid) van werknemers en de eventuele samenhang met persoon-baanfit (needs-supply fit en demands-abilities fit) en persoonlijkheid (extraversie, consciëntieusheid, neuroticisme, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid). Naast directe relaties wordt persoonlijkheid als moderator meegenomen en duurzame inzetbaarheid als mediator. Data zijn verzameld onder werknemers in 253 verschillende organisaties. De werknemers zijn minstens 12 uur in de week in loondienst (N=244). Uit de resultaten blijkt dat persoonlijkheid en persoon-baanfit inderdaad samenhangen met arbeidsprestatie, maar over het algemeen geen voorspellers zijn voor duurzame inzetbaarheid. Alleen op schaal niveau is er een verband te vinden tussen de persoonlijkheidstrek extraversie en externe inzetbaarheid. Persoonlijkheid als geheel speelt nagenoeg geen modererende rol op de relatie persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Alleen “openstaan voor nieuwe ervaringen” heeft hier enigszins invloed op. Als laatste fungeert duurzame inzetbaarheid niet als mediator op arbeidsprestatie. Implicaties en verder onderzoek worden besproken in de discussie.

Trefwoorden: arbeidsprestatie, duurzame inzetbaarheid, persoonlijkheid, persoon-baanfit

1. Inleiding.

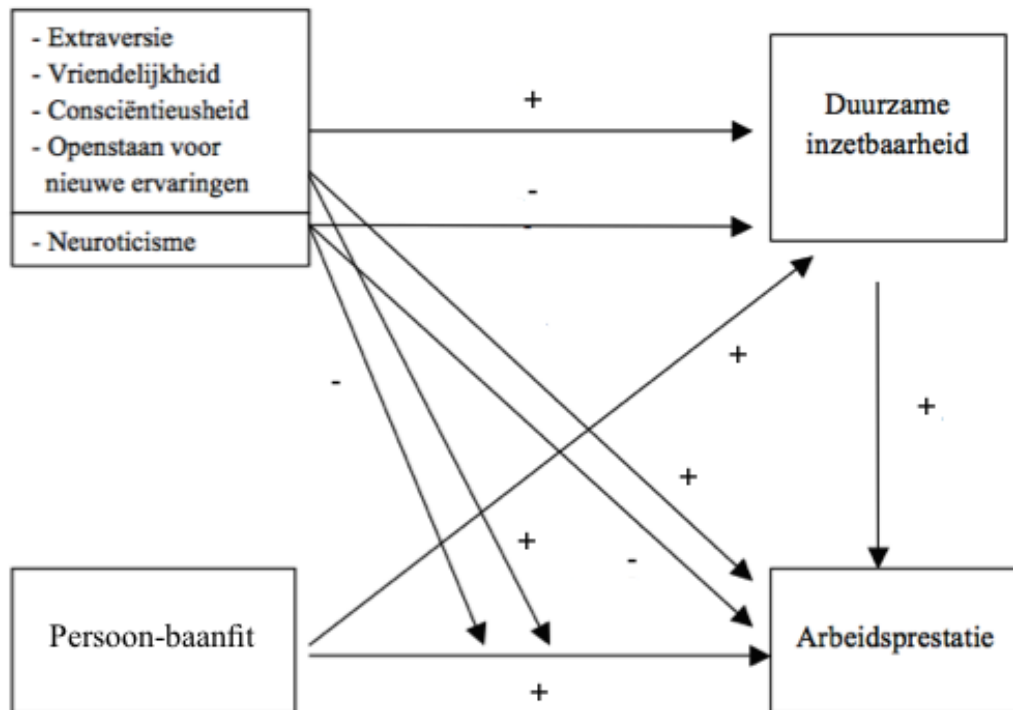
Het voornaamste doel van een organisatie is overleven en daarnaast het bereiken van strategische doelen. Door de continue veranderingen binnen en buiten de organisatie, is het echter moeilijk om het hoofd boven water te houden. Daarom is het belang van de individuele ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers steeds toegenomen. Door de globalisering, de snelle technologische ontwikkelingen en verandering van organisatie structuren, moeten organisaties flexibel zijn en een groot aanpassingsvermogen hebben. Dit heeft er voor gezorgd dat competenties van medewerkers steeds belangrijker worden. Om op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen is het dus van belang om medewerkers in dienst te hebben die flexibel, breed en duurzaam inzetbaar zijn en daarnaast kennis hebben van meer dan alleen de eigen functie (van Dam, van der Heijden & Schyns, 2006). Wanneer werknemers

hun hele loopbaan in een veranderende werkcontext de gewenste werkprestatie kunnen, willen en mogen blijven leren is dit voordelig voor de organisatie omdat werknemers langer productief blijven en waarschijnlijk gewenst gedrag vertonen (Schaufeli, 2011). Door het investeren in competenties wordt de overlevingskans van organisaties verhoogt. Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid is echter niet alleen positief voor de organisatie, maar ook voor de werknemer, omdat er aandacht is voor de individuele ontwikkeling (Van Dam, 2004). Door de steeds grotere baanonzekerheid, wordt de loopbaanontwikkeling een continue leerproces wat tot een “leven lang inzetbaar zijn” zou moeten leiden. De investering in individuele competenties zorgt ervoor dat werknemers breed inzetbaar zijn op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Hierdoor wordt duurzame inzetbaarheid gerelateerd aan zowel de overlevingskansen van een organisatie als de loopbaanontwikkeling op de arbeidsmarkt van medewerkers (Van Dam et al. 2006). Uiteindelijk zou duurzame inzetbaarheid tot een hogere arbeidsprestatie moeten leiden (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Duurzame inzetbaarheid is hiermee een middel om tot een hogere arbeidsprestatie van medewerkers te komen, doordat competenties en vaardigheden van werknemers worden ontwikkeld, wat de kans op een hogere arbeidsprestatie van medewerkers vergroot. Dit zorgt tevens voor het blijven functioneren van de organisatie. Uiteindelijk draait het in een organisatie om resultaten. Werknemers die hoog presteren, ondersteunen de strategische doelen van een organisatie (Lado & Wilson, 1994). Naar aanleiding van bovenstaande wordt er van uitgegaan dat duurzame inzetbaarheid en arbeidsprestatie van medewerkers twee belangrijke factoren zijn binnen een organisatie, die voor positieve resultaten kunnen zorgen.

Om duurzame inzetbaarheid en arbeidsprestatie te bereiken is het interessant om te weten welke factoren mogelijk van invloed kunnen zijn op duurzame inzetbaarheid en arbeidsprestatie van werknemers. In dit onderzoek wordt onderzocht of persoon-baanfit en persoonlijkheid samenhangen met duurzame inzetbaarheid en arbeidsprestatie. Li en Hung (2010) stellen in hun onderzoek namelijk dat de balans tussen persoon en werk een voorspeller is voor arbeidsprestatie en het gewenste gedrag daarbij. Wanneer een werknemer een balans ervaart met het werk, wordt tevens het gevoel van inzetbaarheid positief beïnvloed (Schaufeli, 2011). PERSOONLIJKHEID speelt een belangrijke rol in het voorspellen van gedrag. PERSOONLIJKHEID heeft invloed op hoe iemand zich gedraagt, reageert en manier van denken en zorgt voor constante en tamelijk voorspelbare gedragingen in verschillende situaties (Wille, Fruyt & Feys, 2013). Het is daarom van belang om persoonlijkheid mee te nemen in dit onderzoek in de relatie op duurzame inzetbaarheid en arbeidsprestatie. PERSOONLIJKHEID wordt

tevens meegenomen als modererende rol op de relatie persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Daarnaast wordt getoetst of duurzame inzetbaarheid een mediërende rol speelt tussen persoonlijkheid, persoon-baanfit en arbeidsprestatie. De centrale vraag die in dit onderzoek wordt gesteld is als volgt geformuleerd: *Zijn persoonlijkheidstrekken en persoon-baanfit voorspellers voor arbeidsprestatie en de duurzame inzetbaarheid van werknemers?*

Figuur 1 geeft het onderzoeksmodel weer.



Figuur 1. Onderzoeksmodel.

2. Theoretisch kader

2.1 Arbeidsprestatie

Een betekenis van arbeidsprestatie is: “De hoeveelheid arbeid die een werknemer in een bepaalde tijd verricht” (woordenboek.nl, 2014). Arbeidsprestatie gaat dus, uitgaande van deze definitie, over de verrichte arbeid binnen een organisatie. Wanneer de huidige literatuur wordt bestudeerd, wordt er niet alleen uitgegaan van de verrichte arbeid van werknemers, maar van meerdere concepten die arbeidsprestatie meten. Arbeidsprestatie wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van taakprestatie en contextuele prestatie. Taakprestatie wordt beschreven als; de effectiviteit waarmee werknemers taken uitvoeren, welke bijdragen aan het primaire productieproces van de organisatie. Dit kan zowel op een directe manier, door het

implementeren van een deel van het primaire proces, als indirect door bijvoorbeeld het aanleveren van benodigde materialen en services (Borman & Motowidlo, 1993 in; Borman & Motowidlo, 1997). Het zijn dus taken die beschreven staan in de functie en bijdragen aan de kern van de organisatie. Deze gedragingen worden ook wel omschreven als in-rol gedrag. Met in-rol gedrag wordt bedoeld; het gedrag gericht op omschreven taken binnen de functie die tevens erkend worden door de organisatie haar beloningssysteem (Katz & Kahns, 1978 in; Barksdale & Werner, 2001). Uit de definities van taakprestatie en in-rol gedrag zou geconcludeerd kunnen worden dat taakprestatie en in-rol gedrag allebei gericht zijn op het vervullen van de primaire taken van een organisatie welke beschreven staan in de betreffende functie. In-rol gedrag en taakprestatie worden ook wel gezien als een vergelijkbaar concept (Barksdale & Werner, 2001). Het uitvoeren van deze taken dragen tevens bij aan het vergroten van de effectiviteit van de organisatie en de individuele arbeidsprestatie (Goodman & Svyantek, 1999; Motowidlo & Scottter, 1994). In het verdere onderzoek zal de term taakprestatie aangehouden worden.

Echter naast taakprestatie wordt de effectiviteit van de organisatie ook vergroot door gedragingen die niet direct gericht zijn op de primaire taken van een organisatie (Goodman & Svyantek, 1999). De gedragingen die niet direct gericht zijn op primaire taken, vormen de organisationele, sociale en psychologische context van een organisatie welke dient als motivatie om taakactiviteiten en processen uit te voeren (Borman & Motowidlo, 1997). Deze gedragingen worden in de literatuur verschillend benoemd, namelijk extra-rol gedrag (Barksdale & Werner, 2001), contextuele prestatie (Borman & Motowidlo, 1997) of organizational citizenship behaviors (OCB) (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983). OCB wordt beschreven als vrijwillig extra-rol gedrag, met als doel anderen te helpen binnen de organisatie (Borman & Motowidlo, 1997). Borman en Motowidlo beschrijven contextuele prestatie als; het vervullen van taken die formeel gezien niet bij de baan horen en daarmee anderen werknemers binnen de organisatie faciliteren om zo een efficiëntere samenwerking te realiseren. Omdat contextuele prestatie alles omvattend is en de beste omschrijving geeft van welke gedragingen worden gemeten, wordt in de rest van dit onderzoek de term contextuele prestatie aangehouden.

2.2. Duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid wordt een steeds belangrijker concept binnen de maatschappij. Er is echter niet één algemeen aanvaarde definitie die dit begrip omschrijft. Bij onderzoek naar de definitie van duurzame inzetbaarheid blijken er verschillende interpretaties te zijn die

duurzame inzetbaarheid omschrijven. Zo stellen Hillage en Pollard (1998) dat duurzame inzetbaarheid betrekking heeft op: “de mogelijkheid om werk te krijgen, te behouden en nieuw werk te vergaren wanneer nodig. Voor de werknemer hangt de inzetbaarheid af van hun eigen kennis, vaardigheden en houding die ze hebben, de wijze waarop ze deze gebruiken, implementeren en presenteren aan hun werkgever en van de context waarin ze werken”(p.1). Deze definitie gaat er vanuit dat de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid bij de werknemer zelf ligt. Een andere definitie die wordt gebruikt stelt dat duurzame inzetbaarheid betrekking heeft op het gebruik of de inzet van het productiemiddel arbeid, zonder dat de gebruikswaarde daarvan wordt aangetast. Werknemers moeten dus continue leren en zich blijven ontwikkelen waardoor ze in de toekomst ook gezond en productief kunnen blijven werken (Schaufeli, 2011). De Cuyper en De Witte (2008) beschouwen inzetbaarheid als: “de door de werknemer ingeschatte kans op een andere of betere baan binnen het huidige bedrijf of bij een andere dan de huidige organisatie” (p.478). Tevens wordt door De Cuyper en De Witte onderscheid gemaakt tussen interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid wordt gedefinieerd als: “de door de werknemer gepercipieerde kans op andere (kwantitatief) of betere (kwalitatief) tewerkstelling binnen het huidige bedrijf” (p.478), en externe inzetbaarheid als: “de door de werknemer gepercipieerde kans op een baan (kwantitatief) of een betere baan (kwalitatief) bij een andere dan de huidige organisatie” (p.479). In dit onderzoek wordt de definitie van De Cuyper en De Witte aangehouden wanneer het over duurzame inzetbaarheid gaat.

2.3 Persoon-baanfit

Persoon-baanfit is een veel onderzocht begrip binnen de arbeidspsychologie. Over het algemeen gaat persoon-baanfit over de balans tussen persoon en werk. Wanneer er sprake is van een balans voelt de werknemer zich goed, heeft hij plezier in zijn werk en past hij goed bij zijn werk (Schaufeli, 2011). Wanneer persoon-baanfit wordt gedefinieerd, blijkt uit de literatuur dat dit concept vaak door middel van twee soorten “fit” wordt beschreven; de *demands-abilities* (DA) fit en *needs-supply* (NS) fit.

Ten eerste moeten de mogelijkheden, kennis en vaardigheden van de werknemer passen in de werkcontext in de vorm van taakeisen (Schaufeli, 2011; Chinomona, Dhurup & Chinomona, 2013). Taakeisen worden beschreven als fysieke, psychische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen, waardoor ze gepaard gaan met bepaalde fysieke en psychologische kosten (Sulea, Maricutoiu, Schaufeli & Sava, 2012). Voorbeelden van taakeisen zijn; ervaren werkdruk,

werktempo, ongunstige fysieke werkomgeving en rolconflicten (Schaufeli & Bakker, 2004). Wanneer de mogelijkheden, kennis en vaardigheden van de werknemer en de werkcontext bij elkaar passen, wordt er gesproken over een *demands-abilities fit* (Schaufeli, 2011).

Ten tweede moeten de attitude, motivatie, behoefte en wensen van de werknemers passen bij de werkcontext in de vorm van energiebronnen (Schaufeli, 2011; Chinomona, et al. 2013). Energiebronnen zijn fysieke, psychische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die functioneel zijn voor persoonlijke groei en ontwikkeling te stimuleren, het bereiken van een arbeidsdoel en taakeisen, en de daarmee samenhangende fysiologische en psychologische kosten, verminderen (Sulea et al. 2012). Energiebronnen zijn bijvoorbeeld veel regelruimte, loopbaanmogelijkheden, rolduidelijkheid en steun van collega's (Schaufeli & Bakker, 2004). De attitude en motivatie van een werknemer refereert naar de bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkeling. Wanneer er sprake is van een fit tussen de behoefte van de werknemer en aanbod van energiebronnen, wordt er gesproken over een *needs-supply fit* (Schaufeli, 2011).

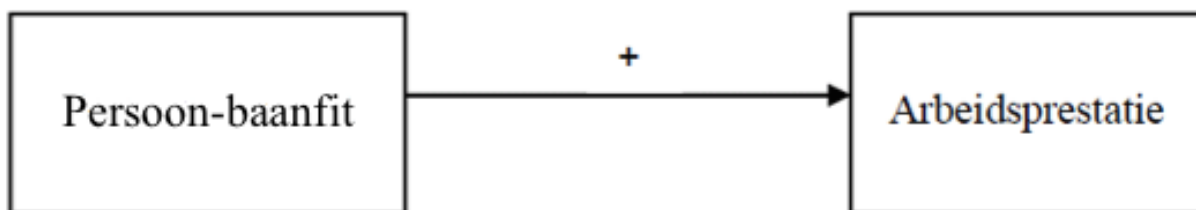
2.3.1 Persoon-baanfit en arbeidsprestatie

Werknemers blijken het meest succesvol te zijn in hun werk wanneer de baan past bij de interesses, waarden en mogelijkheden van de werknemer (Chuang & Sackett, 2005; Edwards, 1991; Gregory & Albritton, 2010; Kahya, 2009). Er bestaat dan een balans tussen de persoon en de baan. Wanneer werknemers een balans ervaren, voelen ze zich geschikter voor hun baan waardoor ze meer zelfvertrouwen hebben en in staat zijn om betere werkresultaten te behalen (Chinomona, et al. 2013). Tevens blijkt dat persoon-baanfit invloed heeft op gewenst gedrag, werkprestatie en houding van werknemers (Li & Hung, 2010). Hieruit kan vertaald worden dat persoon-baanfit zowel op taakprestatie als op contextuele prestatie een positieve invloed kan hebben. Daarnaast is de verwachting dat een fit tussen vaardigheden van de werknemer en de functie eisen, het potentiële vermogen weerspiegelt van een werknemer om een specifieke taak uit te voeren (Chinomona, et al. 2013), wat wordt gerelateerd aan taakprestatie. Daarnaast stellen ook Kristoff-Brown, Zimmerman en Johnson (2005) dat persoon-baanfit positief gerelateerd kan worden aan arbeidsprestatie, waarbij zowel taakprestatie als contextuele prestatie positief beïnvloed worden door de fit tussen persoon en werk. Hierbij geldt wanneer werknemers een hoge persoon-baanfit ervaren ze ook positieve werk uitkomsten/ arbeidsprestaties hebben (Edwards, 1991). Hoewel meerdere onderzoeken de positieve relatie ondersteunen van persoon-baanfit op arbeidsprestatie (Kristoff-Brown et al., 2005; O'Reilly III, Caldwell & Mirable, 1992 in; June, Mahmood, 2011), stellen Kristoff-

Brown et al. dat de correlatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie echter niet sterk is, welke de eerdere bevindingen verzwakt. Ondanks deze wisselende resultaten blijft de mate van onderzoek hierover echter beperkt (Mosley, 2002 in; June & Mahmood, 2011).

Vanwege de wisselende uitkomsten over de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie is het interessant om verder onderzoek te doen naar deze relatie en hoewel er onderzoeken zijn die de positieve relatie van persoon-baanfit ondermijnen, wordt er toch uitgegaan van een positieve relatie. De volgende hypothese is hierbij opgesteld, welke is weergegeven in figuur 2.

H1: Persoon-baanfit hangt positief samen met arbeidsprestatie.



Figuur 2: Weergave hypothese 1: persoon-baanfit hangt positief samen met arbeidsprestatie.

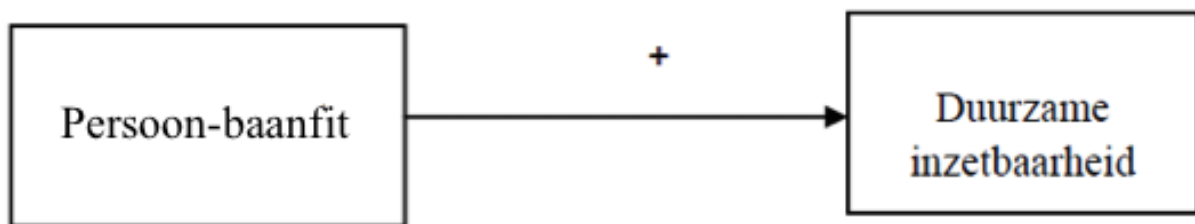
2.3.2 Persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid.

Naast arbeidsprestatie wordt in dit onderzoek ook de samenhang van persoon-baanfit met duurzame inzetbaarheid onderzocht. Binnen de werkcontext wordt de balans tussen persoon en werk steeds belangrijker gevonden (Kristof-Brown et al, 2005). Als gevolg kan deze balans positieve gevolgen hebben voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Schaufeli, 2011). In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid gemeten vanuit de perceptie van de werknemer. Schaufeli stelt: “Omdat er in de huidige literatuur weinig aandacht is voor de werkcontext die mogelijkheden kan bieden om ook in de toekomst duurzaam inzetbaar te zijn, wordt er uitgegaan van een model van duurzame inzetbaarheid op basis van de balans tussen persoon en werk. Een balans tussen persoon en werk zorgt ervoor dat de werknemer langdurig en met behoud van gezondheid en welzijn kan blijven functioneren” (p.1). Wanneer er immers een balans wordt ervaren tussen persoon en werk zullen werknemers zich prettig voelen in de werkcontexten en meer willen investeren in mogelijkheden, waarbij de gezondheid behouden wordt. Uit onderzoek van Schaufeli (2011) blijkt dat de aspecten van persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid samenhangen. Een balans tussen persoon en werk zorgt namelijk voor gezondheid en een betere arbeidsprestatie en daarmee voor duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011). Wanneer een werknemer

namelijk een balans ervaart tussen zijn vaardigheden en taakeisen van de baan (DA fit), kan de werknemer voldoen aan de eisen van de baan waardoor hij productief blijft. Beide zijn onderdelen die duurzame inzetbaarheid representeren waardoor wordt gesteld dat persoon-baanfit samenhangt aan duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011).

Kortom wanneer een werknemer in balans is met zijn werk, zal hij zich beter voelen binnen de werkcontext omdat zijn behoefte en mogelijkheden voldoen aan de eisen en energiebronnen waardoor, zijn perceptie tegenover zijn eigen inzetbaarheid, en daarmee het geloof in de mogelijkheid om een andere baan te vinden, wordt vergroot. De volgende hypothese is hierover opgesteld, welke is weergegeven in figuur 3:

H2: Persoon-baanfit hangt positief samen met duurzame inzetbaarheid.



Figuur 3: Weergave hypothese 2: persoon-baanfit hangt positief samen met duurzame inzetbaarheid.

2.4 Persoonlijkheid.

Persoonlijkheid wordt vaak beschreven in vijf basisconcepten, ook wel de “Big Five” genoemd (Norman, 1963). De vijf persoonlijkheidstrekken die veelal worden gebruikt zijn; extraversie, consciëntieusheid, neuroticisme, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid.

Extraversie kenmerkt zich onder andere door positiviteit, assertiviteit, activiteit en dominantie (Bakker, Zee van der, Lewig, & Dollard, 2006; Wille, et al. 2013). Consciëntieusheid kan beschreven worden door zelfdiscipline, het streven naar succes, bekwaamheid en probleemoplossend vermogen (Bakker et al., 2006). Neuroticisme typeert zich door angstig zijn, depressiviteit, boosheid, onzekerheid en emotioneel instabiel (Barrick & Mount, 1991). Openstaan voor nieuwe ervaringen wordt vaak omschreven als nieuwsgierigheid, originaliteit, open-minded en intelligentie (Barrick & Mount, 1991). Als laatste wordt vriendelijkheid gekenmerkt door altruïsme, flexibiliteit, zorgzaam zijn en coöperatief (Barrick & Mount, 1991; Bakker et al., 2006).

2.4.1. Persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid.

Op basis van een persoonlijkheidstheorie worden aannames gedaan over een positieve dan wel negatieve invloed op inzetbaarheid. Deze persoonlijkheidstheorie stelt dat er terugkerende regulaties zijn binnen een persoon zijn gedragingen, emoties en manier van denken (Hogan, 1991 in; Wille et al., 2013). Dit houdt dus in dat een persoon over het algemeen op een bepaalde en tamelijk voorspelbare manier zal reageren in verschillende situaties. De centrale opvatting binnen deze persoonlijkheidstheorie is dan ook: “Een individu heeft de aanleg om gedragingen, gedachten en gevoelens op een redelijk consistente wijze door de tijd heen in verschillende situaties te vertonen” (Wille et al. 2013, p. 128). Dit verklaart terugkerende stemmingen in het gedrag van een individu. De terugkerende gedragingen worden in een persoonlijkheidstrek omschreven en is dus onderdeel van de persoonlijkheid van een individu. Op basis van de persoonlijkheidstheorie worden verwachtingen uitgesproken met betrekking tot de kenmerken van een persoonlijkheidstrek en de gedragingen van een werknemer binnen de werkcontext (Wille et al. 2013), in dit onderzoek inzetbaarheid en arbeidsprestatie.

Extraverte personen zijn positief, assertief en actief (Wille et al. 2013). Wanneer extraverte personen ontevreden zijn over hun inzetbaarheid zullen ze waarschijnlijk sneller actie ondernemen om hun eigen inzetbaarheid te verbeteren (Wille et al. 2013). Hierdoor wordt verwacht dat extraversie positief samenhangt met duurzame inzetbaarheid.

Consciëntieusheid kenmerkt zich onder andere door zelfdiscipline en het streven naar succes (Bakker et al., 2006;). Deze kenmerken vergroten de kans dat werknemers eerder gaan investeren in training en ontwikkeling van de eigen capaciteiten en dit ook als de manier zien om duurzame inzetbaarheid te vergroten. Deze componenten zijn van belang voor duurzame inzetbaarheid waardoor verwacht wordt dat consciëntieusheid een positieve invloed zal hebben op duurzame inzetbaarheid (Wille et al. 2013).

Neuroticisme wordt omschreven door angstig zijn, boosheid, schaamte, onzekerheid en emotionele instabiliteit (Barrick & Mount, 1991). Hierdoor ervaren personen die hoog scoren op neuroticisme vaak negatieve emoties en beoordelen situaties vaak pessimistisch (Wille et al., 2013). Naar aanleiding hiervan wordt een negatieve samenhang tussen neuroticisme en inzetbaarheid verwacht.

Personen die hoog scoren op “openstaan voor nieuwe ervaringen” zijn vaak nieuwsgierigheid, origineel, open-minded en intelligent. Deze persoonlijkheidstrek wordt tevens geassocieerd met werk- gerelateerd gedrag (Barrick & Mount, 1991). Personen die hoog scoren op deze persoonlijkheidstrek zullen sneller openstaan om te investeren in trainingen en het ontwikkelen van vaardigheden en zijn makkelijker in staat veranderingen te

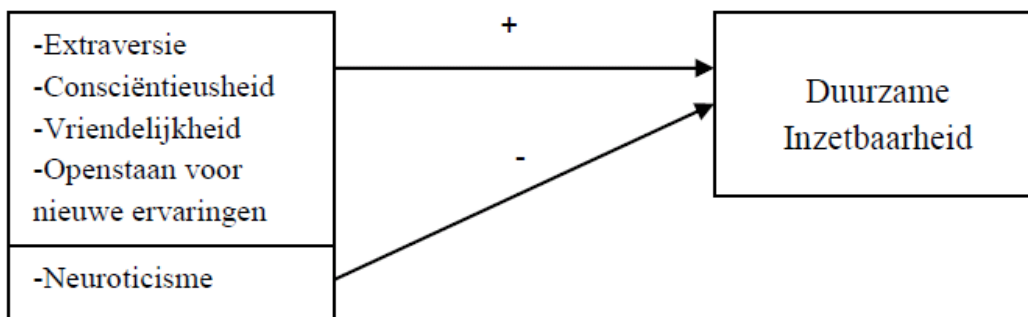
accepteren. Hierdoor wordt verwacht dat openstaan voor nieuwe ervaringen positief samenhangt met inzetbaarheid.

Als laatste persoonlijkheidstrekk wordt vriendelijkheid omschreven door flexibiliteit, goedmoedig, coöperatief en vergevingsgezind (Barrick & Mount, 1991). Vriendelijkheid voorspelt tevens prosociaal gedrag (Wille et al. 2013). Om duurzaam inzetbaar te zijn, wordt verwacht je aan te kunnen passen aan veranderingen. Dit vergt onder andere flexibiliteit van de medewerker en openstaan voor samenwerking. Personen die hoog scoren op vriendelijkheid zijn wellicht vaak flexibel en zouden dan ook sneller mee veranderen waar nodig. Hierdoor wordt verwacht dat vriendelijkheid positief samenhangt met inzetbaarheid.

Daarnaast zijn er een aantal persoonlijke elementen die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid zoals, persoonlijkheid, houding, motivatie en mogelijkheden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Van Dam (2003) stelt dat dit soort persoonlijke elementen, zoals het openstaan voor verandering en het nemen van initiatief, van invloed kunnen zijn op de houding tegenover duurzame inzetbaarheid en de houding weer invloed kan hebben op het gedrag wat kenmerkend is voor duurzame inzetbaarheid. Dit ondersteunt nog eens dat persoonlijkheid samenhangt met duurzame inzetbaarheid. De volgende hypothese kunnen worden opgesteld op basis van bovenstaande (figuur 4):

H3a: Extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid en openstaan voor nieuwe ervaringen hangen positief samen met inzetbaarheid.

H3b: Neuroticisme hangt negatief samen met inzetbaarheid.



figuur 4: Weergave hypothese 3a en 3b: persoonlijkheid hangt positief/ negatief samen met duurzame inzetbaarheid.

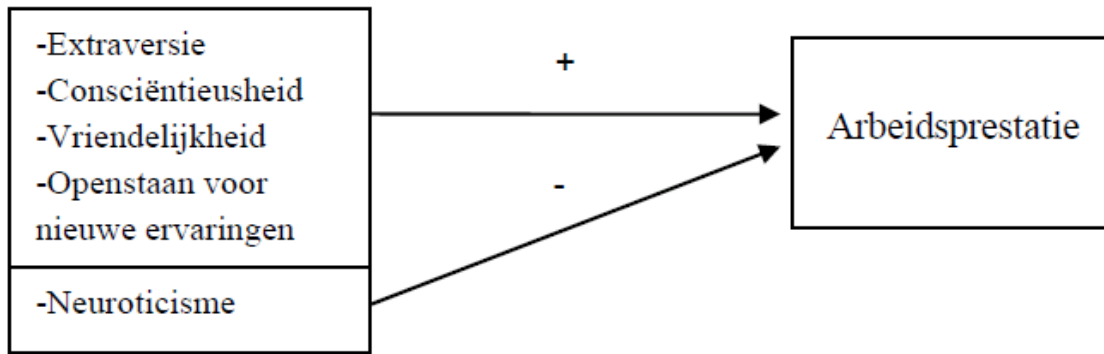
2.4.2 De relatie tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie

Persoonlijkheid kan, naast inzetbaarheid, van invloed zijn op arbeidsprestatie (Barrick & Mount 2005). Meerdere onderzoeken hebben uitgewezen dat persoonlijkheid gedrag op het werk voorspelt en verklaart en dus ook gedrag gerelateerd aan arbeidsprestatie (Barrick & Mount, 2005). Naar aanleiding van de eerder genoemde beschrijvingen van de “Big Five”, blijkt dat consciëntieusheid en emotionele stabiliteit de grootste voorspellers zijn voor arbeidsprestatie (Hurtz & Donovan 2000; Barrick & Mount, 1991). Deze persoonlijkheidstrekken zijn gerefereerd aan het willen volgen van regels, zich inspannen en de capaciteit hebben om hulpbronnen naar zich toe te kunnen trekken en taken te volbrengen (Barrick & Mount, 2005). Consciëntieusheid wordt gerelateerd aan zelfdiscipline en daarom wordt verwacht dat taken afgemaakt en volbracht zullen worden waardoor een betere arbeidsprestatie kan ontstaan (Bakker et al., 2006). Emotionele stabiliteit is de tegenhanger van neuroticisme (Bakker et al. 2006) en wordt in onderzoek vaak gebruikt om tegengestelde relaties aan te duiden. Hierdoor wordt verwacht dat neuroticisme een grote negatieve voorspeller is voor arbeidsprestatie, omdat neuroticisme gekenmerkt wordt door negatieve attitude en emoties. Barrick en Mount (2005) tonen aan dat extraversie, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen ook van invloed zijn op arbeidsprestatie, maar niet binnen alle banen. Extraversie en vriendelijkheid zijn bijvoorbeeld van invloed op arbeidsprestatie in banen waarbij veel interactie met anderen is (Barrick & Mount, 2005), omdat in dit soort banen vriendelijkheid, positiviteit en assertiviteit prestatie indicatoren kunnen zijn. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de zorg of klantenservice.

Kortom, consciëntieusheid en emotionele stabiliteit / neuroticisme bleken de grootste voorspellers voor arbeidsprestatie en extraversie, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen minder grote voorspellers. Barrick & Mount (1991) stellen, in het verlengde hiervan, dat alle persoonlijkheidstrekken van invloed zijn op gerelateerde gebieden binnen arbeidsprestatie. Daarom worden alle vijf de persoonlijkheidstrekken gemeten in samenhang met arbeidsprestatie. De volgende hypothesen kunnen worden opgesteld, welke zijn weergegeven in figuur 5.

H4a: Consciëntieusheid, Extraversie, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen hangen positief samen met arbeidsprestatie.

H4b: Neuroticisme hangt negatief samen met arbeidsprestatie.



figuur 5: Weergave hypothese 4a en 4b: persoonlijkheid hangt positief /negatief samen met arbeidsprestatie.

2.4.3 Persoonlijkheid als belangrijke invloed.

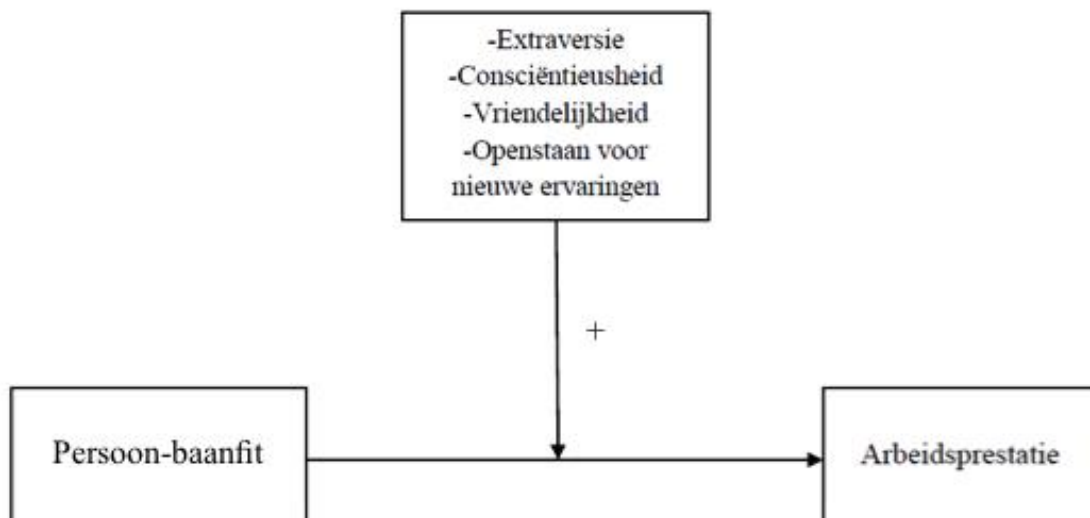
Onderzoek naar de persoonlijkheidstrekken in de arbeidspsychologie, blijkt dat vooral gemeten wordt op hoofdeffecten. Het job demands-resource model (JDR model) gaat echter naast hoofdeffecten ook uit van moderatoreffecten (Schaufeli & Bakker, 2004). Het JDR model is een model waarbij de relatie van werkkenmerken op welzijn van werknemers en welzijn op organisatie uitkomsten, uitgelegd kan worden.

Binnen het JDR model vallen drie veronderstellingen. Ten eerste wordt er vanuit gegaan dat werkkenmerken opgedeeld kunnen worden in taakeisen en hulpbronnen. Ten tweede gaat het JDR model uit van twee hoofdprocessen waarmee de invloed van werkkenmerken op welzijn, en het welzijn van werknemers op organisatie uitkomsten, zoals arbeidsprestatie, uitgelegd kunnen worden. Bij het eerste proces kunnen veeleisende aspecten van het werk (taakeisen) leiden tot een voortdurende aantasting van de energiereserves, en op lange termijn tot chronische werkstress. Dit wordt het uitputtingsproces genoemd. In het tweede proces zorgen energiebronnen voor het behalen van doelen en kan leiden tot bevlogenheid (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, (2001). Dit wordt het motivationele proces genoemd (Schaufeli & Bakker, 2004). De derde veronderstelling in het JDR model is dat energiebronnen het ongewenste effect van taakeisen op stressreacties (zoals uitputting en burnout) kunnen opvangen, en dat hoge taakeisen (werkstressoren) het gewenste effect van energiebronnen op bevlogenheid kunnen ondermijnen (Schaufeli & Bakker, 2004). Dit heeft uiteindelijk ook weer invloed op de gerelateerde organisatie uitkomsten welke bij stress negatief gerelateerd zijn aan organisatie uitkomsten en bij bevlogenheid positief gerelateerd zijn.

Binnen het JDR model blijkt dus dat, door middel van hulpbronnen een negatief effect gecompenseerd kan worden en tevens een positief effect versterkt kan worden. Hulpbronnen,

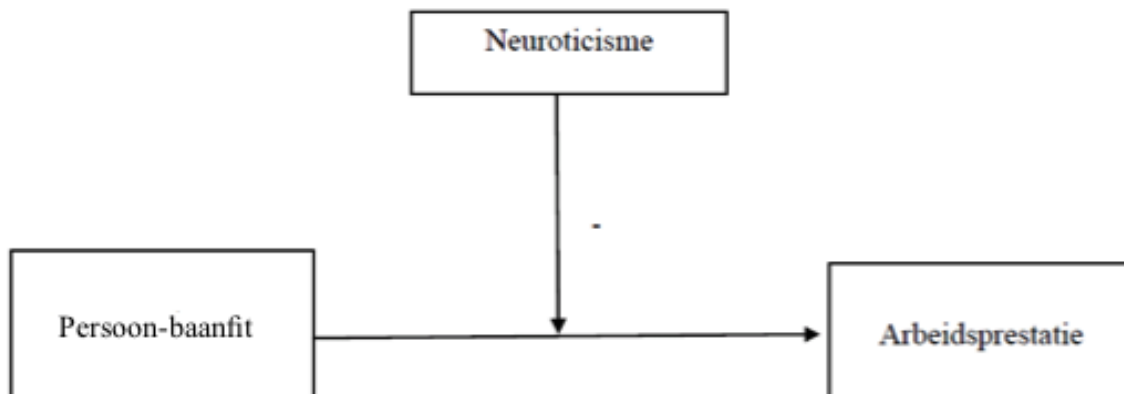
zoals eerder beschreven zijn niet alleen kenmerken van het werk, maar dit kunnen ook kenmerken van de persoon zelf zijn, oftewel persoonlijke hulpbronnen. Persoonlijke hulpbronnen zijn aspecten van het individu welke betrekking hebben op diens mogelijkheid om de omgeving succesvol te beheersen en beïnvloeden (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Persoonlijke hulpbronnen kunnen een modererend effect hebben op de relatie tussen baankenmerken en welzijn waarbij welzijn invloed heeft op de arbeidsprestatie (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Daarnaast stellen Xanthopoulou et al. (2007) dat persoonlijke hulpbronnen functioneren als moderators tussen omgevingsfactoren (werkcontext) en organisatie uitkomsten (arbeidsprestatie). In dit onderzoek worden de “Big Five” persoonlijkheidstrekken als persoonlijke hulpbronnen beschouwd omdat de omschreven persoonlijkheidstrekken consistente gedragingen ondervangen die juist wel of niet kunnen helpen in bepaalde situaties. Er wordt hierbij vanuit gegaan dat persoonlijkheid een modererende rol speelt in de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Wanneer een medewerker een “fit” met zijn baan ervaart, zijn de taakeisen en hulpbronnen (baankenmerken) binnen zijn baan in balans met de attitude en motivatie van de werknemer (Schaufeli, 2011) welke zich afspeelt in de werkcontext. Op basis van de verschillende persoonlijkheidstrekken wordt verwacht dat extraversie, consciëntieusheid, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen een positief modererende rol hebben op de relatie persoon-baanfit en arbeidsprestatie omdat deze trekken uitgaan van positieve staten. Neuroticisme gaat uit van negatieve staten waardoor verwacht wordt dat neuroticisme een negatief modererende rol heeft op persoon-baanfit en arbeidsprestatie. De volgende hypothese zijn hierbij opgesteld (weergegeven in figuur 6):

H5a: Conscientieusheid, extraversie, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen hebben een positief modererend effect op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.



Figuur 6: Weergave hypothese 5a: Contentieusheid, extraversie, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen hebben een positief modererend effect op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

H5b: Neuroticisme heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.



Figuur 7: Weergave hypothese 5b: Neuroticisme heeft een negatief modererend effect op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

2.5 De mediërende rol van inzetbaarheid tussen persoon-baanfiten arbeidsprestatie en persoonlijkheid en arbeidsprestatie.

In voorgaande paragrafen zijn verwachtingen uitgesproken over de relatie van persoonlijkheid met arbeidsprestatie (Barrick & Mount, 2005) en duurzame inzetbaarheid (Wille et. al., 2013). Daarnaast is ook de verwachte relatie aangetoond tussen persoon-baanfit

en arbeidsprestatie (Li en Hung, 2010; Chinomona et al., 2013; Kristoff-Brown et al., 2005) en tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011). Hierop aansluitend hebben werknemers die duurzaam inzetbaar zijn, positieve gevolgen voor zowel de organisatie als de werknemer. Zo leidt duurzame inzetbaarheid tot een betere arbeidsprestaties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), meer baan zekerheid en een baan die past bij de werknemer (Van Dam, et al. 2006). Uit onderzoek van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) komen een aantal hoofdpunten over duurzame inzetbaarheid naar voren. Wanneer een werknemer namelijk duurzaam inzetbaar is, heeft dit zowel invloed op de huidige arbeidsprestatie als voor arbeidsprestatie in de toekomst, doordat duurzaam inzetbare werknemers aanpassingsgedrag vertonen en snel leren. Daarnaast zijn er een aantal persoonlijke elementen van invloed op duurzame inzetbaarheid zoals, persoonlijkheid, houding, motivatie en mogelijkheden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

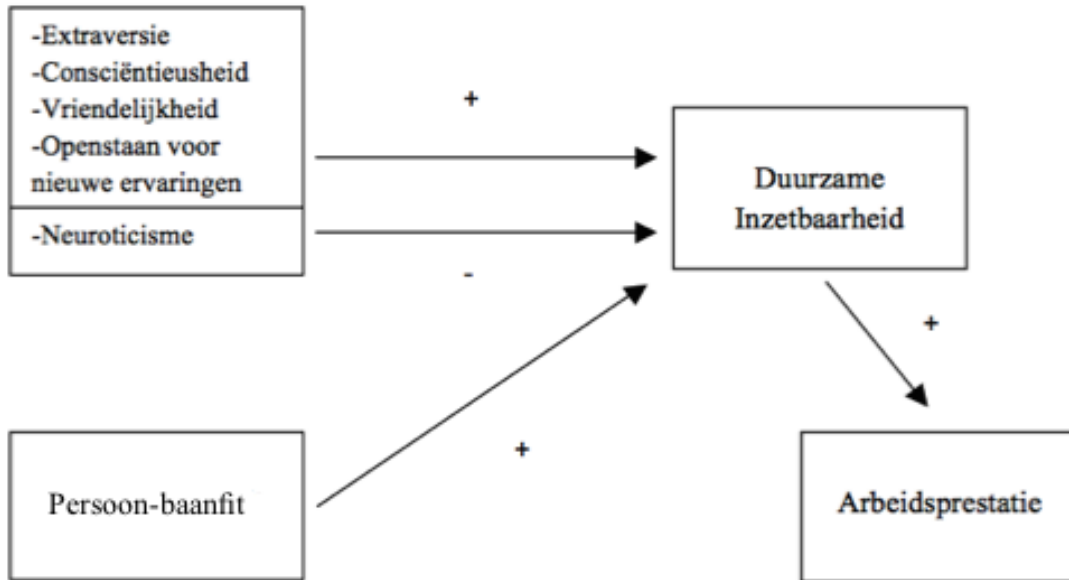
Gebleken is dat persoonlijkheid van invloed is op de houding en daarmee gedrag van een werknemer tegenover duurzame inzetbaarheid welke de arbeidsprestatie verhoogt (van Dam, 2004; Van der Heijde & van der Heijden, 2006). Daarnaast blijkt dat persoon-baanfit samenhangt met duurzame inzetbaarheid en daarmee de arbeidsprestatie wordt verhoogt (schaufeli, 2011). Uitgaande van bovenstaande onderzoeken wordt de mediërende rol van duurzame inzetbaarheid binnen het onderzoeksmodel nader geanalyseerd. Er wordt verwacht dat de relatie tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie voor een deel wordt verklaard door duurzame inzetbaarheid, maar er nog steeds een verband bestaat tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie wanneer duurzame inzetbaarheid als voorspeller van arbeidsprestatie wordt meegenomen. Dit geldt ook voor de mediatie van duurzame inzetbaarheid, tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

De volgende hypothese kunnen worden opgesteld en zijn weergegeven in figuur 8:

H6a: Duurzame inzetbaarheid medieert (partieel) positief tussen de persoonlijkheidskenmerken: extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid en arbeidsprestatie.

H6b: Duurzame inzetbaarheid medieert (partieel) negatief tussen neuroticisme en arbeidsprestatie.

H6c: Duurzame inzetbaarheid medieert positief (partieel) tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.



Figuur 8: weergave hypothese 6abc: duurzame inzetbaarheid speelt een medierende rol tussen persoonlijkheid, persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

3. Methodesectie

3.1 Procedure.

De data verzameling van dit onderzoek is gedaan in samenwerking met Falke & Verbaan, consultancy bureau op het gebied van gedrag- en cultuur beïnvloeding, en daarnaast zijn vrienden en kennissen benaderd om de vragenlijst in te vullen. Het is een kwantitatief onderzoek op basis van een online vragenlijst. De vragenlijst is met een link, via email verstuurd. Wanneer het ging om klanten van Falke & Verbaan is een email gestuurd naar de hoofd p&o manager/ HR manager van de betreffende organisatie. In totaal zijn er 253 organisaties benaderd. Hoeveel medewerkers er in totaal zijn benaderd is hierdoor onbekend. Na de eerste mailing is er na 3 weken een herinneringsmail uitgestuurd op drie verschillende manieren. Ten eerste een email naar organisaties die nog helemaal niet hadden meegedaan aan het onderzoek. Ten tweede naar organisaties met een lage response rate. Ten derde naar organisaties waar al veel werknemers de vragenlijst hadden ingevuld, dus met een hoge response rate. De organisaties die benaderd zijn vallen in verschillende sectoren, waardoor een heterogene groep is ontstaan. De gegevens zijn verzameld via Netquestionnaire en geanalyseerd met SPSS statistics 22.0. Voorafgaand aan de vragenlijst is een brief opgesteld waarin onder andere uitleg over het onderzoek en instructies stonden vermeld (bijlage 1). Daarnaast is aangegeven dat de uitkomsten vertrouwelijk behandeld worden en dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 15 minuten zou duren.

3.2 Respondenten

In totaal zijn er 331 respondenten geweest die de vragenlijst hebben geopend. 15 respondenten hebben helemaal niets ingevuld en 72 respondenten hebben de vragenlijst niet volledig ingevuld. Hierdoor zijn er in totaal dus 87 vragenlijsten verwijderd en zijn er 244 participanten overgebleven (M=43% en V=57%) die de vragenlijst daadwerkelijk hebben ingevuld. De gemiddelde leeftijd onder de respondentengroep was 45,8 jaar (SD=11,98) en de leeftijden varieerde van 21 tot 67. In tabel 1 zijn de beschrijvende statistieken te vinden.

Van de 72 respondenten die de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld, zijn wel demografische gegevens ontvangen. Deze data kunnen vergeleken worden met de data die daadwerkelijk zijn gebruikt voor het onderzoek. Hieruit blijkt dat de weggelaten vragenlijsten de werkelijke data representeren. De gemiddelde leeftijd in deze groep was 44,9 jaar (SD=13,73). %) en de leeftijd varieert tussen de 18 en 64. De verdeling mannen / vrouwen is ongeveer evenredig (M=45.8%, V=54.2. Van de respondenten die de vragenlijst niet helemaal

hebben ingevuld komen 41.7% uit de publieke sector. Dit is naar verhouding ongeveer evenveel als in de werkelijke data (40.2%).

Tabel 1. Beschrijvende statistieken; geslacht, leeftijd, opleiding, branche, arbeidssituatie, leidinggevende functie (N=244).

Kenmerk	Categorie	N	%	M	SD
Geslacht	Man	105	43		
	Vrouw	139	57		
Leeftijd		244		45.8	11.98
Opleiding	WO	84	34.4		
	HBO	107	43.9		
	MBO	40	16.4		
	LBO	3	1.2		
	Middelbare school	10	4.1		
Branche	Bouwnijverheid	-	-	-	-
	Industrie	15	6.1		
	Informatie & Communicatie	6	2.5		
	Handel	6	2.5		
	Horeca	3	1.2		
	Landbouw	3	1.2		
	Publieke sector/ overheid	98	40.2		
	Vervoer en opslag	1	.4		
	Zakelijke dienstverlening	29	11.9		
	Zorg	46	18.9		
Contract	Anders	37	15.2		
	Fulltime	129	52.9		
	Parttime	102	41.8		
	Freelance / ZZPer	6	2.5		
Leidinggevende functie	Anders	7	2.9		
	Ja	62	25.4		
	Nee	182	74.6		

3.3 Meetinstrumenten.

Door middel van het afnemen van een vragenlijst zijn er kwantitatieve data verzameld. De vragenlijsten die zijn gebruikt in dit onderzoek zijn zoveel mogelijk is het Nederlands

verkregen, bestaande, gevalideerde vragenlijsten. De gehele vragenlijst bestond in totaal uit 49 items en is terug te vinden in bijlage 2.

Duurzame inzetbaarheid: Duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek gemeten op basis van een vragenlijst van De Witte (1999), De Cuyper et al. (2008) en Akkermans, Brenninkmeijer, Blonk, Koppes & Peeters (2009; 2010). De vragenlijst bestaat uit 2 subschalen; interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid, en heeft in totaal 8 items. De vragenlijst wordt gemeten op een 5-punt Likert-schaal, waarbij 1="helemaal oneens" en 5="helemaal eens". Een voorbeelditem van interne inzetbaarheid is: "Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies" ($\alpha=.72$). Een voorbeelditem van externe inzetbaarheid is: "Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies" ($\alpha=.94$).

Persoon-baanfit: Persoon-baanfit wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een vragenlijst van Schaufeli (2011). De vragenlijst bestaat uit twee subschalen, needs-supply fit en de demands-abilities fit. In totaal bestaat de vragenlijst uit 10 items, 5 items per schaal en wordt gemeten op een 5-punt Likert-schaal. De schaal varieert van "1= Helemaal niet mee eens" en "5= Helemaal mee eens". Een voorbeeld item bij de eerste schaal, de needs-supply fit is: "Ik pas goed bij mijn werk." ($\alpha=.91$). Een voorbeelditem bij de tweede schaal, demands-abilities fit, is: "Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen" ($\alpha=.84$).

Arbeidsprestatie: Werkprestatie wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een vragenlijst van Goodman, en Svyantek (1999). In de vragenlijst worden taakprestatie en contextuele prestatie gemeten. In totaal bestaat de vragenlijst uit 16 items en wordt gemeten op een 5-punt Likert- schaal waarbij "1= Volledig mee oneens" en "5= Volledig mee eens". Een voorbeelditem waardoor taakprestatie wordt gemeten is: "U behaalt de doelen van uw functie" ($\alpha=.85$). Een voorbeelditem waarmee contextuele prestatie wordt gemeten is: "U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt" en "U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid" ($\alpha=.78$).

Persoonlijkheid: Persoonlijkheid wordt gemeten met de vragenlijst van Van Emmerik, Jawahar, en Stone (2004). In de vragenlijst worden extraversie, neuroticisme, consciëntieusheid, vriendelijkheid en openstaan voor nieuwe ervaringen gemeten. In totaal bestaat de vragenlijst uit 15 items en wordt gemeten op een 7-punt Likert-schaal waarbij “1= helemaal niet van toepassing” en “7= helemaal van toepassing”. Per persoonlijkheidstrek worden 3 kenmerken bevraagd. De items voor extraversie worden omgepoold. Een voorbeeld hiervan is “verlegen” ($\alpha=.90$). Een voorbeelditem voor neuroticisme is: “Humeuriger dan anderen” ($\alpha=.89$), voor consciëntieusheid: “Ordelijk” ($\alpha=.91$), voor vriendelijkheid: “Aardig tegen anderen” ($\alpha=.68$) en een voorbeelditem voor openstaan voor nieuwe ervaringen is: “Heel creatief” ($\alpha=.83$).

Demografische variabelen: Er zijn verder een aantal demografische gegevens die worden gemeten in dit onderzoek; Geslacht, leeftijd, opleiding, branche, werkzame tijdsspanne bij de betreffende organisatie, wel/niet een leidinggevende functie, arbeidssituatie.

Alle vragenlijsten zijn voldoende tot uitstekend betrouwbaar bevonden. Alleen de subschaal “vriendelijkheid” binnen persoonlijkheid, heeft een Cronbach’s Alpha van .68 wat bedenkelijk is (George & Mallery, 2003 in; Gliem & Gliem, 2003). Dit is echter de enige schaal die zo laag scoort.

3.4 Analyses

Alle variabelen en subschalen zijn aan een factoranalyse onderworpen. Het interpreteren van de factoranalyses is op basis van twee stappen gedaan. Ten eerste zijn statistische analyses gebruikt (rotated correlatie matrix) om de verdeling van de items op de subschalen in kaart te brengen. Daarna zijn de items, die hoger correleerde met een andere subschaal als voorafgaand was bepaald, op inhoud bekeken. Op basis hiervan is besloten de subschalen hetzelfde te laten. Hiernaast hebben alle schalen een betrouwbaarheidsanalyse ondergaan, en zijn er op basis hiervan geen items weggelaten.

Voor de statistische analyses is, voor hypothese 1 tot en met 4, gebruik gemaakt van de Pearson correlatie. De gevonden correlaties worden aangetoond met $r=.10$: zwak verband, $r=.30$: gemiddeld verband, $r=.50$: sterk verband. Voor hypothese 5 en 6 zijn multiple regressie analyses gebruikt op basis van de methoden van Baron en Kenny (1986). De afhankelijke variabelen in deze regressie analyses zijn: arbeidsprestatie, taakprestatie en contextuele prestatie. Voor hypothese 5 zijn moderator variabelen gebruikt: in stap 1 zijn de hoofdeffecten

ingevoerd. Dit zijn persoon-baanfit (DA fit en NS fit) en de verschillende persoonlijkheidstrekken. In stap 2 worden de interactie variabelen toegevoegd (extraversie*PJfit_NS, consciëntieusheid*PJfit_NS, neuroticisme*PJfit_NS, openheid*PJfit_NS, vriendelijkheid*PJfit_NS, extraversie*PJfit_DA, consciëntieusheid*PJfit_DA, neuroticisme*PJfit_DA, openheid*PJfit_DA, vriendelijkheid*PJfit_DA). Voor hypothese 6 is een mediatie analyse uitgevoerd volgens de vier stappen van Barron en Kenny (1986); de onafhankelijke variabele (persoonlijkheidstrekken en persoon-baanfit) moet een significante voorspeller zijn van de afhankelijke variabele (arbeidsprestatie); de onafhankelijke variabele moet een significante voorspeller zijn van de variabele mediator (duurzame inzetbaarheid); de mediator variabele moet een significante voorspeller zijn van de afhankelijke variabele en tot slot moet het verband van de onafhankelijke variabele 0 zijn, niet meer significant zijn (volledige mediatie) of significant afnemen (partiële mediatie) op de afhankelijke variabele, wanneer er gecontroleerd wordt voor de mediator variabele. De subschalen van duurzame inzetbaarheid zijn als mediator in stap 3 toegevoegd aan het model. Bij alle multiple regressie analyses wordt gebruik gemaakt van de enter-methode.

4. Resultaten

4.1 Algemeen

In de correlatiematrix in tabel 2, zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties weergegeven van alle variabelen. Uit de correlatiematrix blijkt dat bijna geen van de voorgestelde variabelen significant correleren met duurzame inzetbaarheid, maar wel met arbeidsprestatie. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

4.2 De samenhang van persoon-baanfit met arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 1 luidde: “persoon-baanfit hangt positief samen met arbeidsprestatie”. Deze hypothese kan worden aangenomen ($r = .28$, $p < .01$). De *demands-abilities* subschaal van persoon-baanfit correleert significant met zowel taakprestatie ($r = .47$, $p < .01$) als contextuele prestatie ($r = .30$, $p < .01$). Dit betekent dat als werknemers in balans zijn met de eigen mogelijkheden en de eisen van een baan, dit samenhangt met een hogere prestatie op het uitvoeren van primaire taken en extra taken. De needs-supply fit correleert echter alleen significant met contextuele prestatie ($r = .16$, $p < .05$). Dit betekent dat de fit tussen de behoefte van de werknemer en de energiebronnen van het werk, alleen significant samenhangt met extra taken die werknemers vrijwillig op zich nemen.

De tweede hypothese stelt dat persoon-baanfit positief samenhangt met duurzame inzetbaarheid. De twee variabelen correleren echter niet significant met elkaar waardoor deze hypothese wordt verworpen ($r = -.05$, $p = n.s.$). De *demands-abilities* subschaal en de needs-supply subschaal van persoon-baanfit correleren noch met interne inzetbaarheid (de inschatting op een nieuwe baan binnen de huidige organisatie), (respectievelijk, $r = .00$, $p = n.s$ en $r = -.05$, $p = n.s$) noch met externe inzetbaarheid (de inschatting op een nieuwe baan buiten de organisatie) (respectievelijk: $r = .03$, $p = n.s$ en $r = -.05$, $p = n.s$).

Tabel 2. Correlatiematrix (N=244)

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. Persoon- baan fit	3.81 (1-5)	0.62	1													
2. <i>Persoon-baanfit</i> <i>NS</i>	3.50	0.86	.92**	1												
3. <i>Persoon-baanfit</i> DA	4.12	0.56	.80**	.50**	1											
4. Extraversie	4.65 (1-7)	1.44	.07	.02	.11	1										
5. Consciëntieusheid	5.32 (1-7)	1.23	.14*	.09	.18**	-.21**	1									
6. Neuroticisme	2.57 (1-7)	1.30	-.18**	-.15**	-.16*	-.23**	-.08	1								
7. Openheid	5.40 (1-7)	0.77	.16*	.10	.21**	.20**	.02	-.10	1							
8. Vriendelijkheid	5.42 (1-7)	0.78	.05	.01	.09	-.21**	.28**	-.17**	.02	1						
9. Arbeidsprestatie	3.95 (1-5)	0.39	.28**	.11	.46**	.27**	.26**	-.15*	.37**	.16*	1					
10. <i>Taakprestatie</i>	3.92	0.45	.26**	.05	.49**	.24**	.29**	-.08	.35**	.10	.93**	1				
11. <i>Contextuele</i> <i>prestatie</i>	3.97	0.41	.25**	.16*	.30**	.24**	.15*	-.21**	.31**	.20**	.86**	.60**	1			
12. Duurzame inzetbaarheid	2.82 (1-5)	0.74	-.05	-.07	-.02	.10	-.09	.01	.07	-.06	.03	-.01	.07	1		
13. <i>Externe</i> <i>inzetbaarheid</i>	2.60	1.05	-.05	-.05	-.03	.16*	-.09	-.01	.11	-.08	.09	.04	.13*	.88**	1	
14. <i>Interne</i> <i>inzetbaarheid</i>	3.05	0.75	-.04	-.05	.00	-.02	-.05	.01	.00	-.01	-.07	-.07	-.04	.75**	.34**	1

4.3 Persoonlijkheid in samenhang met arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 3a stelt: extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid hangen positief samen met duurzame inzetbaarheid. Uit de correlatie matrix blijkt echter dat alleen extraversie samenhangt met de subschaal externe inzetbaarheid ($r=.16$, $p<.05$). De rest van de persoonlijkheidstrekken correleren niet significant met duurzame inzetbaarheid noch met de subschalen interne en externe inzetbaarheid. Van de veronderstelde 12 positieve relaties (4 persoonlijkheidstrekken x 3 inzetbaarheidsmaten) werd er slechts 1 gevonden. Hierdoor wordt hypothese 3a gedeeltelijk bevestigd. Hypothese 3b stelt dat neuroticisme negatief samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Uit de correlatiematrix blijkt dat neuroticisme niet significant correleert met duurzame inzetbaarheid ($r= .01$, $p= n.s$). of met de subschalen externe en interne inzetbaarheid (respectievelijk, $-.01$, $p= n.s$, $r=.02$, $p= n.s$). Hypothese 3b wordt dus verworpen.

Hypothese 4a stelt dat extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid positief samenhangen met arbeidsprestatie. De correlaties wijzen uit dat de vier persoonlijkheidstrekken significant positief correleren met arbeidsprestatie; extraversie ($r= .27$, $p< .01$), consciëntieusheid ($r= .26$, $p< .01$), openstaan voor nieuwe ervaringen ($r= .37$, $p< .01$), vriendelijkheid ($r=.16$, $p<.05$). In tabel 2 is af te lezen dat extraversie, consciëntieusheid en openstaan voor nieuwe ervaringen significant correleren met zowel taak- als contextuele prestatie. Vriendelijkheid correleert echter alleen significant met contextuele prestatie ($r=.20$, $p<.01$) en niet met taakprestatie ($r= .10$, $p= n.s$). Omdat alle vier de persoonlijkheidstrekken significant correleren met de hele schaal van arbeidsprestatie wordt hypothese 4a aangenomen. Het is echter interessant te noemen dat vriendelijkheid alleen significant correleert met contextuele prestatie. In de discussie wordt hier verder op ingegaan. Hypothese 4b stelt dat neuroticisme negatief samenhangt met arbeidsprestatie. Uit de correlatiematrix blijkt dat neuroticisme en arbeidsprestatie inderdaad significant negatief met elkaar correleren, waardoor hypothese 4b kan worden aangenomen ($r= -.15$, $p < .05$). Wanneer de samenhang met de subschalen wordt onderzocht, blijkt echter dat neuroticisme alleen significant negatief samenhangt met contextuele prestatie ($r=-.21$, $p<.01$) en niet met taakprestatie ($r= -.08$, $p= n.s$). Ook dit is opvallend te noemen.

4.4 De gecombineerde invloed van persoonlijkheid en persoon- baan fit.

Er is een hiërarchische multiple regressie analyse uitgevoerd om de invloed van persoonlijkheid op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie te toetsen, zoals beschreven in paragraaf: 3.4 analyses. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een versterkend

(positief modererend) effect van extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie (hypothese 5a). Daarnaast wordt uitgegaan van een remmend (negatief modererend) effect van neuroticisme op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie (hypothese 5b). In de regressieanalyse zijn arbeidsprestatie, taakprestatie en contextuele prestatie als afhankelijke variabele opgenomen. In de eerste stap zijn de onafhankelijke variabelen (persoon-baanfit, extraversie, consciëntieusheid, neuroticisme, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid) toegevoegd en in stap 2 de interactievariabelen (persoon-baanfit*extraversie, persoon-baanfit*consciëntieusheid, persoon-baanfit*neuroticisme, persoon-baanfit*openheid en persoon-baanfit*vriendelijkheid). De resultaten zijn weergegeven in tabel 3.

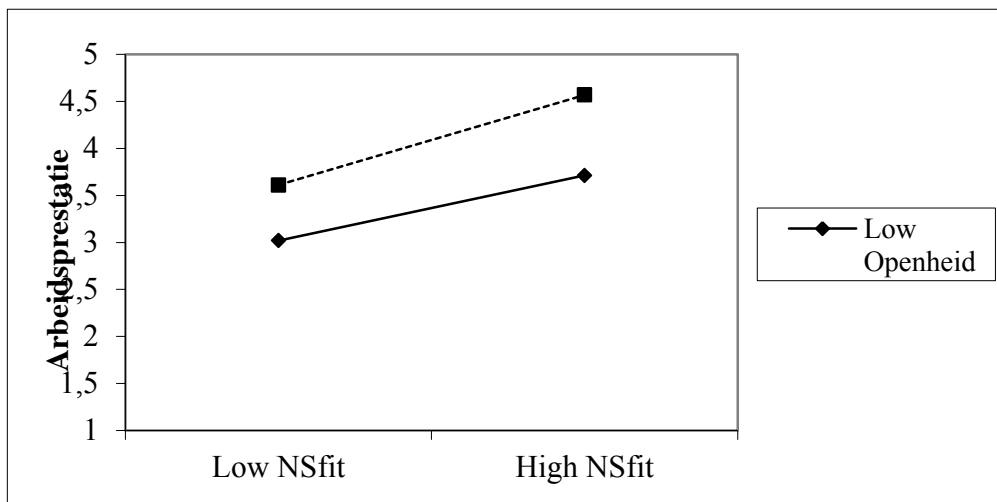
Tabel 3. Multiple regressie analyse; stap 1: onafhankelijke variabelen, stap 2: interactievariabelen, met arbeidsprestatie, taakprestatie en contextuele prestatie als afhankelijke variabele (N=244).

		Arbeidsprestatie			Taakprestatie			Contextuele prestatie		
		B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Stap 1	(Constant)	1.40	.26		1.04	.29		1.84	.31	
	PJfit NS	-.06	.03	-.14*	-.12	.03	-.23**	.01	.03	.02
	PJfit DA	.28	.04	.40**	.39	.05	.49**	.13	.05	.18**
	Extraversie	.07	.02	.24**	.07	.02	.22**	.06	.02	.22**
	Consciëntieusheid	.07	.02	.21**	.09	.02	.25**	.03	.02	.10
	Neuroticisme	.00	.02	.01	.02	.02	.06	-.02	.02	-.07
	Openheid	.12	.03	.25**	.13	.03	.23**	.11	.03	.21**
	Vriendelijkheid	.06	.03	.12*	.03	.03	.05	.10	.03	.19**
	R ²			.39**			.43**			.24**
Stap 2	PJNS_Extraversie	-.01	.02	-.23	-.03	.02	-.39	.00	.02	.06
	PJNS_Consciëntieusheid	-.04	.02	-.61	-.02	.03	-.34	-.05	.03	-.83
	PJNS_Neuroticisme	.00	.02	.02	.02	.02	.17	-.02	.02	-.20
	PJNS_Openheid	.10	.03	1.53**	.13	.04	1.64**	.07	.04	1.00
	PJNS_Vriendelijkheid	-.05	.04	-.63	-.03	.04	-.33	-.07	.04	-.89
	PJDA_Extraversie	-.03	.03	-.49	-.01	.04	-.20	-.05	.04	-.77
	PJDA_consciëntieusheid	.04	.04	.60	.01	.04	.18	.07	.05	1.05
	PJDA_Neuroticisme	-.01	.03	-.17	-.01	.04	-.15	-.01	.04	-.15
	PJDA_Openheid	-.05	.06	-.58	-.10	.06	-1.11	.03	.07	.30
	PJDA_Vriendelijkheid	.03	.05	.33	.02	.06	.25	.03	.06	.36
	R ²			.44			.47			.29
	R ² change			.04			.04			.05

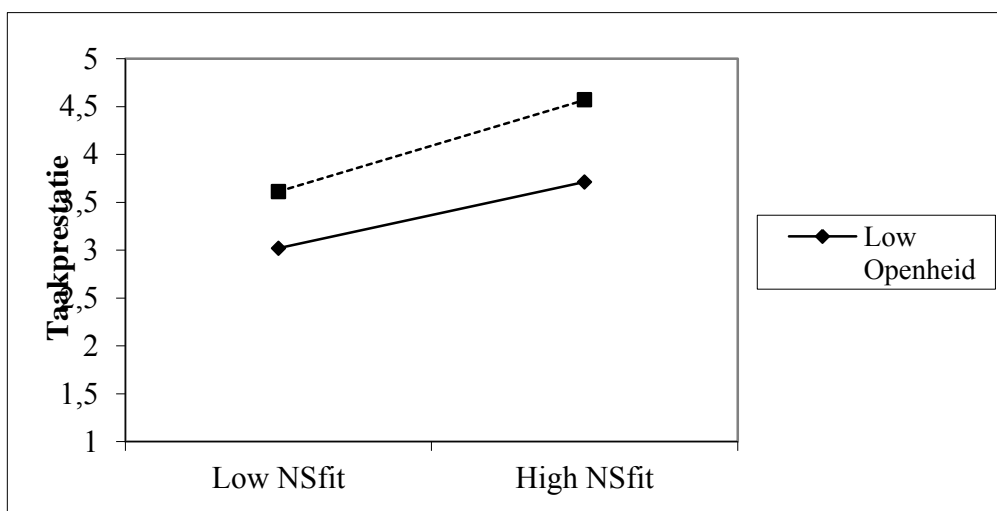
** Correlatie is significant bij .01, * Correlatie is significant bij .05

Uit tabel 3 is af te leiden dat persoonlijkheid en persoon-baanfit 39% verklaren van de uitkomst variabele arbeidsprestatie (stap 1). Het eerste model is significant ($R^2=.39$, $F(7,236)=21.97$, $p<.01$). Wanneer de interactie variabelen in stap 2 worden toegevoegd wordt de verklaarde variantie verhoogd met 2%. Dit verschil is echter niet significant ($R^2=.41$, $F(5,231)=1.81$, $p= n.s$). De interactie variabelen in hun geheel voegen dus niets toe aan

arbeidsprestatie. In tabel 3 is echter af te lezen dat alleen het interactie-effect “openstaan voor nieuwe ervaringen*PJNS_openheid” significant wordt bevonden op arbeidsprestatie ($\beta=1.53$, $p<.01$) en taakprestatie ($\beta=1.64$, $p<.01$). Dit betekent dat wanneer iemand de kenmerken bezit van openstaan voor nieuwe ervaringen, deze van invloed kunnen zijn op de relatie tussen de needs-supply fit en arbeidsprestatie en op de relatie tussen needs-supply fit en taakprestatie. De interactie effecten zijn te zien in figuur 9 en figuur 10.



*Figuur 9: interactie effect tussen openstaan voor nieuwe ervaringen*NSfit op arbeidsprestatie*



*Figuur 10: interactie effect tussen openstaan voor nieuwe ervaringen*NSfit op taakprestatie*

4.5 De mediërende rol van duurzame inzetbaarheid tussen persoonlijkheid, persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

De laatste hypothesen veronderstellen dat duurzame inzetbaarheid medieert tussen de relatie van de verschillende persoonlijkheidstrekken en arbeidsprestatie en tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Hypothese 6a stelt dat duurzame inzetbaarheid positief medieert tussen extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid en arbeidsprestatie. Hypothese 6b stelt dat duurzame inzetbaarheid negatief medieert tussen neuroticisme en arbeidsprestatie. De hypothesen zijn getoetst door middel van een multiple regressie analyse met arbeidsprestatie, taakprestatie en contextuele prestatie als afhankelijke variabelen. De multiple regressie analyse is volgens de methode van Baron en Kenny (1986) uitgevoerd. Zoals beschreven in de methoden, moet er worden voldaan aan vier stappen van een mediatie analyse. De onafhankelijke variabele (persoonlijkheidstrekken en persoon-baanfit) moet een significante voorspeller zijn van de afhankelijke variabele (arbeidsprestatie); de onafhankelijke variabele moet een significante voorspeller zijn van de mediator (duurzame inzetbaarheid); de mediator variabele moet een significante voorspeller zijn van de afhankelijke variabele en tot slot moet het verband van de onafhankelijke variabele 0 zijn, niet meer significant zijn (volledige mediatie) of significant afnemen (partiële mediatie) op de afhankelijke variabele, wanneer er gecontroleerd wordt voor de mediator variabele.

Ten eerste worden hypothese 6a en 6b getoetst voor arbeidsprestatie en vervolgens voor taakprestatie en contextuele prestatie. Aangezien er geen significante relaties zijn gevonden tussen de onafhankelijke variabelen (consciëntieusheid, neuroticisme, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid) en de mediator, duurzame inzetbaarheid (interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid) kunnen hiervoor geen mediatie analyses uitgevoerd worden. Alleen extraversie daarentegen correleert significant met externe inzetbaarheid ($\beta = .16$ $p < .05$). Daarbij correleert externe inzetbaarheid significant met contextuele prestatie ($\beta = .13$, $p < .05$). In tabel 4 is te zien dat extraversie in kleine mate afneemt wanneer externe inzetbaarheid wordt toegevoegd als mediator ($\beta = .23^{**} \rightarrow \beta = .22^{**}$). Dit effect is na Sobels test echter niet significant bevonden ($t = 1.32$, $p > .05$).

Ten tweede wordt hypothese 6c getoetst voor arbeidsprestatie en vervolgens voor taakprestatie en contextuele prestatie. Aangezien er geen significante relaties zijn gevonden voor persoon-baanfit (NSfit en DAfit) en duurzame inzetbaarheid (interne en externe), kan de mediatie analyse niet verder uitgevoerd worden.

Hypothesen 6a, 6b en 6b worden verworpen. Samenvattend betekent dit dat duurzame

inzetbaarheid dus geen mediator is tussen de verschillende persoonlijkheidstrekken en arbeidsprestatie en tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie.

Tabel 4: Mediatie analyse voor extraversie op contextuele prestatie met externe inzetbaarheid als mediator.

Stap	Arbeidsprestatie				Taakprestatie				Contextuele prestatie			
	B	SE B	β	R ²	B	SE B	β	R ²	B	SE B	β	R ²
1. Extraversie									.07	.02	.23**	.21
2. Extraversie									.06	.02	.22**	.22
DI Extern									.05	.02	.12	
DI Intern									-.04	.03	-.07	

** Correlatie is significant bij .01, * Correlatie is significant bij .05

4.6 De invloed van persoonlijkheid, persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid op arbeidsprestatie.

Als laatste is een model toegevoegd om de verklaarde variantie van arbeidsprestatie als geheel samen te vatten. In tabel 5 kan afgelezen worden dat 44.2% van de variantie van arbeidsprestatie wordt verklaard door persoon-baanfit (NS fit en DA fit), de persoonlijkheidstrekken en de interactie variabele NSfit*openstaan voor nieuwe ervaringen. Voor de subschalen van arbeidsprestatie is een verschil hoeveel deze variabelen verklaren van de variantie. Voor taakprestatie is dit namelijk 47,1% en voor contextuele prestatie 29,8%. De voorspellende variabelen verklaren dus een groter deel van taakprestatie dan van contextuele prestatie en arbeidsprestatie.

Tabel 5: samenvattend model. De invloed van persoon- baan fit, persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid op arbeidsprestatie opgedeeld in subschalen.

		Arbeidsprestatie	Taakprestatie	Contextuele prestatie
Stap		β	β	β
1.	PJfit NS	-.14*	-.24**	
	PJfit DA	.41**	.49**	.19**
	Extraversie	.23**	.21**	.20**
	Consciëntieusheid	.21**	.25**	
	Openheid	.24**	.22**	.20**
	Vriendelijkheid	.12*		.19**
	DI Extern			.13*
2.	PJNS_Openheid	1.53**	1.60**	
R ²		.44	.47	.29

5. Discussie en conclusie

5.1 Bevindingen.

Dit onderzoek richt zich op persoonlijkheidstrekken en persoon-baanfit als voorspellers voor arbeidsprestatie en duurzame inzetbaarheid. Uit een dataset van 244 participanten zijn drie multiple regressie analyses gedaan, om te onderzoeken of persoonlijkheid een versterkend of remmend modererend effect heeft op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Daarnaast is getoetst of duurzame inzetbaarheid medieert tussen persoonlijkheid en arbeidsprestatie en tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. De meest interessante resultaten van dit onderzoek worden besproken.

Ten eerste blijkt uit de analyses dat de persoon-baanfit een positief significant verband heeft met arbeidsprestatie. Dit verband geldt ook voor de subschalen taakprestatie en contextuele prestatie. Hiermee wordt hypothese 1 ondersteund. Dit betekent dat de werknemers die in balans zijn met het werk, een hogere arbeidsprestatie zullen leveren dan werknemers die minder in balans zijn met het werk. Uit de resultaten blijkt echter dat dit verband weliswaar positief significant is maar marginaal. Deze resultaten ondersteunen onderzoek van Kristof-Brown et al. (2005), waarbij een positieve relatie is gevonden tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie en de subschalen, maar het verband ook marginaal is. Daarnaast worden er ook relaties gevonden tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie die gemiddeld tot sterk zijn (Chinomona, et al. 2013; June & Mahmood, 2011). Er zijn echter opvallendheden wanneer geanalyseerd wordt op de subschalen. De needs-supply fit heeft alleen een positief significant verband heeft met contextuele prestatie, waarbij het verband marginaal is. De demands-abilities fit hangt echter significant samen met zowel arbeidsprestatie, taakprestatie en contextuele prestatie, waarbij alle drie de verbanden gemiddeld zijn. Dit betekent dat wanneer een werknemer een balans ervaart tussen zijn eigen kennis en vaardigheden en de eisen van een baan, de prestatie op het uitvoeren van extra taken, hoger is dan wanneer een werknemer een balans ervaart tussen zijn behoefte en wensen en de energiebronnen van de baan. Daarnaast is de balans tussen kennis, vaardigheden en eisen, ook een voorspeller voor een hogere taakprestatie en de balans tussen behoefte, wensen en energiebronnen niet. Deze resultaten zijn echter in tegenspraak met onderzoek van Vogel en Feldman (2009) die onderzoek hebben gedaan naar de verschillende subschalen van persoon-baanfit en taakprestatie en organizational citizenship behavior (wat grotendeels overeenkomt met contextuele prestatie). Hieruit bleek dat alle verbanden tussen de subschalen marginaal significant waren.

Ten tweede stelt Hypothese 2 dat persoon-baanfit positief samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Deze hypothese wordt niet ondersteund met de resultaten van dit onderzoek, waaruit blijkt dat er geen verband blijkt te bestaan tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid. Dit is in tegenspraak met onderzoek van Schaufeli (2011), waar van een positief verband werd uitgegaan tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de vijf persoonlijkheidstrekken ook niet significant samen hangen met duurzame inzetbaarheid waardoor hypothese 3a en 3b niet worden ondersteund. Uit de resultaten blijkt dat alleen extraversie significant samenhangt met externe inzetbaarheid, wat betekent dat de inschatting op een baan of functie buiten de eigen organisatie hoger is bij werknemers die hoog scoren op extraversie dan bij mensen die laag scoren op extraversie. Dit verband is echter marginaal. Deze resultaten zijn niet geheel overeenkomstig met onderzoek van Wille, Fruyt en Feys (2013) waaruit blijkt dat neuroticisme, extraversie en consciëntieusheid significant samenhangen met duurzame inzetbaarheid, waarbij neuroticisme een gemiddeld verband heeft en extraversie en consciëntieusheid een marginaal verband. Van Dam (2003) pretendeert, dat vooral het openstaan voor verandering binnen het werk en initiatief nemen belangrijk zijn voor het creëren van een positieve houding op duurzame inzetbaarheid en daarmee het uitten van duurzame inzetbaarheid. Een deel van het onderzoek van Van Dam wordt ondersteund, omdat de kenmerken van het nemen van initiatief (dominantie, een autonome houding en proactief gedrag), naast die van extraversie gelegd kunnen worden (assertiviteit, activiteit en dominantie). Het initiatief nemen heeft een gemiddeld verband met duurzame inzetbaarheid.

Ten derde blijkt uit de resultaten dat hypothese 4a: extraversie, consciëntieusheid, openstaan voor nieuwe ervaringen en vriendelijkheid hangen positief samenhangen met arbeidsprestatie en hypothese 4b: neuroticisme hangt negatief samen met arbeidsprestatie, inderdaad significante relaties hebben met arbeidsprestatie. Hiermee worden hypothesen 4a en 4b ondersteund. De verbanden zijn echter marginaal, met uitzondering van openstaan voor nieuwe ervaringen wat een gemiddeld verband aangeeft. Dit betekent dat mensen die openstaan voor nieuwe ervaringen waarschijnlijk een hogere arbeidsprestatie zullen vertonen dan mensen die hoog scoren op de andere vier persoonlijkheidstrekken. Hoewel eerder in de literatuur persoonlijkheid wordt bekritiseerd als voorspeller van arbeidsprestatie (Barrick, Mount & Judge, 2001) is in de recente jaren uitgewezen dat persoonlijkheidstrekken wel invloed hebben op het voorspellen en verklaren van gedrag op het werk en daarmee tevens arbeidsprestatie voorspellen (Barrick & Mount, 2005). Er zijn twee opvallende resultaten die naar voren komen. Ten eerste valt op dat vriendelijkheid alleen positief significant

samenhangt met contextuele prestatie en neuroticisme alleen negatief significant samenhangt met contextuele prestatie (en niet met taakprestatie). Dit betekent dat niet alle persoonlijkheidstrekken samenhangen met taakprestatie en wel met contextuele prestatie. Persoonlijkheidstrekken correleren vooral met contextuele prestatie, en minder met taakprestatie, omdat deze gedragingen vaak worden verklaard door persoonlijkheid, en taakprestatie vanuit ervaring (Van Scotter & Motowidlo, 1994).

Ten vierde werd in de hypothesen 5a en 5b verwacht dat persoonlijkheid invloed zou hebben op de relatie tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Uit de resultaten blijkt echter dat alleen het interactie effect: “needs-supply fit met openstaan voor nieuwe ervaringen” significant samenhangt met arbeidsprestatie. Uit eerder onderzoek blijkt echter dat persoonlijke hulpbronnen (persoonlijkheidstrekken) kunnen functioneren als moderators tussen omgevingsfactoren (werkcontext) en organisatie uitkomsten (arbeidsprestatie) (Xanthopoulou, et al. 2007) . Deze kunnen een positieve relatie versterken en tevens remmen (bakker, 2003). Daarnaast is het opvallend dat juist het openstaan voor nieuwe ervaringen invloed heeft op de relatie persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Het blijkt namelijk dat het openstaan voor nieuwe ervaringen vaak een van de minder grote voorspellers is voor arbeidsprestatie (Barrick & Mount, 2005). Er is dus nagenoeg geen bewijs voor de invloed van persoonlijkheid op de relatie persoon-baanfit en arbeidsprestatie op dit aspect.

Hypothese 6a, 6b en 6c, gingen uit van een mediatie effect van duurzame inzetbaarheid tussen de verschillende persoonlijkheidstrekken en arbeidsprestatie en tussen persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Hoewel uit de resultaten een significant verband is gevonden tussen extraversie, externe inzetbaarheid en contextuele prestatie heeft dit niet geleid tot een mediatie effect. Allebei de mediatie effecten worden tevens niet ondersteund door de resultaten. Dit betekent dat arbeidsprestatie alleen wordt verklaard door persoonlijkheid en persoon-baanfit en niet door duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid vertoont geen significante samenhang met arbeidsprestatie (op het hele construct), hoewel dit wel werd verwacht (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006; Van Dam 2003).

Er zijn echter ook onderzoeken die anders concluderen. In onderzoek van De Cuyper en Witte (2011) wordt bediscussieerd dat duurzame inzetbaarheid ook een negatieve uitkomst kan hebben. Namelijk: intentie tot verloop. Het investeren in werknemers middels trainingen en ontwikkelen van vaardigheden, kan het gevoel van eigenwaarde vergroten. Het gevolg kan zijn dat werknemers op zoek gaan naar een andere c.q. betere baan, als de betrokkenheid bij de huidige organisatie laag is.

5.2 Beperkingen en verder onderzoek.

Er zijn drie beperkingen in dit onderzoek die bediscussieerd kunnen worden. Ten eerste kunnen er geen uitspraken gedaan worden over causaliteit omdat er maar één meetmoment is uitgevoerd. Om causaliteit te onderzoeken wordt aanbevolen gebruik te maken van longitudinaal onderzoek.

Ten tweede zijn de data afhankelijk van een heterogene populatie. De vragenlijst is niet specifiek in een bepaalde sector of organisatie uitgezet maar verspreid over verschillende organisaties. Een nadeel hiervan is dat niet alle externe factoren hetzelfde zijn. Dit zou van invloed kunnen zijn op de resultaten. Voorbeelden hiervan zijn: andere werkomstandigheden, werkomgeving, cultuur en strategie van een organisatie. Daarnaast kunnen de demografische gegevens onevenredig verdeeld zijn. Uit de beschrijvende statistieken van dit onderzoek blijkt dat werknemers met een hoge opleiding (HBO/ WO) zijn oververtegenwoordigd (78,3%). Daarnaast werkt het grootste deel van de respondenten in de publieke sector / overheid (40,2%). Dit zorgt ervoor dat de externe validiteit gelimiteerd is tot met name mensen die een hoge opleiding genoten hebben en in de publieke sector werken. Het zou tevens kunnen zijn dat organisaties in de publieke sector zich niet richten op duurzame inzetbaarheid wat de lage mate van duurzame inzetbaarheid zou kunnen verklaren. Omdat de verdeling over de sectoren en opleiding redelijk beperkt is, zou in de toekomst een steekproef opgezet moeten worden waarin de demografische gegevens evenredig verdeeld zijn en waarin meerdere sectoren worden bevraagd.

Ten derde zijn de data verzameld middels vragenlijsten op basis van zelfrapportage. Dit kan betekenen dat de omvang van de correlaties beïnvloed kunnen zijn door “common method variance”. De common method variance verwijst naar de variantie die is toe te rekenen aan de meetmethode in plaats van aan het construct zelf. Het kan een relatie tussen twee constructen zowel versterken als verzwakken. Respondenten kunnen hun situatie dus overschatten of onderschatten. Zelfrapportage vergt een groot inschattingsvermogen van de medewerker en is sterk afhankelijk van hoe iemand zich op dat moment voelt. Wanneer iemand onzeker is over zijn baan kan hij zijn eigen inzetbaarheid te laag ofwel te hoog (sociaal wenselijk) inschatten. Daarnaast is de vragenlijst middels zelfevaluatie afgenomen, wat niet meet of werknemers daadwerkelijk inzetbaar zijn. Om een objectief beeld van duurzame inzetbaarheid te krijgen zijn evaluaties van leidinggevende en collega's van de werknemer nodig. Op deze manier zijn de antwoorden niet gebiased door zelfevaluatie en wordt er een objectief beeld gecreëerd.

Duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek onderzocht aan de hand van het inschattingsvermogen van medewerkers. De huidige vragenlijst die hiervoor is gebruikt laat ruimte voor kritiek zoals beschreven. De vragenlijst bestaat uit soortgelijke subschalen en is daardoor wellicht te eenzijdig. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) meten duurzame inzetbaarheid aan de hand van andere dimensies namelijk, beroepsmatige kennis, de mate van voorbereiding op toekomstige verandering, persoonlijke flexibiliteit, het functioneren binnen de organisatie en de balans van medewerkers. Omdat er sprake is van ongelijke definities over duurzame inzetbaarheid, zijn deze factoren niet gemeten.

5.3 Theoretische en praktische implicaties.

Ondanks de beperkingen heeft dit onderzoek een aantal praktische en theoretische implicaties. Dit onderzoek draagt op twee manieren bij aan de literatuur die de constructen persoonlijkbaanfit en arbeidsprestatie meten. Ten eerste stellen Motowidlo en Van Scotter (1994) dat taakprestatie en contextuele prestatie los van elkaar gezien moeten worden. Resultaten uit dit onderzoek ondersteunen dit omdat er verschillen zijn tussen de subschalen van arbeidsprestatie (taak- en contextuele prestatie) en de samenhang met de voorspellers (persoonlijkheid). Hoewel Chiang en Hsein (2011; in Chinomona et al. 2013) stellen dat arbeidsprestatie als één concept gemeten moet worden, draagt dit onderzoek bij aan het concept dat arbeidsprestatie een multi-dimensionaal construct is (Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Mount & Barrick 1995).

Ten tweede blijkt uit de resultaten dat arbeidsprestatie, alsmede de subschalen, het meest worden verklaard door de demands-abilities fit, zelfs nog meer dan door persoonlijkbaanfit als geheel construct. Dit betekent dat de demands-abilities fit en de needs-supply fit ook los van elkaar gezien moeten worden. Li en Hung (2010) stellen echter dat persoonlijkbaanfit als geheel construct een betere voorspeller is voor taakprestatie en organizational citizenship behavior.

Als laatste draagt dit onderzoek bij aan de discussie over de voorspellers van persoonlijkheid en arbeidsprestatie. Hoewel de meeste verbanden van persoonlijkheid op arbeidsprestatie in dit onderzoek marginaal zijn, valt op dat openheid een gemiddelde voorspeller blijkt voor arbeidsprestatie. Deze resultaten suggereren dat andere persoonlijkheidstrekken van de “Big Five”, dan consciëntieusheid, waarschijnlijk belangrijk zijn voor het voorspellen van arbeidsprestatie (Hurtz & Donovan, 2000).

Het onderzoek kan tevens een bijdrage leveren aan verdere interventies in de organisatie. Arbeidsprestatie is een belangrijke organisatie uitkomst, het kan immers de

bedrijfsresultaten mede bepalen. Voorspellers ten behoeve van de arbeidsprestatie kunnen interessant zijn voor een organisatie. Dit wetende zijn er verschillende acties die bij kunnen dragen aan een hogere arbeidsprestatie. Bijvoorbeeld het aanpassen van de selectie procedure op werknemers met persoonlijkheidskenmerken die het meeste samenhangen met arbeidsprestatie. Uit dit onderzoek blijkt dat “openstaan voor nieuwe ervaringen” te zijn. Daarnaast kan men anticiperen op het kwalitatief inrichten van de juiste werkomgeving zodat de werknemers op de juiste plaats zitten en een functie hebben die bij hun past. Interventies die positief bijdragen aan een goede persoon-baanfit zijn: het trainen van vaardigheden om beter aan de eisen van de functie te kunnen voldoen, het creëren van energie bronnen en de communicatie met de werknemers te optimaliseren t.a.v. behoeften en wensen enerzijds en de mogelijkheden van de baan anderzijds.

Aangezien nagenoeg geen van de voorspellende variabelen significant samenhangen met duurzame inzetbaarheid maar wel een positieve tendens verwacht wordt en het een belangrijk item is binnen organisaties, is een mogelijkheid om de medewerkers zelf te bevragen een reële optie

5.4 Conclusie

Samenvattend zijn de belangrijkste resultaten van dit onderzoek dat arbeidsprestatie voor het grootste deel wordt verklaard door persoonlijkheid en persoon-baanfit. Persoonlijkheid draagt nagenoeg niet bij aan de invloed op deze relatie, hoewel openstaan voor nieuwe ervaringen een significante verband aantoont. Duurzame inzetbaarheid blijkt vrijwel niet samen te hangen met zowel persoonlijkheid, persoon-baanfit en arbeidsprestatie. Wederom zijn alleen op schaalniveau enige significante verbanden te vinden (contextuele prestatie en extraversie met externe inzetbaarheid). Hoewel niet alle verwachtingen zijn uitgekomen draagt dit onderzoek bij aan de literatuur die gaat over het meten van de verschillende concepten. Zo blijkt dat arbeidsprestatie beter apart gemeten kan worden, wat ook geldt voor persoon-baanfit.

6. Referentielijst

- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V., Blonk, R.W.B., & Koppes, L.L.J. (2009). Fresh and health? Well-being, health and performance of young employees with intermediate education. *Career Development International*, 14, 7, 671 – 699.
- Akkermans, T.J., Brenninkmeijer, V. & Peeters, M.C.W. (2010). Jong geleerd is oud gedaan? *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, 36 – 41.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- Bakker, A.B., Van der Zee, K.I., Lewig, K.A. & Dollard, M.F. (2006). The relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A study Among Volunteer Counselors. *The journal of social psycholog*, 146(1), 31-50.
- Barksdale, K. & Werner, J.M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Barick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44.
- Barrick, M.R., Mount, M.K., & Judge, T.A., (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International journal of selection and assessment*, 9(1/2) 9-30.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18 (4), 359-372.
- 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.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S. J. (1993). Exploring the criterion domain to include elements of contextual performance. In; Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10 (2), 99-109.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance* 10 (2), 99-109.

- Chinomona, R., Dhurup, M. & Chinimona, E. (2013). Does employee perceptions of fit to job, fit to organisation and fit to community influence job performance? The case of Zimbabwe's manufacturing sector. *SA journal of human resource management*, 11(1). 1-10
- Ciang, C.F., & Hsein, T.S. (2011). The impacts of perceived organisational support and psychological citizenship behavior. *Internal Journal of Hospitality management*, 31 (2), 180-190.
- Cuang, A., & Sackett, P.R. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organisation fit between and within interview stages. *Social behavior and personality*, 33 (3), 209-226.
- De Cuyper, N., & De Witte, H., (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21(4), 475 – 492.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel review*, 40(2), 152-172.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, p. 155 – 177.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique, In; Chinomona, R., Dhurup, M. & Chinimona, E. (2013). Does employee perceptions of fit to job, fit to organisation and fit to community influence job performance? The case of Zimbabwe's manufacturing sector. *SA journal of human resource management*, 11(1). 1-10.
- Emmerik, I.J.H., Jawaha, I.M. & Stone, T.H. (2004) The Relationship between Personality and Discretionary Helping Behaviors. *Psychological Reports*, 99, 355-365.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* in; Gliem, J.A., & Gliem, R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales (2003).
- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of vocational behavior*, 55, 254- 275.
- Gregory, B.R. & Albritton, M.D. (2010). The mediating role of psychological empowerment

- on the relationship between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of business psychology*, 25, 639-647.
- Hillage, J., Pollard, E. (1998). Employability: Development a framework for policy analysis. *Institute for Employment Studies*, 85, 1-4.
- Hogan, R. (1991). Personality and personality measurement. In; Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2013) Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-year Longitudinal study on Employability and Work-Family Conflict. *Applied psychology: an international review*, 62(1), 124-156.
- Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of applied psychology*, 85 (6) 869-879.
- June, S. & Mahmood, R. (2011). The relationship between Person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2).
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International journal of industrial ergonomics*, 39, 96-104.
- Katz D, Kahn RL. The Social Psychology of Organizations in; Barksdale, K. & Werner, J.M. (2001) Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Kristoff-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005) "Consequences of individuals' fit at work: A Meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit", *Personnel psychology*, 58, 281-342.
- Lado, A.A., & Wilson, C.M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency- based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Li, C.K. & Hung, C.H. (2010) An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace learning*, 22 (5), 306 - 318.
- Mosley, D.C. (2002). The influence of person-job fit, person-organisation fit, and self-efficacy perceptions on work attitudes, job performance and turnover. In; June, S. & Mahmood, R. (2011). The relationship between Person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (2)
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be

- distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. In; Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of applied psychology*, 85 (6) 869-879.
- Norman W . (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 66,576583.
- O'Reilly III, C.A., Caldwell D.F., & Mirable R. (1992). A profile comparison approach to person-job fit: more than a mirage. In; June, S. & Mahmood, R. (2011). The relationship between Person-job fit and job performance: Avstudy among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (2).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van “fit” [Sustainable employment from a psychological perspective: a matter of fit]. In, *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland (pp.96-108)*. Schouten & Nelissen: Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L.P., Schaufeli, W., Dimutru, C.Z. & Sava, F.A. (2012) Work Engagement as Mediator between Job Characteristics and Positive and Negative Extra-role Behaviors. *Career Development international*, 17(3), 188-207.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. R. (1994). Meta-analysis of personality-job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick, and Hunter (1994). *Personnel Psychology*, 47, 157-172.
- Van Dam, K. (2003a). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of the investment model. In; Van Dam, K. (2004) Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51
- Van Dam, K. (2004) Antecedents and consequences of employability orientation,

- European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51
- Van Dam, K., Van der Heijden, B. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk = Employability and employee development at work. *Gedrag en Organise*, 19 (-), 53-68.
- 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(3). 449-476.
- Vogel, R.M. & Feldman, D.C. (2009) “ integrating the levels of person- environment fit: the roles of vocational fit and group fit”, *Journal of management*, Vol. 17 No. 3, 601-17.
- Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2013) Big Five Traits and Intrinsic Succes in the New Career Era: A 15-year Longitudinal study on Employability and Work-Family Conflict. *Applied psychology: an international review*, 62(1), 124-156.
- Woordenboek (2014) <http://www.woorden-boek.nl/woord/arbeidsprestatie>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schayfeli, W.B. (2007) The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *The Educational Publishing Foundation*, 14(2), 121-141.

Bijlage 1 Introductiebrief

Geachte «Aanhef» «Achternaam»,

Speelt het thema inzetbaarheid ook een belangrijke rol in uw organisatie? Dan kan onderzoek mogelijk nieuwe inzichten bieden in de factoren welke beïnvloed kunnen worden om tot betere inzetbaarheid en werkprestaties te komen. Deze beïnvloedingsmogelijkheden gelden zowel voor de organisatie als de medewerkers.

Ook als uw organisatie nog geen stappen heeft ondernomen omtrent inzetbaarheid kan dit onderzoek uw organisatie van mogelijke inzichten voorzien.

Daarom vragen wij uw aandacht voor een onderzoek van Universiteit Utrecht en Falke & Verbaan. Het betreft een onderzoek naar verschillende factoren die van invloed zijn op (duurzame) inzetbaarheid en werkprestatie. Denk hierbij aan loopbaancompetenties, persoonlijk match, regelruimte en persoonlijkheidsfactoren.

Toelichting op het onderzoek

In Nederland vindt een demografische ontwikkeling plaats van vergrijzing van de bevolking. Om dit op te vangen, zullen oudere werknemers langer moeten doorwerken. In het kader van deze ontwikkelingen is het belangrijk om aandacht te besteden aan de bevordering van de inzetbaarheid van werknemers. Bovendien is het van belang dat de gewenste werkprestatie en daarbij de motivatie voor extra activiteiten (buiten de eigen taken) behouden worden.

Wat houdt deelname in?

Wij zijn op zoek naar medewerkers (18+) die willen deelnemen aan ons onderzoek middels het invullen van een vragenlijst. In de bijlage hebben wij een uitnodiging voor medewerkers toegevoegd. Graag maken wij u erop attent dat als er binnen uw organisatie meer dan 30 deelnemers aan ons onderzoek meedoen, wij een gratis rapportage verstrekken met de resultaten vanuit uw organisatie. Indien u interesse heeft in de volledige onderzoeksresultaten, of wel een specifieke organisatie rapportage, kunt u een mail sturen naar een van de onderstaande e-mail adressen.

De vragenlijst is via onderstaande link beschikbaar:

<http://falkeverbaan.survey.netq.nl/nq.cfm?q=b4862e8c-b891-4b1d-bdcc-f79f82356278>

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten. De deadline voor het invullen voor de vragenlijst is op 21 april.

Indien u interesse heeft, maar eerst meer informatie wilt, kunt u een e-mail sturen naar: masha.derlage@falkeverbaan.nl of esther.peeters@falkeverbaan.nl.

Wij hopen op uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Masha Derlage & Esther Peeters

Universiteit Utrecht in samenwerking met Falke & Verbaan.



Vestiging Naarden

Jan Massenstraat 26

1411 RW Naarden-Vesting

T 0356997100

Bijlagen 2 - Vragenlijst

Vragenlijst

Demografische variabelen

1. Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
 2. Wat is uw leeftijd?
 3. Wat is uw hoogste afgeronde opleiding?
 - WO
 - HBO
 - MBO
 4. In welke branche bent u werkzaam? (Bron: CBS)
 - Bouwnijverheid
 - Industrie
 - Informatie & communicatie
 - Handel
 - Horeca
 - Landbouw
 - (Publieke sector/overheid)
 - Vervoer en opslag
 - Zakelijke dienstverlening
 - Zorg
 5. Hoe lang bent u al werkzaam binnen uw organisatie? (in jaren)
 6. Heeft u een leidinggevende functie?
 - Ja
 - Nee
 7. Wat is uw huidige arbeidssituatie?
 - Fulltime werkzaam (... uren)
 - Parttime werkzaam (... uren)
 - Freelance medewerker
-

Waargenomen inzetbaarheid (perceived employability)

De items worden gescoord op een vijfpunt Likert-schaal variërend van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (4).

Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens			
1	2	3	4	5			
1	Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.		1	2	3	4	5
2	Ik zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daarnaar zou zoeken.		1	2	3	4	5
3	Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen.		1	2	3	4	5
4	Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.		1	2	3	4	5
5	Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.		1	2	3	4	5
6	Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.		1	2	3	4	5
7	Ik kan in mijn huidige werk hoger op komen. Dit betekent een hogere functie vervullen waarbij meer salaris hoort.		1	2	3	4	5
8	Ik zou binnen mijn werk makkelijk kunnen veranderen van functie.		1	2	3	4	5

Persoon-baanfit (person-job fit)

De items worden gescoord op een vijfpunt Likert-schaal variërend van helemaal niet mee eens (1) tot helemaal mee eens (5).

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee eens	Helemaal mee eens			
	1.	2.	3.	4.	5.			
<i>Needs-supplies fit</i>								
1	Ik pas goed bij mijn werk.			1	2	3	4	5
2	Ik kan me geen baan voorstellen die beter bij me past.			1	2	3	4	5
3	Deze baan komt tegemoet aan al mijn wensen en verlangens			1	2	3	4	5
4	Ik ben nog lang niet uitgekeken op het werk dat ik doe.			1	2	3	4	5
5	Er is een goede overeenkomst tussen wat mijn baan me bied en wat ik zoek in een baan.			1	2	3	4	5
<i>Demands-abilities fit</i>								
6	Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen			1	2	3	4	5
7	Met mijn huidige capaciteiten kan ik voldoen aan de eisen die mijn werk aan mij stelt			1	2	3	4	5
8	Mijn huidige kennis en vaardigheden passen goed bij het werk dat ik doe			1	2	3	4	5
9	Ik beschik over de juiste ervaring om mijn werk goed te kunnen doen			1	2	3	4	5
10	Er is een goede verhouding tussen wat de baan van mij eist en mijn vaardigheden			1	2	3	4	5

Werkprestatie

Volledig mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Volledig mee eens
1	2	3	4	5

1	U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid.	1	2	3	4
2	U behaalt de doelen van uw functie.	1	2	3	4
3	U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt.	1	2	3	4
4	U voldoet aan de normen voor goede prestaties.	1	2	3	4
5	U neemt initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van uw functie is.	1	2	3	4
6	U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden.	1	2	3	4
7	U helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben.	1	2	3	4
8	U vervult alle eisen die uw functie aan u stelt.	1	2	3	4
9	U helpt uw collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.	1	2	3	4
10	U kunt meer aan dan er van u gevraagd wordt.	1	2	3	4
11	U doet goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/de organisatie te verbeteren.	1	2	3	4
12	U lijkt geschikt voor een hogere positie.	1	2	3	4
13	U bent bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.	1	2	3	4
14	U bent competent op alle terreinen van uw functie.	1	2	3	4
15	U presteert goed in uw functie doordat u de taken naar verwachting uitvoert.	1	2	3	4
16	U organiseert en plant het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen.	1	2	3	4

Persoonlijkheid

<i>De volgende vragen hebben betrekking op uw persoonlijk voorkeuren. Wilt u het antwoord aankruisen dat het beste omschrijft hoe uw zich over het algemeen voelt of zich gedraagt?</i>						
1	2	3	4	5	6	7
niet van toepassing						helemaal van toepassing

1	Heel creatief	1	2	3	4	5	6	7
2	Vinden van nieuwe oplossingen	1	2	3	4	5	6	7
3	Vindingrijk	1	2	3	4	5	6	7
4	Ordelijk	1	2	3	4	5	6	7
5	Georganiseerd	1	2	3	4	5	6	7
6	Nauwkeurig	1	2	3	4	5	6	7
7	Verlegen	1	2	3	4	5	6	7
8	Bedeesd in het gezelschap van anderen	1	2	3	4	5	6	7
9	Stil in het bijzijn van anderen	1	2	3	4	5	6	7
10	Humeuriger dan anderen	1	2	3	4	5	6	7
11	Stemmingen gaan erg op en neer	1	2	3	4	5	6	7
12	Prikkelbaarder dan anderen	1	2	3	4	5	6	7
13	Aardig tegen anderen	1	2	3	4	5	6	7
14	Zachtaardig	1	2	3	4	5	6	7
15	Sympathiek	1	2	3	4	5	6	7