

De Rol van Persoon-baanfit in het Verband Tussen Loopbaancompetenties,

Job Crafting en Duurzame Inzetbaarheid

Derlage, M.A. 4107764

Universiteit Utrecht

Abstract

Om te kunnen anticiperen op de mondiale ontwikkelingen op het gebied van economie, arbeid en organisaties, is het van belang dat zoveel mogelijk mensen duurzaam inzetbaar blijven. In het huidige onderzoek werd het verband tussen loopbaancompetenties en job crafting enerzijds, met duurzame inzetbaarheid anderzijds, geanalyseerd. Daarbij werd onderzocht of persoon-baanfit een mediërend effect zou hebben in deze verbanden. De resultaten toonden directe verbanden aan tussen loopbaancompetenties en job crafting enerzijds, met duurzame inzetbaarheid anderzijds. Er bleek geen mediërend effect van persoon-baanfit te bestaan. Vervolgonderzoek naar het complexe onderwerp duurzame inzetbaarheid is van belang.

De Rol van Persoon-baanfit in het Verband Tussen Loopbaancompetenties,
Job Crafting en Duurzame Inzetbaarheid

Inleiding

In Nederland hebben de afgelopen jaren volop in het teken gestaan van de economische crisis. Dit brengt verschillende consequenties met zich mee. Allereerst benoemt Van der Toren (2011) het opraken van ons traditionele arbeidsreservoir, waardoor de welvaartsgroei de komende jaren vooral uit productiviteitsgroei zal moeten komen. Makkelijk is dit volgens hem niet. In de afgelopen tijd is onze arbeidsparticipatie jaarlijks met gemiddeld een procentpunt gestegen en zijn we naar de kopgroep van Europa gegroeid. Verder groeien in dit opzicht kan volgens Van der Toren niet meer. Het gevolg hiervan heeft invloed op de volledige samenleving: als de arbeidsparticipatie niet verder groeit, zijn er minder mensen beschikbaar voor het werk in Nederland. Daarnaast stellen Peeters, Van der Heijden en De Graaf (2011) dat er een demografische ontwikkeling van vergrijzing en ontgroening van de bevolking in Nederland gaande is. Om deze redenen zal men moeten werken aan een grotere en effectievere inzet van onze beroepsbevolking (Van der Toren, 2011). Een ander onderzoek verwacht dat bedrijven als gevolg van de economische crisis de grootste moeite zullen hebben om goed personeel te werven (Boumand, 2011). Door structurele tekorten op de arbeidsmarkt zal de vraag groter zijn dan het aanbod en wordt voornamelijk in de sectoren ICT, techniek en onderhoud, en financiële zaken een ware ‘war for talent’ verwacht (Van der Spek, 2010).

Naast de economische crisis hebben diverse veranderingen invloed gehad op onze manier van werken, waaronder snelle technologische ontwikkelingen, internationale concurrentiedruk en verplating van de organisatie (Van Dam & Van der Heijden, 2006). Daarbij ontwikkelt Nederland zich in toenemende mate tot kenniseconomie (Eggermont, 2011). Hierdoor spelen de competenties van werknemers een grotere cruciale rol in de

concurrentiepositie van organisaties en worden er steeds hogere eisen aan werknemers gesteld (Van Dam & Van der Heijden, 2006; Eggermont, 2011). Dit kan van negatieve invloed zijn op de werkverhoudingen en lopen werknemers die deze ontwikkelingen niet kunnen bijbenen een groot risico op uitval (Eggermont, 2011). Naast een onaangenaam perspectief voor werknemers, kan dit de continuïteit van organisaties en het economisch herstel in gevaar brengen.

Om al deze ontwikkelingen op te vangen, zullen werknemers langer moeten doorwerken en daarmee wordt optimalisering van arbeidsparticipatie door sommigen gezien als pure noodzaak. De oplossing wordt gezocht in het zoveel mogelijk mensen zo lang mogelijk vakbekwaam, gemotiveerd, gezond en vitaal aan het werk te houden (Lange, Ybema & Schalk, 2011; Bouman, 2011; Berntson & Marklund, 2007). Om te zorgen dat mensen nu en in de toekomst met behoud van motivatie en gezondheid kunnen blijven functioneren is het essentieel dat de inzet van het ‘productiemiddel’ arbeid niet ten koste gaat van de gebruikswaarde daarvan (Schaufeli, 2011). Met andere woorden: men beoogt het verduurzamen van inzetbaarheid. Volgens Schaufeli (2011) is er bij duurzame inzetbaarheid sprake van gebruik van arbeid zonder verbruik. Naast het uitgangspunt dat duurzame inzetbaarheid niet ten koste van de werknemer gaat, draagt het hebben van een baan, in tegenstelling tot werkloos zijn, bij aan gezondheid en welzijn (Peeters, Taris & De Jonge, 2013). Volgens de ‘Relative deprivation theory’ van Jahoda (1982) zorgt het hebben van werk voor structuur, de gelegenheid tot sociale contacten, het hebben van een gezamenlijk doel, en voor reguliere activiteit.

Duurzame inzetbaarheid lijkt een onderwerp te zijn met voordelen voor werknemers. Baruch (2009) toont aan dat een hoge mate van inzetbaarheid niet alleen relevant is voor hen, maar ook van waarde is voor organisaties. Volgens dit onderzoek hangt een hoge mate van inzetbaarheid samen met de arbeidsproductiviteit en is zodoende direct in monetaire waarde

uit te drukken. Daarnaast helpt inzetbaarheid werkgevers om een effectievere allocatie van arbeid te bereiken (Van der Heijden, 2002). Het is dan ook goed voor te stellen dat het onderwerp duurzame inzetbaarheid steeds vaker haar intrede in het blikveld van organisaties doet.

Er zijn verschillende definities van de term ‘duurzame inzetbaarheid’ in omloop. Zo benadrukken Gaspersz en Ott (1997) en Delsen (1997) voornamelijk de verantwoordelijkheid van de werknemer in hun definities. Zij verwijzen naar het vermogen om werk te behouden of te verkrijgen bij zowel de huidige, als bij een andere werkgever. Ook volgens Van der Heijden (2002) zijn werknemers zelf in de beste positie om een schatting te maken van hun inzetbaarheid. Daarnaast is inzetbaarheid een breed begrip en kan daardoor vanuit verschillende perspectieven en niveaus, zoals individueel, organisationeel en branche niveau, benaderd worden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Van der Heijde en Van der Heijden (2006) stellen dat er sprake is van duurzame inzetbaarheid als: *‘er een goede kans bestaat om in de komende vijf jaar naar een gelijkwaardige of hogere functie door te stromen, in hetzelfde of ander domein als de huidige baan’*. In het huidige onderzoek wordt deze definitie aangehouden.

Loopbaancompetenties

De verschillende mondiale ontwikkelingen rondom organisaties hebben er toe geleid dat er steeds meer sprake is van ‘nieuwe’ loopbaanvormen, die worden gekenmerkt door flexibiliteit, aanpassingsvermogen en een proactieve houding van de werknemer (Arthur, 1994; Hall, 2002; Van Dam & Van der Heijden, 2006). Volgens Van Dam en Van der Heijden betekent dit dat de medewerker zich niet op een passieve manier aanpast aan de veranderingen in de omgeving, maar dat deze zelf initiatief neemt om veranderingen te bewerkstelligen. Daarbij stellen zij dat ook de aandacht voor de individuele ontwikkeling van medewerkers de laatste jaren is toegenomen. Van werknemers wordt in toenemende mate

verwacht dat zij open staan voor nieuwe ontwikkelingen en zich voorbereiden op toekomstige taken door de eigen competenties te onderhouden en uit te breiden (London & Mone, 1999). Niet alleen wordt dit van hen verwacht, maar het ontwikkelen van competenties werkt zelfs in hun voordeel (Akkermans, Brenninkmeijer, Blonk & Huibers, 2012). Zo laten Akkermans et al. zien dat het ontwikkelen van loopbaancompetenties bijdraagt aan de algehele ontwikkeling van een werknemer. Daarnaast stellen Van der Heijde en Van der Heijden (2006) dat werknemers genoodzaakt zijn om loopbaancompetenties te ontwikkelen, om in staat te zijn hun carrière te managen.

Hoewel er uiteenlopende definities bestaan en de term loopbaancompetenties een containerbegrip lijkt te zijn, definiëren Akkermans et al. (2012) loopbaancompetenties als: *'kennis, vaardigheden en mogelijkheden gerelateerd aan loopbaanontwikkeling, welke beïnvloed en ontwikkeld kunnen worden door het individu'*. In het onderzoek van Akkermans et al. (2012) wordt onderscheid gemaakt tussen drie dimensies van loopbaancompetenties, namelijk reflectieve, communicatieve en gedragsmatige loopbaancompetenties. Elke dimensie bestaat uit twee specifieke loopbaancompetenties.

Reflectieve loopbaancompetenties hebben betrekking op het creëren van bewustzijn van de lange termijn loopbaan, en het combineren van persoonlijke reflecties en de professionele loopbaan. De twee loopbaancompetenties die tot deze dimensie behoren zijn 'reflectie op motivatie', gedefinieerd als *'reflecteren op waarden, passie en motivatie met betrekking tot de persoonlijke loopbaan'*, en 'reflectie op kwaliteiten', wat gedefinieerd wordt als *'reflecteren op sterktes, tekortkomingen en vaardigheden met betrekking tot de eigen loopbaan'*.

Communicatieve loopbaancompetenties hebben betrekking op effectief communiceren met relevante personen om de kansen op loopbaansucces te vergroten. De eerste loopbaancompetentie van deze dimensie is 'netwerken', wat gedefinieerd wordt als *'het*

bewustzijn van de aanwezigheid en de professionele waarde van een individueel netwerk en de mogelijkheid om dit netwerk te vergroten voor loopbaangerelateerde doeleinden'. De tweede loopbaancompetentie die tot deze dimensie behoort is 'zelfprofilering'. Dit is *'het presenteren en communiceren van persoonlijke kennis, vaardigheden en mogelijkheden aan de interne en externe arbeidsmarkt'*.

Gedragmatige loopbaancompetenties hebben betrekking op het vormen van de loopbaan door proactief actie te ondernemen. Hieronder vallen de loopbaancompetenties 'werkexploratie', gedefinieerd als *'actief exploreren en zoeken naar werkgerelateerde en loopbaangerelateerde kansen op de interne en externe arbeidsmarkt'*, en 'loopbaancontrole', wat gedefinieerd wordt als *'actief leer- en werkprocessen beïnvloeden door doelen te stellen en te plannen hoe deze doelen te realiseren'*. In het huidige onderzoek wordt geredeneerd dat werknemers kunnen bijdragen aan hun inzetbaarheid door in ontwikkeling te blijven en loopbaancompetenties te onderhouden, omdat het vervaardigen van deze competenties kan bijdragen aan het vinden van nieuw werk.

Job crafting

Een andere optie om duurzame inzetbaarheid te bevorderen wordt gegeven door Tims, Bakker en Derks (2012). Zij tonen aan dat werknemers kunnen bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid middels job crafting. Dit wordt in de literatuur gedefinieerd als *'zelf geïnitieerd gedrag wat medewerkers vertonen met het doel om hun baan in lijn te brengen met hun eigen voorkeuren, motivatie en passie'* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Volgens Tims et al. (2012) kan job crafting verschillende vormen aannemen. Allereerst kunnen werknemers taakgerelateerde aspecten van hun werk aanpassen, zoals het aantal taken of de inhoud van deze taken. Ten tweede kunnen medewerkers aspecten aanpassen welke gerelateerd zijn aan verhoudingen en relaties op het werk, zoals de frequentie en intensiviteit van het contact wat zij met collega's hebben. Deze zelf geïnitieerde veranderingen kunnen leiden tot een

werkomgeving die meer in lijn ligt met de eigenschappen van de medewerker. Tot slot kunnen werknemers de cognities die ze hebben over aspecten van het werk veranderen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Job crafting kan gezien worden als de veranderingen die medewerkers initiëren om hun taakeisen en hulpbronnen in balans te brengen met hun persoonlijke vaardigheden en behoeften (Tims & Bakker, 2010). Volgens het Job Demands Resources model (JDR-model) kunnen alle baankenmerken gecategoriseerd worden in twee brede klassen: taakeisen en hulpbronnen. Taakeisen refereren naar alle aspecten van een baan die aanhoudende mentale of fysieke inzet of vaardigheden vereisen. Zodoende worden taakeisen geassocieerd met bepaalde psychologische of fysieke ‘kosten’. Hulpbronnen zijn alle aspecten van een baan die bijdragen aan het behalen van werkdoelen, de taakeisen en de psychische of fysieke kosten daarvan reduceren, en/of persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). Op basis van het JDR model stellen Tims et al. (2012) dat job crafting vier dimensies omvat, namelijk (1) het verhogen van structurele hulpbronnen, (2) het verhogen van sociale hulpbronnen, (3) het verhogen van uitdagende taakeisen en (3) het verlagen van hinderende taakeisen. Als gevolg van het vormgeven van meer hulpbronnen of uitdagende taakeisen, kunnen werknemers beter inzetbaar worden en blijven (Tims et al., 2012). Op grond van bovengenoemde literatuur zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

H1: Er is een positief verband tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid.

H2: Er is een positief verband tussen job crafting en inzetbaarheid.

Persoonbaan-fit

Opvallend is dat in de literatuur duurzame inzetbaarheid met name als een individuele eigenschap en als verantwoordelijkheid van de werknemer gezien lijkt te worden (Gaspersz & Ott, 1997; Delsen 1997; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Veelal wordt er gefocust

op de medewerker, die zijn vaardigheden, mogelijkheden en competenties optimaal ontwikkelt en benut, en daarbij flexibel en mobiel blijft.

Anderzijds stelt Schaufeli (2011) dat duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip is. Mensen zijn immers inzetbaar binnen de context van het werk. Daaruit volgt dat inzetbaarheid niet zozeer gezien kan worden als een kenmerk van het individu, maar als een kenmerk van de interactie tussen het individu en zijn werk. Schaufeli merkt hierbij op dat een werknemer niet zomaar inzetbaar is, maar altijd in relatie tot bepaald soort werk of een bepaalde baan. Deze balans tussen de persoon en het werk, waarbij een 'fit' bestaat tussen de kennis, vaardigheden, competenties en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds, wordt in de literatuur de persoon-baanfit genoemd (Schaufeli, 2011). De persoon-baanfit omvat twee typen fit. Enerzijds gaat het over de 'demands-abilities fit', waarbij de mogelijkheden, zoals kennis en vaardigheden van de werknemer, aansluiten bij de werkcontext, waaronder de eisen die het werk stelt. Anderzijds gaat het om de 'needs-supplies fit'. In dit kader sluiten de houding en motivatie van de werknemer, zoals zijn bereidheid om te leren, veranderen en ontwikkelen, aan bij de werkcontext. Dit laatste heeft betrekking op de hulpbronnen die op het werk aanwezig zijn, zoals autonomie, regelruimte, maar ook loopbaanperspectief of (sociale) steun van collega's en leidinggevendenden. Schaufeli stelt dat een goede persoon-baanfit, waarbij sprake is van een demands-abilities fit en een needs-supplies fit, leidt tot duurzame inzetbaarheid. Hij stelt daarbij dat het in deze context gaat om *blijvende* fit tussen persoon en werk: een *tijdelijke* fit op een bepaald moment is niet voldoende om de inzetbaarheid ook in de toekomst te garanderen. Er zal dus op een proactieve manier naar de toekomst gekeken moeten worden, waarbij huidige kennis en vaardigheden constant moeten worden geëvalueerd en waar nodig moeten worden bijgesteld en verder moeten worden ontwikkeld. Het ontwikkelen van de eerder genoemde loopbaancompetenties zou hierbij kunnen helpen. Onderzoek van

Akkermans et al. (2012) stelt bovendien dat loopbaancompetenties de werknemer in staat stellen om de baan beter uit te voeren. Zodoende wordt in huidig onderzoek geredeneerd dat loopbaancompetenties zullen bijdragen aan de persoon-baanfit.

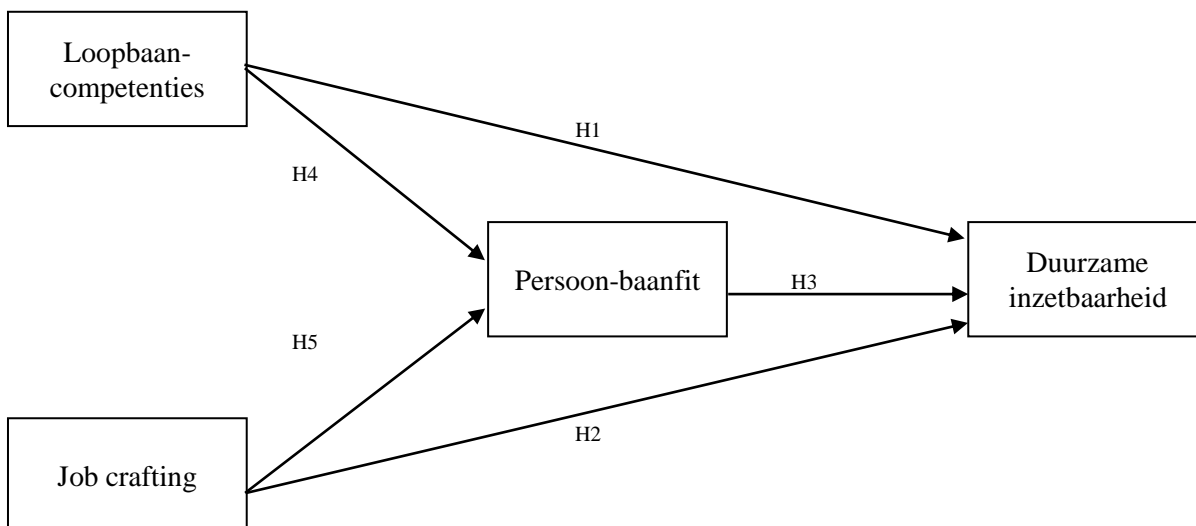
Naast loopbaancompetenties heeft ook job crafting volgens de literatuur invloed op de persoon-baanfit van de werknemer (Tims et al., 2012). Job crafters brengen veranderingen aan in hun werk, welke niet gericht is op het aanpassen van de baan in zijn totaliteit, maar juist het aanpassen van bepaalde aspecten van de baan, binnen de perken van de specifieke baantaken. Tims et al. (2012) laten in hun onderzoek zien dat hiermee het craften van de baan een positief effect heeft op de persoon-baanfit. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H3: Er is een positief verband tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid.

H4: Er bestaat een positief verband tussen loopbaancompetenties en persoon-baanfit.

H5: Er bestaat een positief verband tussen job crafting en persoon-baanfit.

Figuur 2. Visuele weergave van het volledige model.



Verwacht wordt dus dat job crafting en loopbaancompetenties samenhangen met persoon-baanfit, welke op zijn beurt weer samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Daarom worden hierbij nog de volgende aanvullende hypothesen geformuleerd:

H6: Het verband tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid wordt

gemedieerd door de persoon-baanfit.

H7: Het verband tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door de persoon-baanfit.

Huidig onderzoek

Doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan het inzicht in het fenomeen duurzame inzetbaarheid en de verschillende factoren die hiermee samenhangen. Hoewel in voorgaande studies empirisch bewijs is gevonden voor de genoemde hypothesen uit het huidige model, zijn er nog geen onderzoeken uitgevoerd naar de integratie van deze variabelen en de mediërende rol van persoon-baanfit. Hopelijk wordt hiermee de complexiteit van het samenspel tussen job crafting, loopbaancompetenties en persoon-baanfit, en de samenhang van deze variabelen met duurzame inzetbaarheid beter weergegeven. Daarmee wordt mogelijk nieuw licht geworpen op het omgaan met de mondiale ontwikkelingen op het gebied van arbeid en organisatie.

Methode

Participanten

Aan dit onderzoek hebben participanten deel genomen, die werkzaam zijn in organisaties uit diverse branches. In Tabel 1 is een overzicht weergegeven van de kenmerken van de participanten.

Tabel 1. Overzicht kenmerken participanten, N = 253.

Kenmerk	Categorie	N	%	M	SD
Geslacht	Man	107	42.3		
	Vrouw	146	57.7		
Leeftijd				46.0	12.0
Opleidingsniveau	WO	87	34.4		
	HBO	109	43.1		
	MBO	41	16.6		
	LBO	4	1.6		
	Middelbare school	11	4.3		
Arbeidssituatie	Fulltime	132	52.2		
	Parttime	113	44.7		
	Freelance	6	2.4		
	Anders	2	.8		
Leidinggevende functie	Ja	64	25.3		
	Nee	189	74.7		
Dienstjaren				13.6	10.6

Procedure

Voor dit onderzoek zijn participanten op twee manieren geworven. Allereerst zijn klanten van Falke & Verbaan, een adviesbureau gericht op cultuur- en gedragsverandering, benaderd. Er is een uitnodiging met informatie over het onderzoek en een link naar de vragenlijst per e-mail verstuurd aan de P&O/HR-managers van diverse organisaties. Tevens bevatte de e-mail een uitnodiging voor werknemers, die de P&O/HR managers konden kopiëren en doorsturen. In de uitnodiging is benadrukt dat de resultaten vertrouwelijk en anoniem verwerkt zouden worden. Ook werd hierin duidelijk gemaakt dat bij deelname van minimaal 30 werknemers per organisatie er een rapportage van hun specifieke situatie verstrekt zou worden, naast de rapportage met de algemene onderzoeksresultaten. Ten tweede zijn er werkende mensen uit het eigen netwerk benaderd. Dit gebeurde persoonlijk of via social media. Indien participanten instemden om deel te nemen ontvingen zij een link naar de online vragenlijst.

In totaal hebben 331 werknemers deelgenomen aan het onderzoek, waarvan 254 deelnemers de vragenlijst volledig hebben ingevuld (76.7%). Vervolgens zijn de data

geïnspecteerd en zijn de data van een participant verwijderd uit de data-set. Deze participant gaf aan een fulltime dienstverband te hebben als stagiaire. Er is gekozen om dit soort dienstverbanden niet op te nemen in het onderzoek, omdat de motivatie mogelijk kan afwijken van werknemers met een dienstverband waar een salaris tegenover staat. Uiteindelijk bleven 253 participanten over waarmee de analyses zijn getoetst.

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond uit 69 items, waaronder items van verschillende gevalideerde vragenlijsten. Het eerste gedeelte van de vragenlijst omvatte demografische gegevens, zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau van de participanten. De vragenlijst bestond uit meerkeuze items.

Duurzame inzetbaarheid werd gemeten aan de hand van een naar het Nederlands vertaalde vragenlijst van Van der Heijden (2002). Deze vragenlijst bestaat uit 8 items en meet inzetbaarheid, ofwel de kans dat de medewerker in de komende vijf jaar een andere, hogere of soortgelijke, functie kan vinden in hetzelfde of andere domein als zijn/haar huidige baan. Alle items werden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal variërend van helemaal niet mee eens (1) tot helemaal mee eens (5). Een voorbeelditem is: 'Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies'. De Cronbach's alfa voor de gehele schaal is .843.

Loopbaan competenties werden gemeten met behulp van een Nederlandse vertaling van de Career Competencies Questionnaire (CCQ) van Akkermans et al. (2012). Deze schaal bevat 21 items en meet drie dimensies, namelijk reflectieve, communicatieve en gedragsmatige loopbaan competenties. In totaal worden er zes loopbaan competenties gemeten. Reflectieve loopbaan competenties omvatten de reflectie op motivatie en de reflectie op kwaliteiten. Communicatieve loopbaan competenties omvatten de competenties tot netwerken en zelf-profilering. Tot slot omvatten de gedragsmatige loopbaan competenties de competenties werk exploratie en loopbaancontrole.

Alle items van de CCQ werden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal variërend van volledig mee oneens (1) tot volledig mee eens (5). Voorbeelditems zijn: ‘Ik weet wat ik leuk vind in mijn werk’ (reflectie op motivatie), ‘Ik weet wat mijn sterke punten zijn in mijn werk’ (reflectie op kwaliteiten), ‘Ik ken veel mensen binnen mijn werk, die mij kunnen helpen met mijn loopbaan’ (netwerken), ‘Ik kan duidelijk aan anderen laten merken waar ik goed in ben in mijn werk’ (zelf-profilering), ‘Ik weet hoe ik mogelijkheden kan onderzoeken die er voor mij zijn om me verder op te laten leiden’ (werk exploratie) en ‘Ik kan duidelijke plannen maken voor mijn loopbaan’ (loopbaancontrole). De Cronbach’s alfa voor de gehele schaal was .896 en voor de subschalen afzonderlijk .875 (reflectieve loopbaancompetenties), .796 (communicatieve loopbaancompetenties) en .846 (gedragmatige loopbaancompetenties).

Job crafting werd gemeten met een Nederlandse vertaling van de Job Crafting Scale (JCS). Dit is een vragenlijst van Tims et al. (2012). Deze schaal meet job crafting aan de hand van 21 items verdeeld over vier subschalen: structurele hulpbronnen verhogen, hinderende taakeisen verlagen, sociale hulpbronnen verhogen en uitdagende taakeisen verhogen. Deze items werden gemeten op een vijfpunts Likert-schaal variërend van nooit (1) tot vaak (5). Voorbeelditems zijn: ‘Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut’ (structurele hulpbronnen verhogen), ‘Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten’ (hinderende taakeisen verlagen), ‘Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen’ (sociale hulpbronnen verhogen) en ‘Als er een interessant project voorbij komt, bied ik mezelf proactief aan als medewerker’ (uitdagende taakeisen verhogen). De Cronbach’s alfa voor de gehele schaal was .875 en voor de subschalen afzonderlijk .765 (verhogen van structurele hulpbronnen), .781 (verlagen van hinderende taakeisen), .844 (toenemen van sociale hulpbronnen) en .788 (verhogen van uitdagende taakeisen).

Persoon-baanfit werd gemeten aan de hand van een Nederlandse vragenlijst van Schaufeli (2011). Deze schaal bestaat uit 10 items en meet twee dimensies: needs-supplies fit

en de demands-abilities fit. De vragen werden beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal variërend van helemaal niet mee eens (1) tot helemaal mee eens (5). Voorbeelditems zijn: ‘Deze baan komt tegemoet aan al mijn wensen en verlangens’ (needs-supplies fit) en ‘Mijn huidige kennis en vaardigheden passen goed bij het werk dat ik doe’ (demands-abilities fit). De Cronbach’s alfa voor de gehele schaal was .891 en voor de subschalen afzonderlijk .834 (demands-abilities fit) en .911 (needs-supplies fit).

Statistische analyses

De statistische analyses voor dit onderzoek werden uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma SPSS (Statistical Program for Social Science), versie 17.0. Voorafgaand aan het toetsen van alle relaties onderling werd er gekeken of de schalen voldeden aan de betrouwbaarheid en normaliteit assumpties. Vervolgens is per (sub)schaal de Cronbach’s alfa berekend om de betrouwbaarheid te bepalen. Een schaal met een Cronbach’s alfa van .70 of hoger wordt als voldoende betrouwbaar beoordeeld (Pallant, 2007). Tot slot zijn de onderlinge correlaties berekend om inzicht te verkrijgen in de samenhang van de variabelen. Voor elke (sub)schaal zijn somscores berekend aan de hand van de definitieve items.

De analyses van de hypothesen met betrekking tot de invloed van de onafhankelijke variabelen job crafting, persoon-baanfit en loopbaancompetenties op de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid zijn getoetst middels standaard multiële regressieanalyses, aan de hand van de methode van Baron en Kenny (1986).

De variabelen ‘leeftijd’, ‘dienstjaren’ en ‘opleidingsniveau’ zijn opgenomen als controlevariabelen in de multiële regressie analyses, omdat ze samenhangen met de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid.

Resultaten

In Tabel 1 zijn gemiddelden, standaarddeviaties en Cronbach’s alfa, samen met de correlaties tussen alle variabelen uit dit onderzoek, opgenomen.

Om hypothese 1, er is een significant positief verband tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid, te toetsen is een correlatie analyse uitgevoerd. In Tabel 1 is te zien dat er een significant positief verband is tussen de totaalschalen van loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid ($r = .21, p < .01$). Vervolgens is gekeken naar de verbanden tussen de subschalen van beide variabelen. Hieruit komt naar voren dat er een significant positief verband bestaat tussen twee subschalen van loopbaan competenties, namelijk communicatieve en gedragsmatige loopbaancompetenties enerzijds, en duurzame inzetbaarheid anderzijds (respectievelijk $r = .30$ en $r = .21$, beide bij $p < .01$). Op basis van bovenstaande resultaten is hypothese 1 niet verworpen.

Hypothese 2, er is een significant positief verband tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid, is onderzocht aan de hand van een correlatie analyse. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 1. Er is een significant positief verband gevonden tussen de totale schaal van job crafting en duurzame inzetbaarheid ($r = .25, p < .01$). Tevens zijn significante positieve verbanden zichtbaar tussen de subschalen van job crafting enerzijds, te weten het toenemen van structurele en sociale hulpbronnen en het toenemen van uitdagende taakeisen, en duurzame inzetbaarheid anderzijds (respectievelijk $r = .29, p < .01$; $r = .13, p < .05$; $r = .29, p < .01$). Hypothese 2 is op basis van bovenstaande resultaten niet verworpen.

Hypothese 3, er is een significant positief verband tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid, is getoetst middels een correlatie analyse. De resultaten zijn opgenomen in Tabel 1. Er is geen samenhang gevonden tussen, zowel de totale schalen, als de subschalen van persoon-baanfit, en duurzame inzetbaarheid. Hypothese 3 werd dus niet ondersteund door de resultaten en is verworpen.

Tabel 1

Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*), Cronbach's alfa (α) en Pearson correlaties van alle onderzoeksvariabelen ($N=253$)

	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. DI totaal	22.47	5.99	.843	-	.205**	-.054	.297**	.205**	-.051	-.063	-.016	.249**	.289**	.131*	.015	.292**	.008	-.347**	-.213**	-.288**
2. LBC totaal	77.59	9.04	.896		-	.714**	.849**	.847**	.392**	.333**	.357**	.390**	.536**	.310**	.001	.380**	-.067	.087	-.130*	-.008
3. LBC - reflectief	28.77	3.09	.875			-	.433**	.403**	.496**	.361**	.542**	.271**	.417**	.216**	-.095	.338**	-.059	.223**	-.021	.113
4. LBC - communicatief	23.88	3.95	.796				-	.582**	.238**	.215**	.197**	.334**	.448**	.272**	.003	.319**	-.085	.007	-.119	-.021
5. LBC - gedragsmatig	24.94	4.12	.846					-	.262**	.255**	.189**	.334**	.437**	.258**	.070	.276**	-.023	.017	-.155*	-.083
6. PJ fit totaal	38.00	6.20	.891						-	.919**	.803**	.122	.295**	.117	-.122	.176**	-.027	.183**	.115	.120
7. PB fit - NS	17.46	4.28	.911							-	.503**	.109	.262**	.129*	-.093	.131*	-.057	.224**	.104	.176**
8. PB fit - DA	20.54	2.83	.834								-	.103	.251**	.060	-.128*	.188**	.028	.063	.096	-.007
9. JC totaal	53.94	10.28	.875									-	.764**	.802**	.529**	.814**	.073	-.134*	-.195**	-.118
10. JC - structurele JR	17.70	3.12	.765										-	.502**	.132*	.715**	.034	-.030	-.218**	-.062
11. JC - sociale JR	13.00	3.91	.844											-	.255**	.529**	.077	-.142*	-.098	-.047
12. JC - hinderig JD	11.74	3.48	.781												-	.132*	-.022	-.030	-.056	-.009
13. JC - challenging JD	15.09	3.85	.788													-	.092	-.135*	-.197**	-.185**
14. Geslacht	1.58	.50	-														-	-.212**	-.055	-.151*
15. Leeftijd	45.99	12.00	-															-	.228**	.608**
16. Opleidingsniveau	1.98	.98	-																-	.286**
17. Dienstjaren	13.64	10.59	-																	-

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

Er is gebruik gemaakt van een correlatie analyse om hypothese 4, er bestaat een significant positief verband tussen loopbaancompetenties en persoon-baanfit, te toetsen. Uit de resultaten, te zien in Tabel 1, komt naar voren dat er een significant positief verband is gevonden tussen de totaal schalen van loopbaancompetenties enerzijds en persoon-baanfit anderzijds ($r = .39, p < .01$). Vervolgens is het verband tussen de subschalen van loopbaancompetenties enerzijds en de subschalen van persoon-baanfit anderzijds getoetst. In Tabel 1 is te zien dat er een significant positief verband gevonden is tussen reflectieve loopbaan competenties en beide subschalen van persoon-baanfit, namelijk needs-supplies en demands-abilities fit (respectievelijk $r = .36$ en $r = .54$, beide bij $p < .05$). Daarnaast is een significant positief verband gevonden tussen communicatieve loopbaan competenties en zowel needs-supplies als demands-abilities fit (respectievelijk $r = .22$ en $r = .20$, bij $p < .05$). Tot slot is er ook een significant positief verband gevonden tussen gedragsmatige loopbaan competenties en beide persoon-baanfit subschalen, needs-supplies en demands-abilities fit (respectievelijk $r = .26$ en $r = .19$, bij $p < .01$). Hypothese 4 is op basis van bovenstaande niet verworpen.

Door middel van een correlatie analyse is hypothese 5, er is een significant positief verband tussen job crafting en persoon-baanfit, getoetst. Allereerst is onderzocht of er een significant positief verband bestond tussen de totaal schalen van beide variabelen. Hieruit kwam naar voren dat er geen significant verband bestaat. Vervolgens is nagegaan in hoeverre er een verband bestaat tussen de subschalen van beide variabelen. De resultaten zijn opgenomen in Tabel 1. Hierin is te zien dat er een significant positief verband is gevonden tussen het toenemen van structurele hulpbronnen enerzijds, en zowel needs-supplies fit, als demands-abilities fit anderzijds (respectievelijk $r = .26, p < .01$; $r = .25, p < .01$). Daarnaast is een significant positief verband gevonden tussen het toenemen van uitdagende taakeisen en beide subschalen van persoon-baanfit, namelijk needs-supplies en demands-abilities fit

(respectievelijk $r = .13, p < .05$; $r = .19, p < .01$). Tot slot is er een significant positief verband gevonden tussen need-supplies fit en toenemen van sociale hulpbronnen, en tussen demands-abilities fit en het verlagen van hinderende taakeisen (respectievelijk $r = .13$; $r = -.13$, allebei bij $p < .05$). Echter, voor het verband tussen de subschaal demands-abilities fit en het toenemen van sociale hulpbronnen, en het verband tussen needs-supplies fit en het verlagen van hinderende taakeisen, zijn geen significante resultaten gevonden. Hypothese 5 is op basis van de resultaten gedeeltelijk verworpen.

Om hypothese 6 en 7 te toetsen is gebruik gemaakt van de methode van Baron en Kenny (1986). Volgens deze auteurs kan een variabele als een mediator functioneren wanneer deze voldoet aan de volgende criteria: (a) de onafhankelijke variabele is van invloed op de afhankelijke variabele, (b) de mediator is van invloed op de afhankelijke variabele (pad b), en (c) wanneer voor beide verbanden gecontroleerd wordt, is het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele niet meer significant; de sterkste uiting hiervan is wanneer dit verband gereduceerd wordt tot nul.

Op basis van de resultaten uit Tabel 1 komt naar voren dat er niet wordt voldaan aan criterium b, omdat de mediator geen verband heeft met de afhankelijke variabele. Wanneer de methode van Baron en Kenny (1986) gevolgd wordt, is er op basis van de resultaten geen aanleiding om te vermoeden dat er een mediatie effect bestaat. Echter, voor de volledigheid zijn in dit onderzoek toch alle stappen gevolgd en onderstaand de resultaten daarvan beschreven.

Hypothese 6, het verband tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid wordt door persoon-baanfit gemedieerd, is middels een hiërarchische multiële regressie analyse onderzocht. Hoewel het volgens Baron en Kenny (1986) niet nodig is om een hiërarchische multiële regressie uit te voeren en een standaard multiële regressie volstaat, is in dit onderzoek gekozen om een hiërarchische multiële regressie toe te passen om de

controle variabelen op te kunnen nemen. Op deze manier werd nagegaan in hoeverre de variabelen loopbaancompetenties en persoon-baanfit, duurzame inzetbaarheid konden voorspellen, nadat er gecontroleerd was voor de invloed van leeftijd, het aantal dienstjaren en opleidingsniveau. Deze resultaten zijn in Tabel 2 weergegeven.

In Model 1 zijn ‘leeftijd’, ‘aantal dienstjaren’ en ‘opleidingsniveau’ toegevoegd. Deze variabelen verklaarden 14.4% van de variantie in duurzame inzetbaarheid. Dit werd door leeftijd ($\beta = -.26, p < .001$) en opleidingsniveau ($\beta = -.13, p < .05$) veroorzaakt.

Het toevoegen van de variabele loopbaancompetenties in Model 2, was significant en hiermee werd aanvullend 4.6% variantie in duurzame inzetbaarheid verklaard, F change (1, 226) = 12.74, $p < .001$. In Model 3 is vervolgens de mediator persoon-baanfit toegevoegd. Deze toevoeging bleek niet significant te zijn. Hypothese 6 werd niet ondersteund door de resultaten en is naar aanleiding hiervan verworpen. Beide tabellen (Tabel 1 en Tabel 2) laten tevens zien dat er geen significante positieve verbanden zijn gevonden tussen persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid.

Tabel 2. *Hiërarchische multiële regressie loopbaancompetenties en persoon-baanfit.*

		β	SE	R ²	R ² change	F change
Model 1	leeftijd	-.262**	.039	.144	.144	12.764**
	opleidingsniveau	-.127*	.391			
	dienstjaren	-.092	.045			
Model 2	leeftijd	-.296**	.038	.190	.046	12.742**
	opleidingsniveau	-.095	.385			
	dienstjaren	-.079	.044			
	totaal loopbaancompetenties	.217**	.040			
Model 3	leeftijd	-.288**	.038	.195	.005	1.326
	opleidingsniveau	-.084	.389			
	dienstjaren	-.077	.043			
	totaal loopbaancompetenties	.248**	.044			
	totaal p-bfit	-.077	.064			

* $p < .05$

** $p < .01$

Wederom is gebruik gemaakt van een hiërarchische multiële regressie analyse om hypothese 7, het verband tussen job crafting en duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door persoon-baanfit, te toetsen. Hierbij is nagegaan in hoeverre job crafting en persoon-baanfit, duurzame inzetbaarheid voorspellen, na het controleren voor de invloed van leeftijd, het aantal dienstjaren en opleidingsniveau. Deze resultaten zijn te zien in Tabel 3.

De controlevariabelen zijn opgenomen in Model 1. Dit model was significant en verklaarde 14.4% van de variantie in duurzame inzetbaarheid. Dit werd door leeftijd en opleidingsniveau veroorzaakt (respectievelijk $\beta = -.26, p < .01$; $\beta = -.13, p < .05$). Het toevoegen van job crafting in Model 2 bleek significant en verklaarde een toegevoegde 3.3% van de variantie in duurzame inzetbaarheid, F change (1, 226) = 9.18, $p < 0.01$. Tot slot is in Model 3 persoon-baanfit toegevoegd. Deze toevoeging bleek niet significant te zijn.

Hypothese 7 werd op basis van de gevonden resultaten verworpen. Beide tabellen (Tabel 1 en Tabel 2) laten zien dat er geen significante positieve verbanden zijn gevonden tussen de subschalen van persoon-baanfit en duurzame inzetbaarheid.

Tabel 3. *Hiërarchische multiële regressie job crafting en person-job fit op duurzame inzetbaarheid*

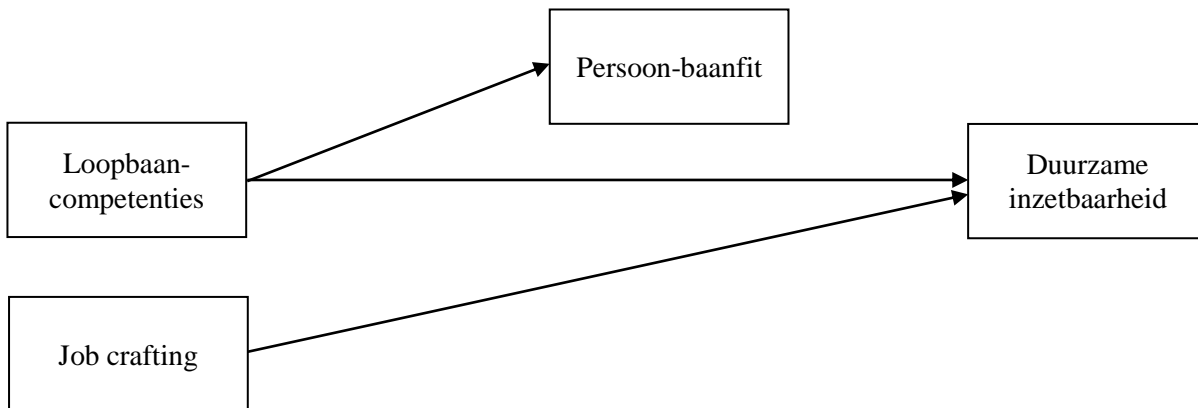
		β	SE	R2	R2 change	F change
Model 1	leeftijd	-.262**	.039	.144	.144	12.764**
	opleidingsniveau	-.127*	.391			
	dienstjaren	-.092	.045			
Model 2	leeftijd	-.246**	.038	.178	.033	9.179**
	opleidingsniveau	-.095	.390			
	dienstjaren	-.089	.044			
	totaal job crafting	.187**	.036			
Model 3	leeftijd	-.244**	.039	.178	.000	.016
	opleidingsniveau	-.094	.393			
	dienstjaren	-.089	.044			
	totaal job crafting	.189**	.037			
	totaal pj-fit	-.008	.060			

* $p < .05$

** $p < .01$

Het uiteindelijke model, zoals op basis van de resultaten bevestigd is, wordt onderstaand weergegeven.

Figuur 3. Visuele weergave van het uiteindelijke model.



Discussie

Om de verschillende marktontwikkelingen, waaronder ontgroening en vergrijzing van de bevolking in Nederland en de verwachte structurele tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen, is het van belang dat medewerkers langer blijven doorwerken (Peeters, Van der Heijden en De Graaf, 2011; Bouman, 2011).

Duurzame inzetbaarheid is een onderwerp dat om deze redenen een steeds grotere rol speelt bij organisaties; het is wenselijk dat werknemers in zowel huidig, als toekomstig werk kunnen blijven functioneren met behoud van gezondheid en welzijn (Brentson & Marklund, 2007). Het is daarom van belang om te weten welke factoren samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Zodoende is in dit onderzoek gekeken naar de samenhang van duurzame inzetbaarheid met job crafting, persoon-baanfit en loopbaancompetenties.

Allereerst is uit dit onderzoek gebleken dat job crafting en loopbaancompetenties samenhangen met duurzame inzetbaarheid. De schaal job crafting, bestaande uit de subschalen ‘verhogen van structurele hulpbronnen’, ‘verhogen van sociale hulpbronnen’, ‘verhogen van uitdagende taakeisen’ en ‘verlagen van hinderende taakeisen’, blijkt in zijn geheel samen te hangen met duurzame inzetbaarheid. Daarentegen is geen verband gevonden tussen de subschaal ‘verlagen van hinderende taakeisen’ en duurzame inzetbaarheid. Ook in onderzoek van Akkermans et al. (2011) gedraagt deze subschaal zich anders dan de andere drie subschalen van job crafting. Hier is nog weinig verklaring voor gevonden. Mogelijkerwijs heeft het ontbreken van dit verband te maken met de mate van activiteit in het job craftingsgedrag. Een werknemer kan bijvoorbeeld actief de uitdagende taakeisen verhogen door het stellen van uitdagende doelen of door het opdoen van kennis en vaardigheden (Akkermans et al., 2011). Echter, wanneer een werknemer een hoge mate van hinderende taakeisen ervaart, kan hij deze op een passieve manier verlagen door zich hiervan af te sluiten middels het nemen van een pauze. Het is voor te stellen dat het actief werken aan aanwezigheid van hulpbronnen en uitdagende taakeisen direct invloed heeft op het gevoel van inzetbaarheid dat een werknemer ervaart, terwijl passief gedrag dat effect niet heeft. Vervolgonderzoek is noodzakelijk om hier gegronde uitspraken over te kunnen doen.

In lijn met de uitkomsten van huidig onderzoek, toont ander onderzoek van Akkermans et al. (2012) aan dat medewerkers ook kunnen bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid door hun loopbaancompetenties te onderhouden, omdat deze bijdragen aan de mogelijkheid om nieuw werk te kunnen vinden.

Een opmerkelijke bevinding is dat er geen verband is gevonden tussen de subschaal reflectieve loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven door Kuijpers, Schyns en Scheerens (2006). Deze auteurs speculeren dat reflectieve competenties belangrijker zijn voor werknemers in een eerdere fase van hun

loopbaan, waaronder het zoeken naar een baan en wellicht minder relevant zijn voor duurzame inzetbaarheid. Het construct reflectieve loopbaancompetenties wordt onderverdeeld in ‘reflectie op motivatie’ en ‘reflectie op kwaliteiten’. Denkbaar is dat deze competenties inderdaad belangrijker zijn voor een persoon bij de zoektoch naar een baan, omdat het onderbouwen van de motivatie en de passende kwaliteiten vaak onderdeel uitmaakt van een sollicitatieprocedure.

Verder is gebleken dat loopbaancompetenties positief samenhangen met persoon-baanfit, hetgeen aansluit bij bevindingen van Akkermans et al. (2012). Zij geven aan dat loopbaancompetenties de werknemer in staat stellen om de baan beter uit te voeren en dragen zodoende bij aan de persoon-baanfit. Kristof-Brown et al. (2005) geven aan dat een werknemer met een lage mate van persoon-baanfit zich inzet om zijn of haar vaardigheden te ontwikkelen en zodoende de mate van persoon-baanfit te verbeteren.

Hoewel het construct loopbaancompetenties vanuit de literatuur een containerbegrip met uiteenlopende definities is, lijkt de definitie van Akkermans et al. (2012), ‘*kennis, vaardigheden en mogelijkheden gerelateerd aan loopbaanontwikkeling, welke beïnvloed en ontwikkeld kunnen worden door het individu*’, interessant te zijn voor inzetbaarheidsvraagstukken. Uit het huidige onderzoek blijkt het construct namelijk samen te hangen met zowel de duurzame inzetbaarheid van een persoon, als de mate waarin een persoon bij zijn of haar baan past. Het zou interessant zijn om dit nader te onderzoeken, al dan niet in een experimenteel ontwerp om meer inzicht in de causaliteit van verbanden te krijgen.

Op basis van literatuur van Schaufeli (2011) werd in dit onderzoek verwacht dat persoon-baanfit samen zou hangen met duurzame inzetbaarheid. Dit bleek echter niet het geval. Schaufeli stelt dat duurzame inzetbaarheid een kenmerk is van de interactie tussen het individu en zijn werk, en dat deze fit leidt tot duurzame inzetbaarheid. Hij geeft echter aan dat het in dit kader draait om *blijvende* fit. Een *tijdelijke* fit, dus slechts op een bepaald

moment, zal niet leiden tot duurzame inzetbaarheid. In het huidige onderzoek is bij het meten van de persoon-baanfit geen onderscheid gemaakt tussen een blijvende of tijdelijke fit, wat deze uitkomst zou kunnen verklaren. Het is raadzaam om in vervolgonderzoek met dit onderscheid rekening te houden. Een andere verklaring voor dit resultaat wordt gegeven door Fugate en Kinicki (2008). Deze auteurs stellen dat het benaderen van duurzame inzetbaarheid vanuit een persoon-baanfit perspectief tekortkomingen heeft. Volgens hen is er sprake van persoon-baanfit indien de nodige kennis, vaardigheden en mogelijkheden voor een bepaalde baan bekend en statisch zijn. Dat is in de huidige turbulente arbeidsmarkt niet altijd het geval. Het is aannemelijk dat door de snelle mondiale veranderingen op het gebied van arbeid en organisatie, de persoon-baanfit geen goede voorspeller meer is voor duurzame inzetbaarheid. Desalniettemin is aangetoond dat persoon-baanfit een belangrijke factor binnen organisaties is, die niet over het hoofd gezien moet worden en andere positieve effecten voor zowel werkgevers als werknemers kan opleveren (Kristof-Brown, 2005).

Tot slot is de verwachte samenhang tussen job crafting en person-job fit niet uitgekomen. Dit druist in tegen de resultaten van Tims en Bakker (2010). De auteurs tonen aan dat medewerkers met een lage mate van persoon-baanfit, ofwel een *misfit*, in toenemende mate job craftingsgedrag vertonen om de persoon-baanfit te verbeteren. Het is ook voor te stellen dat werknemers die slecht bij hun baan passen proactiever zijn in het initiëren van job craftingsgedrag om de fit te verbeteren, dan werknemers waarbij al sprake is van een goede persoon-baanfit. In het huidige onderzoek is geen vergelijking gemaakt tussen een groep met een goede persoon-baanfit en een groep 'misfits', wat mogelijkwijfs het resultaat verklaart. Voor vervolgonderzoek is het dan ook raadzaam dit onderscheid wel te maken.

Beperkingen

Hoewel dit onderzoek interessante uitkomsten vertoont, kunnen er een aantal kanttekeningen gemaakt worden. De belangrijkste opmerking is gericht op het niet-

experimentele ontwerp van het onderzoek. Dit zorgt ervoor dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over de causaliteit van de gevonden verbanden. Hierdoor is er geen sprake van inzicht in daadwerkelijke ‘beïnvloeding’ van duurzame inzetbaarheid.

Verder is in dit onderzoek gebruik gemaakt van zelfrapportage in de meting van duurzame inzetbaarheid. Hoewel Van der Heijde en Van der Heijden (2006) aangeven dat werknemers zelf het beste in staat zijn om een indicatie te geven van hun duurzame inzetbaarheid, is het de vraag of dit een goede voorspeller is van de inzetbaarheid van een persoon in de toekomst. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een longitudinaal onderzoeksontwerp noodzakelijk. Daarnaast kan men zich afvragen of de door werknemers zelf gerapporteerde inzetbaarheid overeenkomt met de inzetbaarheid die werkgevers zouden rapporteren. Het zou interessant zijn om dit in vervolgonderzoek nader te onderzoeken, middels 360 graden onderzoek of een vergelijking met de beoordeling van de leidinggevende.

Aanbevelingen voor de praktijk

Hoewel de bevindingen van dit onderzoek in enige mate nieuw licht werpen op de duurzame inzetbaarheid van werknemers, is vervolgonderzoek noodzakelijk. De uitkomsten kunnen wel inzichten bieden voor organisaties in de samenhang tussen job crafting, loopbaancompetenties en persoon-baanfit, met duurzame inzetbaarheid.

Indien de wens bestaat om binnen een organisatie aan de slag te gaan met deze onderwerpen, al dan niet gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid, zijn er verschillende mogelijkheden. Zo kunnen strategieën in het teken van loopbaancompetenties komen te staan, waarbij men zich richt op de verbetering en ontwikkeling hiervan. Hierbij kunnen interventies worden georganiseerd, waaronder trainingen of workshops. Ook baanrotatie kan mogelijk inzicht bieden in de loopbaancompetenties. Daarnaast kan ook job craftingsgedrag worden gestimuleerd door intervisiesessies of andere werkvormen met collega's. Het is een positief signaal dat het onderwerp al veelvuldig in het bedrijfsleven aan

bod komt. Daarnaast kan vervolgonderzoek hier meer inzicht in bieden, om te anticiperen op de veranderingen omtrent arbeid en organisatie en te streven naar zoveel mogelijk mensen, zo lang en zo gezond mogelijk aan het werk te houden.

Referenties

- Akkermans, J. B., Brenninkmeijer, M., & Blonk, R. (2012). Competencies for the contemporary career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*, 245-267.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 295-306.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-284.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Baruch, Y. (2009). To MBA or not to MBA. *Career Development International, 14*, 388-406.
- Berntson, E., & Marlund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*, 279-292.
- Bouman, J. (2011). Wat bevordert duurzame inzetbaarheid? In *Ten minste houdbaar tot* (pp. 38-75). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie, 24*, 375-392.
- Delsen, L. (1997). A new concept of full employment. *Economic and industrial democracy, 18*, 119-135.
- Eggermont, N. (2011). *Ten minste houdbaar tot*. Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development

of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change.

Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 503-527.

Gaspersz, J., & Ott, M. (1997). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Washington D.C.: Sage Publications.

Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*.

London:

Cambridge University Press.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Kuijpers, M. S., Schyns, B., & Scheerens, I. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55, 168-178.

Lange, A. D., Ybema, J. F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van

pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 323-341.

London, M., & Mone, E. M. (1999). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development. *Continuous Learning*, 119-153.

Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows Third Edition*. New York: Open University Press.

Peeters, M., Taris, T., & De Jonge, J. (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'.

In *Ten minste houdbaar tot* (pp. 96 - 107). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign.

South African Journal of Industrial Psychology, 1-9.

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.

Van Dam, K., Van der Heijden, B., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 1, 53-68.

Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional

operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 6, 449-476.

Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.

Van der Spek, H. (2010). *HR Trends 2010-2011*. Den Haag: Performa Uitgeverij.

Van der Toren, J. P. (2011). Duurzame inzetbaarheid vanuit economisch perspectief. In *Ten minste houdbaar tot* (pp. 80-93). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.