

# 2014

## Job crafting

De invloed op de extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp



Veerle Randag

Masterthesis

Strategisch Human Resource Management

September 2014

# Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van job crafting op extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp

Utrecht, september 2014

Strategisch Human Resource Management  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Universiteit Utrecht

Masterthesis: Veerle Randag  
Studentnummer: 3386786  
Email: [v.randag@gmail.com](mailto:v.randag@gmail.com)

Begeleiders: Jasmijn van Harten & Paul Boselie  
Universiteit Utrecht  
Herman Romeijn  
Gemeente Leiderdorp



**Universiteit Utrecht**

Gemeente  
Leiderdorp



---

## VOORWOORD

---

Met deze masterthesis eindigt mijn mooie studietijd. Tijdens mijn studie bestuurskunde is mijn interesse voor Human Resource Management gewekt. Ik besloot een tweede master in die richting te gaan volgen. Al snel kwam ik uit bij de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht.

Hetgeen wat mij het meeste intrigeerde was de inrichting van het werk en hoe ik door de strategische inzet van het menselijk kapitaal de doelen van de organisatie nog beter kan behalen. Al snel kwam ik de term job crafting tegen, de benaming van een nieuwe manier van het inrichten van werk waarbij de individuele werknemer en zijn passies en vaardigheden meer centraal komt te staan. Bij job crafting komen de passies en vaardigheden van de individuele werknemer meer naar voren met het doel het werk beter te laten aansluiten op het individu, waardoor het welzijn en het werkplezier van de werknemer worden bevordert. Dit moet leiden tot het beter presteren van werknemers waardoor ook de resultaten van de organisatie verbeterd worden.

Bij deze wil ik Jasmijn van Harten bedanken voor de constructieve feedback en begeleiding. Daarnaast wil ik Paul Boselie bedanken voor zijn feedback tijdens de scriptie bijeenkomsten. Tot slot wil ik bij de gemeente Leiderdorp Laila Driessen en Herman Romeijn bedanken voor het mogelijk maken van het toepassen van het onderzoek binnen deze organisatie.

Met veel plezier heb ik samengewerkt met bovengenoemden om uiteindelijk mijn onderzoek mogelijk te maken.

Veerle Randag

Bloemendaal, september 2014

---

## SAMENVATTING

---

In een notitie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is er vastgesteld dat gemeenten flexibel moeten zijn aangezien er taken bijkomen of taken in samenwerking met anderen uitgevoerd moeten gaan worden. Dit vereist een flexibele houding van werkgevers en werknemers. Daarom is er een noodzaak tot ontwikkeling en de wens om werknemers daar in te zetten waar zij maximaal een bijdrage kunnen leveren. Job crafting kan hierbij een helpende hand bieden aangezien job crafting van positieve invloed zijn op werktevredenheid, bevlogenheid, prestaties en extra inzet. Het was echter nog niet bekend in hoeverre job crafting bij de gemeente Leiderdorp werd toegepast en welke effecten dit had. Aan de hand daarvan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*In hoeverre is job crafting gerelateerd aan de extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp en in hoeverre wordt deze relatie gemedieerd door bevlogenheid en werktevredenheid?*

---

## THEORIE

---

Prestaties staan in het hart van het moderne management en zijn gericht op de verbetering van de productiviteit en de kwaliteit van de organisatie. Prestaties kan verdeeld worden in twee dimensies, te weten in-rol en extra-rol. In-rol prestaties zijn de prestaties en het gedrag die werknemers achten te leveren voor het direct dienen van de organisatiedoelen. Het benadrukt de instrumentaliteit van de individuele prestaties voor de organisatiedoelen. Extra inzet is een belangrijke vorm extra-rol prestatie. Het is discretionair gedrag van de werknemer dat ten goede komt aan het effectief functioneren van de organisatie zonder dat dit direct invloed heeft op de productiviteit van de werknemer ten aanzien van zijn taken. De werknemers spant zich in in dienst van de organisatie, terwijl dit contractueel niet van hem gevraagd wordt. Er zijn vijf vormen, te weten altruïsme, burgerlijke deugd, sportiviteit, nauwgezetheid en hoffelijkheid. Werktevredenheid en bevlogenheid zijn van invloed op zowel prestaties als extra inzet. Werktevredenheid is een positieve (of negatieve) evaluatie die een werknemer maakt over zijn baan of werksituatie. In plaats van een emotionele toestand of een affectieve respons, is werktevredenheid een evaluatie van een emotionele toestand. Werktevredenheid ontwikkelt zich door cognitieve en affectieve reacties van werknemers op hun baan. Met andere woorden, voldoening in het werk is een combinatie van zowel datgene wat een werknemer voelt (affectief) ten opzichte van zijn baan, als wat hij denkt (cognitief) over de verschillende aspecten van zijn werk. Bevlogenheid daarentegen is een actieve, positieve, werk-gerelateerde stemming die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Voor het bereiken van werktevredenheid en bevlogenheid is job crafting belangrijk. Job crafting duidt het proces dat werknemers gebruiken om hun werk eigen te maken. Er zijn diverse crafting technieken en diverse redenen om het toe te passen. Uit onderzoek is gebleken dat job crafting kan bijdragen aan het verbeteren van het emotionele welzijn van werknemers. De productiviteit, kwaliteit en effectiviteit worden verhoogd terwijl het verloop en het ziekteverzuim juist verminderen. Uiteindelijk kan dit mogelijk leiden tot betere prestaties van de werknemers waardoor de organisatiedoelen wellicht eerder bereikt kunnen worden.

## METHODE

---

---

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen zijn de verbanden tussen de variabelen weergegeven in een conceptueel model. Op basis hiervan zijn er hypothesen geformuleerd. Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek. De enquête bestond uit 65 vragen en is samengesteld uit bestaande gevalideerde schalen. Van de 175 uitgezette enquêtes (41%) zijn er uiteindelijk 72 door werknemers ingevuld. Door middel van statistische analyse zijn de hypothesen getoetst, op basis waarvan ze verworpen of aangenomen zijn.

## CONCLUSIE & DISCUSSIE

---

---

Dit onderzoek bij de gemeente Leiderdorp laat zien dat job crafting een positief verband heeft met zowel de prestaties als de extra inzet van de werknemers en dat dit verband volledig wordt gemedieerd door de bevlogenheid van werknemers. Dit betekent dat werknemers die vaker job crafting toepassen meer bevlogen zijn met hun werk en daardoor beter presteren in zowel hun werktaken als daarbuiten. Opvallend is dat, hoewel werktevredenheid een positief verband heeft met beide afhankelijke variabelen, prestaties en extra inzet, deze variabele de relatie tussen job crafting en voornoemde twee variabelen niet medieert. Tot slot dient er opgemerkt te worden dat er gebruik is gemaakt van zelfbeoordelingen en niet van beoordelingen gemaakt door bijvoorbeeld leidinggevenden of collega's. De validiteit van zelfbeoordelingen is laag wegens geringe betrouwbaarheid en accuraatheid.

## AANBEVELINGEN

---

---

Wegens de aanwezige mogelijkheid dat bevlogenheid ook van invloed is op job crafting, is het aan te bevelen in vervolgonderzoek ook deze omgekeerde causale relatie te meten door middel van longitudinaal onderzoek. Dit geldt ook voor de causale relatie tussen werktevredenheid en prestaties. Tot slot is het raadzaam om werknemers de ruimte te geven hun werk zo in te richten dat het past bij hun behoeften en vermogens, aangezien job crafting iets positiefs kan opleveren voor de organisatie.

---

## INHOUDSOPGAVE

---

<b>Voorwoord</b>	<b>Pagina 3</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>Pagina 4</b>
<b>Lijst met tabellen</b>	<b>Pagina 8</b>
<b>Lijst met figuren</b>	<b>Pagina 9</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>Pagina 10</b>
1.1 Aanleiding	Pagina 12
1.2 Doelstelling	Pagina 13
1.3 Onderzoeksvraag	Pagina 13
1.4 Relevantie	Pagina 13
1.5 Methode	Pagina 15
1.6 Leeswijzer	Pagina 15
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>Pagina 16</b>
2.2 Prestaties	Pagina 16
2.2 Extra inzet	Pagina 17
2.2.1 Definitie	Pagina 17
2.2.2 Belang	Pagina 17
2.2.3 Vormen	Pagina 18
2.3 Werktevredenheid	Pagina 19
2.3.1 Definitie	Pagina 20
2.3.2 Effect	Pagina 20
2.4 Bevlogenheid	Pagina 21
2.4.1. Definitie	Pagina 22
2.4.2 Inhoud	Pagina 22
2.4.3 Effect	Pagina 23
2.5 Job crafting	Pagina 24
2.5.1 Definitie	Pagina 25
2.5.2 Vormen en technieken	Pagina 26
2.5.3 Motivatie	Pagina 28
2.5.4 Effect	Pagina 29
2.6 Conceptueel model	Pagina 33
<b>3. Methoden</b>	<b>Pagina 34</b>
3.1 Onderzoeksdesign	Pagina 34
3.2 Respondenten	Pagina 34
3.2.1 Respondentanalyse	Pagina 35
3.2.2 Representativiteit	Pagina 36
3.3 Meetinstrumenten	Pagina 36
3.4 Data-analyse	Pagina 38

3.4.1 Betrouwbaarheid & validiteit	Pagina 38
3.4.2 Correlatie & Regressie	Pagina 40
3.4.3 Baron & Kenny	Pagina 40
<b>4. Resultaten</b>	<b>Pagina 41</b>
4.1 Gemiddelde waarden & standaarddeviaties	Pagina 41
4.2 Correlaties	Pagina 42
4.3 Regressieanalyse	Pagina 44
4.3.1 De invloed van job crafting, bevlogenheid & werktevredenheid	Pagina 44
4.4 Mediërende effecten	Pagina 45
4.4.1 Controlevariabelen	Pagina 50
4.5 Extra correlaties & regressieanalyses	Pagina 50
4.6 Samenvatting	Pagina 51
<b>5. Conclusie</b>	<b>Pagina 52</b>
5.1 Antwoord op onderzoeksvraag	Pagina 52
<b>6. Discussie</b>	<b>Pagina 54</b>
6.1 Job crafting	Pagina 54
6.2 Conceptueel model	Pagina 55
6.3 Verworpen hypothesen	Pagina 55
6.4 Onderzoekscontext	Pagina 56
6.5 Extra significante relaties	Pagina 57
6.6 Verklaarde varianties	Pagina 58
6.7 Beperkingen onderzoek	Pagina 58
6.8 Aanbevelingen vervolgonderzoek & Praktijk	Pagina 59
<b>Literatuurlijst</b>	<b>Pagina 61</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>Pagina 68</b>
A: Kenmerken respondenten	Pagina 68
B: Representativiteit respondenten	Pagina 71
C: Begeleidende brief & enquête	Pagina 72
D: Correlatiematrix met controlevariabelen	Pagina 77
E: Enkelvoudige regressie analyse	Pagina 78
F: Enkelvoudige regressie analyse onverwachte correlaties	Pagina 83

---

**LIJST MET TABELLEN**

---

Tabel 1	Cronbach's alpha en factoranalyse	Pagina 39
Tabel 2	Gemiddelden per afdeling	Pagina 42
Tabel 3	Correlatiematrix	Pagina 43
Tabel 4	Enkelvoudige regressie job crafting en werktevredenheid	Pagina 78
Tabel 5	Enkelvoudige regressie vergroten job resources en werktevredenheid	Pagina 78
Tabel 6	Enkelvoudige regressie job crafting en bevlogenheid	Pagina 79
Tabel 7	Enkelvoudige regressie vergroten job demands en bevlogenheid	Pagina 79
Tabel 8	Enkelvoudige regressie vergroten resources en bevlogenheid	Pagina 79
Tabel 9	Enkelvoudige regressie job crafting en extra inzet	Pagina 80
Tabel 10	Enkelvoudige regressie job crafting en prestaties	Pagina 80
Tabel 11	Enkelvoudige regressie bevlogenheid en prestaties	Pagina 81
Tabel 12	Enkelvoudige regressie bevlogenheid en extra inzet	Pagina 81
Tabel 13	Enkelvoudige regressie werktevredenheid en extra inzet	Pagina 82
Tabel 14	Enkelvoudige regressie werktevredenheid en prestaties	Pagina 82
Tabel 15	Meervoudige regressie job crafting, bevlogenheid en extra inzet	Pagina 45
Tabel 16	Meervoudige regressie job crafting, werktevredenheid en extra inzet	Pagina 46
Tabel 17	Meervoudige regressie job crafting, bevlogenheid en prestaties	Pagina 47
Tabel 18	Meervoudige regressie job crafting, werktevredenheid en prestaties	Pagina 48
Tabel 19	Meervoudige regressie job crafting, bevlogenheid, werktevredenheid en extra inzet	Pagina 48
Tabel 20	Meervoudige regressie job crafting, bevlogenheid, werktevredenheid en prestaties	Pagina 49
Tabel 21	Enkelvoudige regressie vergroten job resources en extra inzet	Pagina 83
Tabel 22	Enkelvoudige regressie vergroten job demands en extra inzet	Pagina 83
Tabel 23	Enkelvoudige regressie vergroten job demands en prestaties	Pagina 83
Tabel 24	Enkelvoudige regressie prestaties en extra inzet	Pagina 84
Tabel 25	Enkelvoudige regressie bevlogenheid en werktevredenheid	Pagina 84
Tabel 26	Man-vrouw verdeling	Pagina 68
Tabel 27	Gemiddelde leeftijd	Pagina 68
Tabel 28	Verdeling leeftijdscategorieën	Pagina 68
Tabel 29	Verdeling opleiding	Pagina 68
Tabel 30	Verdeling afdeling	Pagina 69
Tabel 31	Verdeling functie	Pagina 69
Tabel 32	Verdeling dienstverband	Pagina 69
Tabel 33	Gemiddelde dienstjaren	Pagina 69
Tabel 34	Verdeling dienstjaren	Pagina 70
Tabel 35	Verdeling categorieën functiejaren	Pagina 70
Tabel 36	Gemiddelde functiejaren	Pagina 70
Tabel 37	Representativiteit respondenten	Pagina 71

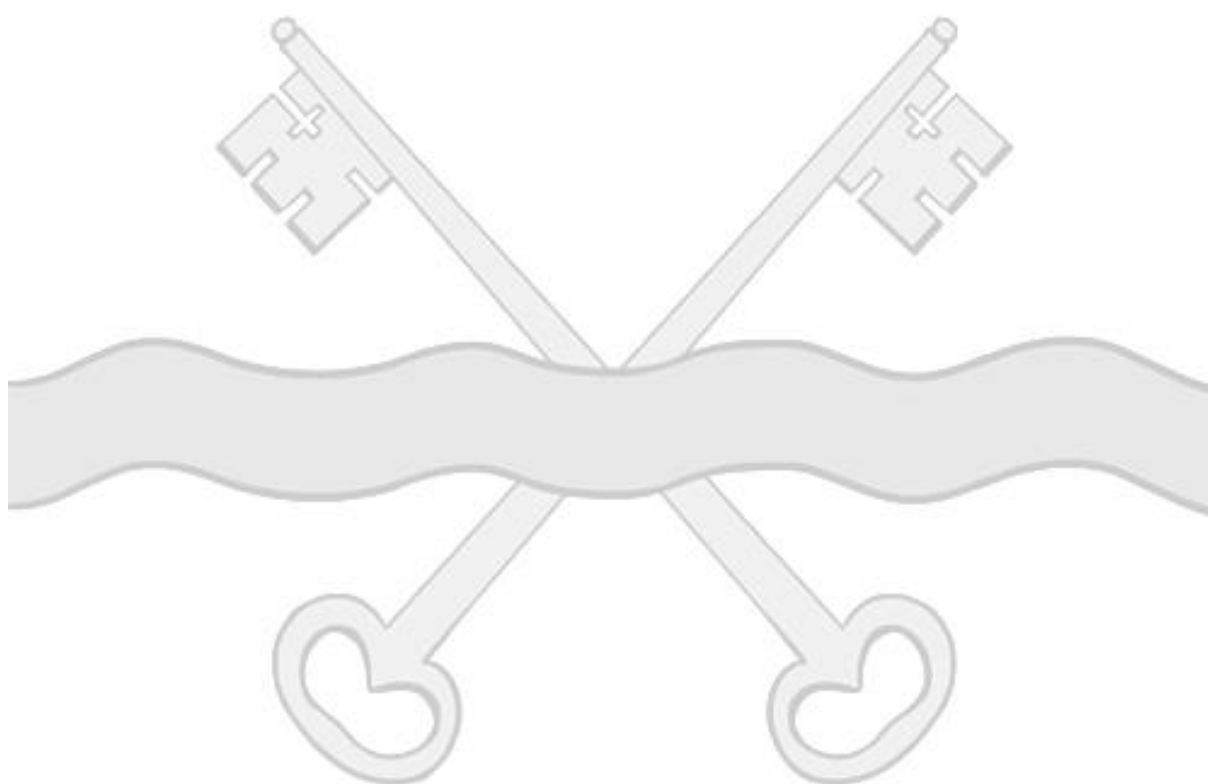


---

## LIJST MET FIGUREN

---

Figuur 1	Conceptueel model	Pagina 33
Figuur 2	Mediatie model Baron & Kenny	Pagina 40
Figuur 3	Vernieuwd conceptueel model	Pagina 53



---

## 1. INLEIDING

---

Prestaties van werknemers, zowel baan- als extra-rol prestaties, zijn gericht op de verbetering van de productiviteit en kwaliteit van de organisatie (Raadschelders, 2007). Ze zijn het resultaat van de vermogens, motivatie en mogelijkheden van de werknemers om in een specifieke context te functioneren. Deze zijn dus van belang voor en van invloed op de prestaties van de organisatie (Kim, 2005). Een belangrijke vorm van extra-rol prestaties is extra inzet. Extra inzet gaat verder dan de formele taken zoals beschreven in een functieomschrijving, het is discretionair gedrag van de werknemer dat ten goede komt aan het effectief functioneren van de organisatie zonder dat dit direct invloed heeft op de productiviteit van de werknemer ten aanzien van zijn taken (Organ et al, 2006).

Voor het verkrijgen van extra inzet en goede baanprestaties van werknemers zijn zowel werktevredenheid als bevlogenheid van belang. Er wordt namelijk verondersteld dat alleen werknemers met een hoge mate van werktevredenheid bereid zijn om zich extra in te zetten ten behoeve van de organisatie (Ziegler et al, 2012a). Diegenen die voldoening halen uit hun werkomgeving zijn eerder geneigd iets terug te doen door middel van het tonen van extra inzet (Ilies et al, 2009). Daarnaast brengen positieve emoties, zoals het gevoel van tevredenheid op het werk, betere prestaties te weeg. Onderzoek heeft uitgewezen dat bevlogen werknemers beter beoordeeld worden op hun baanprestaties en extra-rol prestaties. Dit duidt er op dat bevlogen werknemers goed presteren en bereid zijn zich extra in te zetten (Bakker et al, 2008a). Een bevlogen werknemer is per definitie toegewijd aan zijn werk, waardoor het voor hem makkelijker is om zich effectief op de uit te voeren taak te blijven richten. Bevlogenheid leidt tot betere prestaties omdat de werknemer meer bereid is zijn aandacht en hulpmiddelen op de taak te blijven richten (Demerouti et al, 2010). Daarnaast wordt verondersteld dat een bevlogen werknemer, die toegewijd is aan en op positieve wijze in beslag genomen wordt door het werk, eerder geneigd is altruïstisch, nauwgezet en deugdzaam gedrag te vertonen; wat belangrijke vormen zijn van extra inzet (Babcock-Roberson et al, 2010).

Uit onderzoek is gebleken dat werknemers bevlogen en tevreden raken wanneer ze bepaalde kenmerken van het werk, zoals autonomie ervaren in hun werk. Het kunnen inzetten van competenties en het uitvoeren van verschillende soorten taken dragen daarnaast niet alleen bij aan de bevlogenheid en werktevredenheid van werknemers, maar ook aan hun extra inzet en prestaties. Het Job Characteristics model van Hackman & Oldham (1976) en het Job Demands-resources model van Bakker & Demerouti (2007) zijn voorbeelden van theorieën waarin deze effecten worden onderbouwd. Deze onderzoeken gaan er echter van uit dat werknemers deze werkkenmerken toegewezen krijgen door de leidinggevende, wat inhoudt dat de werknemer zelf geen inspraak heeft en dus een passieve rol speelt bij de vormgeving van zijn werk. Recenter onderzoek van Grand & Ashford (2008) en Parker & Ohly (2008) laat zien dat dit niet voldoende is om de behoeften van hedendaagse werknemers te vervullen. Zij zijn van mening dat werknemers tegenwoordig niet blijven zitten wachten totdat er iets gebeurt in hun leven. Ze proberen te beïnvloeden, vormgeven, temperen en uitbreiden wat er in hun leven gebeurt (Bakker et al, 2011a). Werknemers veranderen proactief, dit in tegenstelling tot de zojuist genoemde passieve houding, het ontwerp van hun baan door taken te kiezen, te onderhandelen over de functie-

inhoud van hun baan en door betekenis te geven aan hun werk. Moderne werkgevers verwachten ook van hun werknemers dat ze proactief zijn, initiatief tonen, verantwoording nemen voor hun eigen professionele ontwikkeling en volledig toegewijd zijn aan het leveren van een hoge kwaliteit performance. Ze hebben werknemers nodig die energiek en toegewijd zijn en die bevlogen zijn bij het werk (Leiter et al, 2010). Theorieën over het Job Characteristics model en het Job Demands-resources model zijn voor deze ontwikkelingen niet toereikend genoeg. De theorie die op deze modellen aansluit en tegelijkertijd inspeelt op bovengenoemde ontwikkelingen, is die over job crafting.

Job crafting is ontstaan als reactie op de gedachte dat werknemers gevormd worden door hun omgeving (Van Vuuren et al, 2011). Het job crafting perspectief vult het job design perspectief van Hackman & Oldham (1976) aan door een alternatieve kijk te geven op de richting van de relaties tussen werk, motivatie en betekenis (Wrzesniewski et al, 2001). Hoewel er kleine nuanceverschillen bestaan, zijn French (2010), Berg et al (2007), Wrzesniewski & Dutton (2001) en Tims et al (2012) het in essentie eens over de betekenis van de term job crafting. Job crafting duidt het proces dat werknemers gebruiken om hun werk eigen te maken. Er zijn diverse crafting technieken en diverse redenen om het toe te passen (Berg et al, 2007). Uit onderzoek is gebleken dat job crafting kan bijdragen aan het verbeteren van het emotionele welzijn van werknemers. De productiviteit, kwaliteit en effectiviteit worden verhoogd terwijl het verloop en het ziekteverzuim juist verminderen (French, 2010; Seligman et al, 2005; Tims et al, 2012; Tims & Bakker, 2010; Berg et al, 2007). Uiteindelijk kan dit mogelijk leiden tot betere prestaties van de werknemers waardoor de organisatiedoelen wellicht eerder bereikt kunnen worden.

Tot op heden is er onderzoek (Tims & Bakker, 2010; Berg et al, 2007; French 2012) verricht naar het effect van job crafting op werktevredenheid, bevlogenheid, extra inzet en prestaties. Daarnaast zijn er diverse onderzoeken die enerzijds het verband tussen werktevredenheid en extra inzet en prestaties (Chiu et al, 2005; Lepine et al, 2002) en anderzijds het verband tussen bevlogenheid en extra inzet en prestaties aantonen (Sonnentag, 2011; Reijseger et al, 2012). Echter, er is nog geen onderzoek gedaan dat de inzichten uit deze onderzoeken combineert en meet in hoeverre job crafting een verband heeft met extra inzet en prestaties en in hoeverre dit verband gemedieerd wordt door werktevredenheid en bevlogenheid.

Nu werknemers steeds langer moeten doorwerken, neemt de belangstelling voor job crafting snel toe. Wie niet helemaal tevreden is kan aan zijn eigen functie sleutelen. Door werknemers hun baan te laten aanpassen, kunnen zij zelf hun werk leuker en interessanter maken, waardoor zij met plezier kunnen doorwerken in plaats van te denken hoelang ze nog 'moeten' (Website Personeelslog, 15 februari 2013). Bijvoorbeeld door zich aan te sluiten bij een project waarin de werknemer zijn creatieve ideeën kan aandragen (Volkskrant, 2014). Zonder dat ze van baan of werkgever hoeven te wisselen, kunnen werknemers zo toch een baan bereiken die beter bij hen past. Hierdoor blijven ze langer inzetbaar, is de filosofie. (Website Personeelslog, 15 februari 2013). Het passend maken en houden van het werk past dan ook uitstekend bij het langer doorwerken van werknemers (Volkskrant, 2014).

## 1.1 AANLEIDING

---

In een notitie van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten is er vastgesteld dat gemeenten flexibel moeten zijn aangezien er taken bijkomen of taken in samenwerking met anderen uitgevoerd moeten gaan worden. Dit vereist een flexibele houding van werkgevers en werknemers. Daarom is er een noodzaak tot ontwikkeling en de wens om werknemers daar in te zetten waar zij maximaal een bijdrage kunnen leveren. Job crafting kan hierbij een helpende hand bieden (VNG, 2012).

Job crafting wordt op dit moment op diverse manieren binnen de publieke sector onder de aandacht gebracht. Zo biedt A+O Fonds Rijk een cursus job crafting aan voor rijksambtenaren (Website CNV). In de gemeente Utrecht kunnen werknemers een training job crafting volgen. De training is voor werknemers die een beter energiebalans en werkplezier uit hun werk willen halen, door hun talenten beter in te zetten en meer zichzelf te kunnen zijn binnen hun huidige functie (Website Utrecht). In de gemeente Den Bosch is er een project gestart, waarin zo'n honderd werknemers hun eigen werk onder de loep namen op zoek naar verbeteringen. Dat leidde tot veel kleine experimenten: zoals anders omgaan met e-mail, 's ochtends 'nee'-zeggen tegen de collega's met een vraag, collega's trainen, vaker bellen in plaats van mailen (Dorenbosch, 2014).

Voor dit onderzoek is er gekozen voor de gemeente Leiderdorp. Leiderdorp is één van de gemeenten waar de onderzoekster eerder onderzoek heeft verricht vanuit een stage bij het Openbaar Ministerie. Aangezien dit een prettige samenwerking was heeft men toentertijd aangegeven open te staan voor een eventueel afstudeeronderzoek. Daarnaast bleek de gemeente niet van het concept job crafting op de hoogte te zijn, waardoor de gemeente ook interessant werd voor het doel van dit onderzoek. De gemeente Leiderdorp heeft ruim 26.000 inwoners en ligt midden in de Randstad (Website Leiderdorp, A). Het bestuur van de gemeente Leiderdorp bestaat uit de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. De gemeenteraad bepaalt het beleid en controleert de uitvoering hiervan. Het college van burgemeester en wethouders vormt het dagelijks bestuur en zorgt ervoor dat het beleid, zoals vastgesteld door de gemeenteraad, goed uitgevoerd wordt. Hierbij wordt zij ondersteund door de ambtelijke organisatie, die wordt geleid door de gemeentesecretaris. In totaal heeft de gemeente Leiderdorp 175 werknemers (Website Leiderdorp, B).

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat de werknemers van de gemeente Leiderdorp gemiddeld genomen net zo bevlogen en tevreden zijn met hun werk als andere gemeenten in Nederland. Ook op het gebied van prestaties scoort de gemeente Leiderdorp gelijk aan de gemiddelde score van de andere Nederlandse gemeenten. Opvallend is dat er een groot verschil bestaat tussen de afdelingen binnen de gemeente. (Van Esch, 2012). Echter, het is onduidelijk in welke mate werknemers van de gemeente Leiderdorp job crafting toepassen. Voor job crafting heeft de werknemer een zekere vrijheid binnen de organisatie nodig. Werknemers die onder de bijzondere regeling vallen hebben geen medezeggenschap over de invulling van hun taken, deze worden door de leidinggevende vastgesteld. Hierbij valt te denken aan werknemers van de afdeling gemeentewerken. Werknemers die enige mate van vrijheid hebben in de invulling van hun taken vallen onder de standaardregeling. Beleidsmedewerkers zijn hier een voorbeeld van (CAR-UWO, 2013). De gemeente Leiderdorp heeft zelf

aangegeven dat werknemers van bepaalde afdelingen een aanzienlijke vrijheid hebben bij de invulling van hun werk. Er wordt dan ook vanuit gegaan dat er veel job crafters binnen de gemeente actief zijn. De gemeente vraagt zich echter af in hoeverre deze vrijheid nu effect heeft op het welzijn en werkplezier van de werknemers en of dit op zijn beurt weer effect heeft op de extra inzet en prestaties van werknemers, aangezien uit intern onderzoek (MTO) naar voren is gekomen dat de verschillen op dit gebied onderling groot zijn.

## 1.2 DOELSTELLING

---

Door middel van dit onderzoek kan er worden aangetoond of de werknemers van de gemeente Leiderdorp zich bezig houden met job crafting en of dit verband houdt met hun werkplezier (bevlogenheid en werktevredenheid) en prestaties (baanprestaties en extra inzet). Het doel van dit onderzoek is daarom het testen van de relaties tussen job crafting en respectievelijk bevlogenheid, werktevredenheid, baanprestaties en extra inzet. Maar ook de relaties tussen bevlogenheid en prestaties en extra inzet; en de relaties tussen werktevredenheid en prestaties en extra inzet. Daarnaast is het het doel de mediërende rol van werktevredenheid en bevlogenheid te onderzoeken in de relatie tussen job crafting en extra inzet of prestaties.

## 1.3 ONDERZOEKSVRAAG

---

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*In hoeverre is job crafting gerelateerd aan de extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp en in hoeverre wordt deze relatie gemedieerd door bevlogenheid en werktevredenheid?*

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen wordt er allereerst uiteengezet wat job crafting is. Vervolgens wordt er onderzocht of job crafting bijdraagt aan de bevlogenheid, werktevredenheid, extra inzet en prestaties van de werknemers van de gemeente Leiderdorp. Tot slot wordt er onderzocht of bevlogenheid en werktevredenheid een mediërende rol spelen in de relatie tussen job crafting en extra inzet en prestaties.

## 1.4 RELEVANTIE

---

De relevantie van dit onderzoek is drievoudig. De wetenschappelijke, organisatorische en maatschappelijke relevantie worden uiteengezet.

Wetenschappelijk: tot op heden is er onderzoek (Tims & Bakker, 2010; Berg et al, 2007; French 2012) verricht naar het effect van job crafting op werktevredenheid, bevlogenheid, extra inzet en prestaties. Deze resultaten laten zien dat job crafting een positief effect kan hebben op zowel de betekenis van het werk, de person-job fit en daarmee ook de baantevredenheid, als op het welzijn van werknemers en dus het ziekteverzuim. Tevens is daarin de verwachting uitgesproken dat job crafting een positief effect heeft op de prestaties en extra inzet van werknemers. Daarnaast zijn er diverse onderzoeken die enerzijds het verband tussen werktevredenheid en extra inzet en prestaties aantonen (Chiu et al, 2005; Lepine et al, 2002) en anderzijds het verband aantonen tussen bevlogenheid en extra inzet en prestaties (Sonnentag, 2011; Reijseger et al, 2012). Echter, er is nog geen onderzoek gedaan dat de inzichten uit deze onderzoeken combineert en meet in hoeverre job crafting een verband heeft met

extra inzet en prestaties en in hoeverre dit verband gemedieerd wordt door werktevredenheid en bevlogenheid. Gezien de resultaten van eerdergenoemde onderzoeken is het logisch te veronderstellen dat job crafting ook een effect heeft op extra inzet en prestaties en dat dit gemedieerd wordt door werktevredenheid en bevlogenheid.

Organisatorisch: een kleine aanpassing in het werk kan het huidige werk weer uitdagend en betekenisvol maken. Ook wordt de ervaren betekenis van het werk mogelijk groter. Er ontstaat door job crafting meer variatie en vernieuwing en mogelijk nieuwe interessante samenwerkingen. Dit alles zorgt er voor dat het werk uitdagender en aantrekkelijker wordt voor de werknemer (Dorenbosch et al, 2011) en dat de werknemer eerder geneigd is extra inzet te tonen (Chiu et al, 2005). Extra inzet is van belang voor het effectief functioneren van de organisatie (Knies, 2012; Smith et al, 1983). Dit onderzoek maakt het voor de gemeente Leiderdorp wellicht mogelijk inzichtelijk te krijgen of de extra inzet van haar werknemers vergroot wordt door middel van de inrichting van werk. Door het tonen van extra inzet zal de werknemers eerder geneigd zijn collega's een helpende hand te bieden, waardoor mogelijk de collectieve prestaties worden verhoogd. Het is van belang onderzoek te doen naar het mogelijke effect van job crafting op de prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp aangezien deze prestaties van invloed zijn op de te behalen organisatiedoelen. Tot slot is uit onderzoek gebleken dat job crafting leidt tot meer betrokkenheid. Meer werkplezier en betrokkenheid kan bijdragen om tot de essentie van het werk te komen (Dorenbosch et al, 2011). De productiviteit, kwaliteit en effectiviteit worden verhoogd terwijl het verloop en het ziekteverzuim juist verminderen (French, 2010; Seligman et al, 2005; Bakker et al, 2012; Tims & Bakker, 2010; Berg et al, 2007).

Maatschappelijk: uit onderzoek is gebleken dat de overgrote meerderheid van werknemers eerder stopt met werken dan de officiële pensioengerechtigde leeftijd en dat veel oudere werknemers aangeven dat zij niet tot hun 65<sup>e</sup> of daarna willen doorwerken (Brouwer et al, 2012). Echter, de pensioengerechtigde leeftijd is verhoogd, wat betekent dat werknemers juist langer moeten doorwerken. Het is voor de gemeente Leiderdorp van belang dat haar oudere werknemers inzetbaar blijven. Job crafting kan hier aan bijdragen. Het vormgeven van je eigen baan leidt er toe dat de vaardigheden van een werknemer aansluiten bij zijn werk. Hierdoor raakt de werknemer meer bevlogen en tevreden met zijn werk en wordt zijn emotioneel welzijn verhoogd (French, 2010; Tims & Bakker, 2010; Berg et al, 2007). Wanneer werknemers tevreden zijn met hun baan wordt het personeelsverloop en ziekteverzuim minder (French, 2010) en zullen ze eerder geneigd zijn om langer door te werken. Job crafting draagt dus bij aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Niet alleen kan job crafting bijdragen aan het emotioneel welzijn van werknemers, het kan ook bijdragen aan een betere algemene gezondheid (Dorenbosch et al, 2011). Gezonde mensen die werken draaien goed mee in de maatschappij. De uitkomst van dit onderzoek kan mogelijk bijdragen aan verbeterde prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp, wanneer de inrichting van werk leidt tot meer bevlogenheid en werktevredenheid en daardoor tot extra inzet en verbeterde prestaties. Dit kan weer bijdragen aan het beter presteren van de gemeente in het algemeen waardoor zij ook de burgers beter van dienst kan zijn.

## 1.5 METHODE

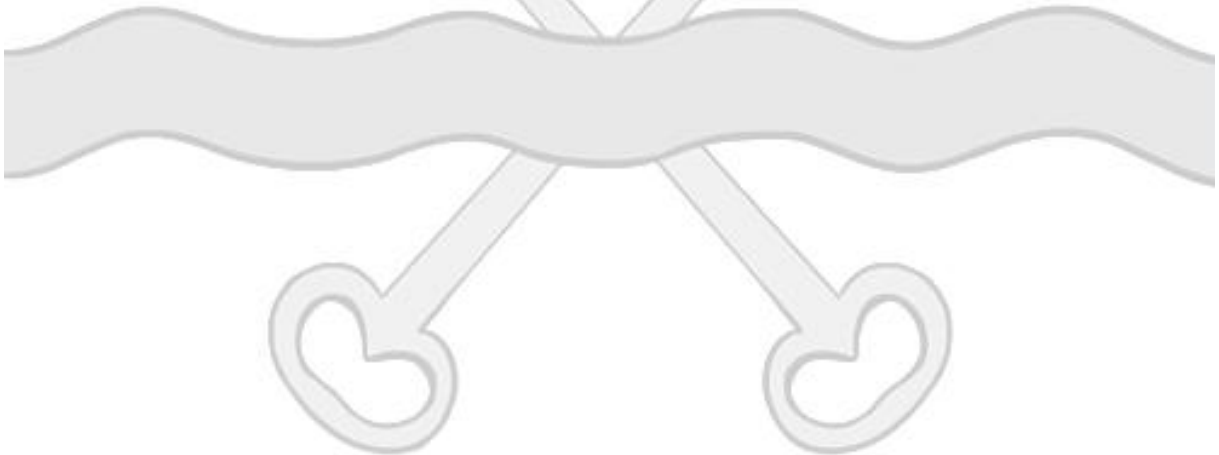
---

Dit onderzoek is kwantitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van de empirisch-analytische benadering, door middel van een enquête. De enquête is gehouden onder werknemers van alle afdelingen. De respondenten zijn verkregen via de gemeentesecretaris van de gemeente Leiderdorp. De resultaten van het onderzoek zijn met behulp van het statistische programma SPSS geanalyseerd. Voor het theoretisch kader is er literatuuronderzoek gedaan. Hiervoor is er voornamelijk gebruik gemaakt van boeken en wetenschappelijke artikelen over job crafting, werktevredenheid, bevlogenheid, extra inzet en tot slot prestaties.

## 1.6 LEESWIJZER

---

Hoofdstuk één bevat de inleiding. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader uiteen gezet. Hier worden de verschillende variabelen en daarbij behorende hypothesen besproken. Deze theorie wordt gebruikt om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en deelvragen. De gebruikte onderzoeksmethode wordt uitgebreid beschreven in hoofdstuk drie. Hoofdstuk vier bevat de analyse van de resultaten van het onderzoek, waardoor kan worden aangetoond of de geformuleerde hypothesen worden aangenomen of verworpen. In de conclusie, hoofdstuk vijf, wordt het antwoord op de onderzoeksvraag gegeven. Tot slot bevat hoofdstuk zes de discussie met een reflectie op het onderzoek, beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de praktijk.



---

## 2. THEORETISCH KADER

---

In dit theoretisch kader wordt een brede, algemene, theoretische beschrijving gegeven van de begrippen en concepten welke in de introductie van de hoofd- en deelvragen naar voren zijn gekomen. Achtereenvolgend worden de concepten prestaties (2.1); extra inzet (2.2); werktevredenheid (2.3); bevlogenheid (2.4); en job crafting (2.5) vanuit de theorie beschreven. Daarnaast worden enkele hypothesen geformuleerd en wordt het conceptueel model weergegeven (2.6).

---

### 2.1 PRESTATIES

---

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen prestaties van de organisatie en prestaties van de werknemer. In dit onderzoek wordt er ingegaan op de prestaties van werknemers. Prestaties van de werknemer zijn gericht op de verbetering van de productiviteit en de kwaliteit van de organisatie (Raadschelders, 2007). Deze zijn dus van belang voor en van invloed op de prestaties van de organisatie (Kim, 2005). Wanneer werknemers van de vuilophaaldienst niet alle vuilnisbakken legen, zal dit reflecteren op de prestaties van de gemeente. Er zal geconcludeerd worden dat de gemeente de vuilophaaldienst niet op orde heeft en dus niet goed presteert.

Wanneer men bedenkt hoeveel verschillende banen er zijn is het begrijpelijk dat het moeilijk is om een algemene definitie van prestaties te formuleren die toepasbaar is op alle soorten banen (Demerouti et al, 2010). In zijn meest essentiële betekenis hebben prestaties betrekking op acties die als antwoord op een bepaalde vraag min of meer leiden tot de vervulling van een bepaalde taak of taken. (Raadschelders et al, 2007). Boxall & Purcell (2011) definiëren prestaties als het resultaat van de vermogens, motivatie en mogelijkheden van het individu om in een specifieke context te functioneren. Volgens Demerouti & Cropanzano (2010) definiëren onderzoekers prestaties op verschillende manieren. De verschillende benaderingen verwijzen naar het proces van prestaties, de uitkomst van prestaties of beide. De procesbenadering richt zich op de specifieke handelingen of gedragingen die mensen ondernemen om de prestaties te bereiken; of wat mensen doen in hun werksituatie. De uitkomstbenadering definieert prestaties met betrekking tot de producten of diensten die worden geproduceerd en of deze in overeenstemming zijn met de algemene strategische doelstellingen van de organisatie (Demerouti et al, 2010).

Beal, Weiss, Barros en MacDermid (2005) zijn van mening dat individuen beter presteren wanneer ze volledig geconcentreerd zijn op hun taak. Het wijden van resources aan de uit te voeren taak is van cruciaal belang voor een succesvolle uitvoering. Wanneer werknemers niet alle mogelijke middelen ter beschikking hebben voor het uitvoeren van hun taak, bijvoorbeeld omdat ze voortdurend onderbroken worden door telefoontjes, kunnen ze niet optimaal presteren. Zelfs de meest capabele en gemotiveerde werknemers kunnen niet optimaal presteren wanneer de adequate middelen niet aanwezig zijn of wanneer zij werken in een omgeving waar ze niet ondersteund worden (Boxall & Purcell, 2011).

Prestaties kan verdeeld worden in twee dimensies, te weten in-rol en extra-rol. In-rol prestaties, oftewel baanprestaties, zijn de prestaties en het gedrag die werknemers achten te leveren voor het direct dienen van de organisatiedoelen. Het benadrukt de instrumentaliteit van de individuele



prestaties voor de organisatiedoelen. Extra-rol prestatie is discretionair gedrag van de werknemer dat ten goede komt aan het effectief functioneren van de organisatie zonder dat dit direct invloed heeft op de productiviteit van de werknemer ten aanzien van zijn taken (Demerouti et al, 2010). Dit gedrag is niet verplicht, het kan dan ook niet afgedwongen worden en het wordt niet direct of expliciet beloond (Bakker, 2011). Een belangrijke vorm van extra-rol prestaties is extra inzet. In de volgende paragraaf (2.2) wordt dit concept besproken.

## 2.2 EXTRA INZET

De extra inzet van werknemers, een belangrijke vorm van extra-rol prestaties en ook wel *organizational citizenship behavior* genoemd, is belangrijk voor de organisatie. Dit idee is te herleiden tot het werk van Katz (1964) (Knies, 2012). In de jaren zeventig identificeerde Katz drie typen gedrag die essentieel zijn voor het functioneren van de organisatie. Allereerst moeten mensen overtuigd worden de organisatie te betreden en daar te blijven. Daarnaast moeten werknemers specifieke functietaken op een betrouwbare manier uitoefenen. Ten slotte moeten er spontane en innovatieve activiteiten zijn die verder gaan dan de functietaken (1964). Hij is van mening dat er altijd een bepaald aantal activiteiten moet zijn die innovatief of relatief spontaan van aard zijn. Geen enkele organisatie kan met al het onvoorziene rekening houden; of perfect accuraat anticiperen op veranderingen in de omgeving; of menselijke veranderlijkheid perfect controleren. De middelen die werknemers hebben op het gebied van innovatieve, spontane samenwerking, en beschermend en creatief gedrag zijn dus van vitaal belang voor de effectiviteit en overleving van de organisatie. Een organisatie die volledig afhankelijk is van zijn blauwdruk betreffende voorgeschreven gedrag is een zeer kwetsbaar sociaal systeem (1964). Katz (1964) en Organ (1988) suggereren dus dat organisaties, voor het effectief functioneren, mede afhankelijk zijn van de extra inzet die werknemers. Dit gaat verder dan de taken die in hun functieomschrijving staan (Knies, 2012).

In de volgende alinea wordt de definitie van extra inzet uiteengezet. Vervolgens wordt er in de daaropvolgende alinea's uitgelegd wat het belang van extra inzet is en welke vormen het kan aannemen.

### 2.2.1 DEFINITIE

Extra inzet wordt gedefinieerd als de mate waarin werknemers zich inspannen in dienst van de organisatie, terwijl dit contractueel niet van hen gevraagd wordt (Knies, 2012). Organ, Podsakoff & MacKenzie definiëren extra inzet als individueel gedrag dat discretionair is en niet direct of expliciet erkend wordt door het formele beloningssysteem. Daarbij stellen ze dat extra inzet, over het algemeen, de efficiëntie en effectieve werking van de organisatie bevordert. Met discretionair doelen de auteurs op specifiek gedrag in een specifieke context dat geen absolute eis is binnen de functieomschrijving. Integendeel, extra inzet vereist een zekere mate van persoonlijke keuze, zodat de werknemer niet gestraft zal worden als hij of zij er voor kiest zich niet dusdanig in te zetten (2006)

### 2.2.2 BELANG

De effecten van extra inzet zijn over het algemeen moeilijk te meten, aangezien het meestal niet als onderdeel van de formele prestatie maatstaven wordt gezien die de organisatie over zijn werknemers

verzameld. Extra inzet heeft echter wel een belangrijk effect op het functioneren van de organisatie, zoals al eerder aangegeven door Katz (1964) en Organ (1988) (Greenberg et al, 2003). De bereidheid van werknemers om extra inzet te tonen komt overeen met werk-gerelateerde kenmerken als baantevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie, welke op diverse manieren weer gerelateerd zijn aan het functioneren van de organisatie. Hoewel de effecten van extra inzet dus indirect of moeilijk te meten zijn, kunnen deze wel degelijk diepgaand zijn (Greenberg et al, 2003).

“In 1989 concludeerde Karambayya dat werknemers in goed presterende onderdelen van de organisatie een hogere mate van extra inzet rapporteerden dan werknemers in slechter presterende organisatieonderdelen. Studies van Podsakoff & MacKenzie (1994) en Waltz & Niehoff (2000) laten een zelfde soort resultaten zien. Ook Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997) hebben laten zien dat de performance van teams beter is als de werknemers een hogere mate van extra inzet tonen, omdat zij meer bereid zijn om elkaar te helpen. Een longitudinale studie van Koys (2001) heeft aangetoond dat extra inzet inderdaad een positief effect heeft op organisatie-opbrengsten (Knies, 2012)”.

Smith, Organ & Near zijn van mening dat extra inzet de olie van de motor van de organisatie is. Het kan de organisatie soepeler laten lopen en zorgt voor de extra flexibiliteit die nodig is om te kunnen werken met de vele onvoorziene gebeurtenissen. Het maakt het voor werknemers mogelijk om om te gaan met de anders ontzagwekkende staat van onderlinge afhankelijkheid (1983). Extra inzet kan dus ook zeer belangrijk zijn voor collegiale relaties (Boxall et al, 2011). Omdat extra inzet verder gaat dan de formele rol-eisen, is het niet snel af te dwingen met sancties. Daarnaast wordt extra inzet niet gemakkelijk beheerst door individuele stimuleringsregelingen, aangezien dergelijk gedrag vaak subtiel en moeilijk meetbaar is; het kan bijdragen aan prestaties van anderen in plaats van aan iemands eigen prestaties; het kan zelfs het effect hebben dat iemand zijn eigen individuele prestaties opoffert (Smith et al, 1983). Tot slot bevordert extra inzet eerder consensus dan conflict (Organ et al, 2006).

### 2.2.3 VORMEN

Er zijn vele verschillende vormen van extra inzet. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach (2000) hebben bijna dertig potentiële vormen geïdentificeerd in de literatuur. Daarnaast zijn er nog veertig gedragsvormen geïdentificeerd die ook in aanmerking komen het zijnde extra inzet of iets vergelijkbaars (Organ et al, 2006). Mede wegens de beperkingen van dit onderzoek is gekozen verder in te gaan op de ordening van vijf dimensies die zijn geformuleerd door Organ (1988) en welke tevens het meest voorkomen in de literatuur.

‘Het is tegen vijven en je bent je laatste werkzaamheden van de dag aan het afronden. Je kunt niet wachten om naar huis te gaan. De situatie bij je collega aan het bureau tegenover je is het tegenovergestelde. Je collega doet wanhopig zijn best om een belangrijk rapport af te ronden, maar het ziet er naar uit dat dit niet gaat lukken. Tenzij jij hulp biedt. Je hoeft je collega niet te helpen, dat staat tenslotte niet in je formele taakomschrijving. Je bent moe en hebt zelf een drukke dag gehad, maar wanneer je ziet hoe wanhopig je collega inmiddels is, zet je je eigen gevoelens opzij en biedt je aan om je

collega te helpen.' In dit geval biedt de werknemer zijn collega een helpende hand en gaat verder dan het doen van zijn plicht. Deze actie valt onder de dimensie *altruïsme*. (Greenberg et al, 2003). Altruïsme wijst op het helpen van collega's. Van een dergelijk gedrag profiteren over het algemeen specifieke individuen; hoewel de acties indirect ook ten goede kunnen komen aan de organisatie als geheel doordat bijvoorbeeld de effectiviteit van een groep werknemers wordt verhoogd (Snape et al, 2010). Voorbeelden van altruïsme zijn, naast bovengenoemd voorbeeld, het assisteren van een nieuwe collega met het bekend worden met zijn werk; het oplossen van problemen; of het vrijwillig aanmelden voor extra werk (Organ et al, 2006). Gedrag binnen de dimensie *nauwgezetheid* heeft geen effect op een bepaalde persoon, zoals bij altruïsme vaak het geval is, maar draagt op een onpersoonlijke en algemene manier bij aan het team, de afdeling of de organisatie (Organ et al, 2006). Het gedrag verwijst naar bijdragen in de vorm van voorbeeldige naleving van de regels met betrekking tot aanwezigheid, stiptheid, het gebruik van de werktijd en respect voor de eigendommen en bronnen van de organisatie (Konovsky et al, 1996). Denk hierbij aan nooit een dag op het werk missen; eerder op het werk verschijnen dan nodig is; en geen werktijd verdoen met persoonlijke telefoontjes (Greenberg et al, 2003). *Burgerlijke deugd* is een vorm van gedrag dat verantwoordelijke en constructieve betrokkenheid bij het politieke of bestuurlijke proces van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn het lezen van memo's om op de hoogte te blijven van nieuwe informatie en het bijwonen van vergaderingen, maar ook het deelnemen aan de diverse rituelen die de continuïteit van de tradities en de identiteit van de organisatie markeren. De dimensie *sportiviteit* heeft vooral betrekking op wat mensen kiezen niet te doen (Organ et al, 2006). Het is de bereidheid om kleine frustraties, ongemakken en opleggingen die bij het werk horen te accepteren zonder te klagen (Konovsky et al, 1996). En niet de organisatie of collega's de schuld te geven van dingen (Greenberg et al, 2003). Hoe meer werknemers bereid zijn het beste van de situatie te maken, hoe gemakkelijker het is om bijvoorbeeld organisatieveranderingen door te voeren (Organ et al, 2006). Tot slot bevat de dimensie *hoffelijkheid* gebaren van werknemers waarmee problemen van collega's kunnen worden voorkomen door bijvoorbeeld op voorhand te overleggen, informatie te delen, of rekening te houden met behoeften van collega's (Konovsky et al, 1996).

Enkele andere vormen van extra inzet die minder regelmatig voorkomen dan bovengenoemde zijn *loyaliteit*, *cheerleading*, *vredestichting*, *zelfontplooiing* en het *beschermen van de organisatie* (Organ et al, 2006).

Prestaties en extra inzet kunnen op diverse manier beïnvloed worden. In dit onderzoek is er voor gekozen om de invloed van werktevredenheid en bevlogenheid te meten. In de volgende twee paragrafen (2.3 en 2.4) worden deze twee concepten uiteengezet, te beginnen met werktevredenheid.

### 2.3 WERKTEVREDENHEID

---

Werktevredenheid is een uitgebreid onderzocht onderwerp. Dit komt omdat algemeen wordt aangenomen dat hogere werktevredenheid geassocieerd kan worden met betere organisatorische en individuele prestaties, een hogere productiviteit, lager ziekteverzuim en een lager personeelsverloop (Steijn, 2004).

In deze paragraaf wordt eerst de definitie van werktevredenheid uiteengezet. Vervolgens worden de effecten van werktevredenheid besproken.

### 2.3.1 DEFINITIE

---

Porter (1962) definieert werktevredenheid als de mate waarin aan de behoeften van de werknemer op het gebied van werk wordt voldaan en in welke mate dit wordt waargenomen door de werknemer (Rayton et al, 2014). Locke (1969) is van mening dat werktevredenheid een positieve emotionele toestand van een werknemer is als gevolg van de beoordeling van zijn of haar baan of ervaringen op het werk (Vandenabeele, 2009). Organ & Near (1985), Rechter & Ilies (2004) en Rich, Lepine & Crawford (2010) zijn het er echter over eens dat werktevredenheid een positieve (of negatieve) evaluatie is die een werknemer maakt over zijn baan of werksituatie. Dus in plaats van een emotionele toestand of een affectieve respons, is werktevredenheid een evaluatie van een emotionele toestand. Werktevredenheid ontwikkelt zich door cognitieve en affectieve reacties van werknemers op hun baan. Met andere woorden, voldoening in het werk is een combinatie van zowel datgene wat een werknemer voelt (affectief) ten opzichte van zijn baan, als wat hij denkt (cognitief) over de verschillende aspecten van zijn werk (Rayton et al, 2014). Spector (1997) maakt een onderscheid tussen 'globale' en 'aspect' werktevredenheid. Globale werktevredenheid verwijst naar het algemene gevoel van een werknemer, dat gericht is op zijn baan. Globale werktevredenheid is een voorspeller van extra inzet, ziekteverzuim en personeelsverloop. De aspect-benadering wordt gebruikt om er achter te komen welke specifieke aspecten van de baan en de werkomgeving voor tevredenheid of juist ontevredenheid zorgen. Bij aspecten valt te denken aan de leidinggevende of collega's, maar ook aan salaris of promotie mogelijkheden (Alarcon et al, 2011).

Werktevredenheid wordt veroorzaakt door diverse aspecten. Een hoge mate van werktevredenheid kan onder andere verkregen worden door een goed salaris, het hebben van voldoende mogelijkheden voor promotie, goede arbeidsomstandigheden, een vaste aanstelling, de mogelijkheid tot participatie in het nemen van besluiten, de organisatiestructuur, het klimaat op de werkvloer en de mogelijkheid vaardigheden en capaciteiten in te zetten. Daarnaast wordt er gesuggereerd dat de mate van tevredenheid afhangt van de werknemer zelf: zijn mate van ambitie, opleidingsniveau, leeftijd, geslacht en persoonlijke waarden. Werktevredenheid is dus gebaseerd op een combinatie van persoonlijke en baankenmerken (Rainey, 2003).

### 2.3.2 EFFECT

---

Er wordt aangenomen dat werktevredenheid gerelateerd is aan een aantal belangrijke gedragingen zoals ziekteverzuim, de intentie om de organisatie te verlaten en het daadwerkelijke personeelsverloop. Daarnaast is werktevredenheid gerelateerd aan diverse belangrijke werk-gerelateerde uitkomsten (Rainey, 2003).

Op basis van de 'sociale uitwisselingstheorie' hebben diverse onderzoekers het bestaan van een positieve relatie tussen werktevredenheid en extra inzet aangetoond. Er wordt verondersteld dat alleen werknemers met een hoge mate van werktevredenheid bereid zijn om zich extra in te zetten ten

behoefte van de organisatie. Aan de hand van de mate waarin werknemers hun bijdragen aan de organisatie als onderdeel van een uitwisseling zien, zullen diegenen die voldoening halen uit hun werkomgeving eerder geneigd zijn iets terug te doen door middel van het tonen van extra inzet (Ilies et al, 2009). Hackman & Oldham (1980) wezen erop dat banen met motiverende baankenmerken goed in staat zijn om zowel een gevoel van vervulling te geven bij werknemers als voor een hogere mate van intrinsieke arbeidsmotivatie te zorgen. Dit zorgt voor het beter vervullen van de behoeften van de werknemer, wat tot een hogere mate van tevredenheid leidt en uiteindelijk de werknemer zal inspireren tot het tonen van extra inzet (Chiu et al, 2005). Ook onderzoeken van Organ (1988), Organ & Ryan (1995) en Lepine, Erez & Johnson (2002) hebben uitgewezen dat werktevredenheid een belangrijke voorspeller is van extra inzet (Ziegler et al, 2012). Op basis van bovenstaande informatie kan de volgende hypothese worden geformuleerd:

*Hypothese 1: Werktevredenheid heeft een positieve relatie met extra inzet*

Hackman & Oldham (1980) zijn naast het effect van werktevredenheid op extra inzet ook van mening dat de motiverende baankenmerken, die weer leiden tot intrinsieke werktevredenheid bij de werknemer, uiteindelijk ook zal leiden tot betere prestaties op het werk (Chiu et al, 2005). Ook Petty et al (1984) en Judge et al (2001) concluderen dat werktevredenheid positief gerelateerd is aan prestaties (Vandenabeele, 2009). De gedachtegang hierachter is dat positieve emoties, zoals het gevoel van tevredenheid op het werk, betere prestaties teweeg brengt (Vandenabeele, 2009). Aan de hand hiervan is het mogelijk om de volgende hypothese te formuleren:

*Hypothese 2: Werktevredenheid heeft een positieve relatie met prestaties*

Echter, zowel Hochwarter et al (1999) als Iaffaldano & Muchinsky (1985) en Judge et al tonen aan dat de positieve relatie tussen werktevredenheid en prestaties slechts licht is. Ze zijn het er ook over eens dat aangetoond kan worden dat het leveren van bepaalde prestaties kan leiden tot een hogere werktevredenheid (2001). Dit houdt in dat de relatie tussen werktevredenheid en prestaties dynamisch is; het zijn mechanismen die elkaar versterken. Deze relatie wordt in dit onderzoek echter niet onderzocht aangezien dit niet mogelijk is met cross-sectionele data.

Naast werktevredenheid is er voor gekozen de invloed van bevlogenheid op prestaties en extra inzet te onderzoeken. Dit concept wordt in de volgende paragraaf (2.4) besproken.

## 2.4 BEVLOGENHEID

Hedendaagse organisaties hebben werknemers nodig die psychologisch verbonden zijn met hun werk, die de capaciteit hebben en bereid zijn om te investeren in hun werk, die proactief en toegewijd zijn aan hoge kwaliteitsstandaarden ten aanzien van prestaties. Oftewel ze hebben werknemers nodig die bevlogen zijn met hun werk (Bakker et al, 2011a).

In deze paragraaf worden achtereenvolgend de definitie, inhoud en de effecten van bevlogenheid besproken.

#### 2.4.1 DEFINITIE

---

Er zijn diverse visies ten aanzien van de term bevoegenheid en onderzoekers zijn het dan ook niet allemaal eens over de betekenis (Schaufeli et al, 2010). De meeste wetenschappers zijn het er wel over eens dat bevoegenheid een energie-dimensie en een identificatie-dimensie bevat (Schaufeli, 2012).

Kahn was de eerste die bevoegenheid ging theoretiseren. Hij omschreef het als “the harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances” (1990). Bevoegen werknemers staan volledig fysiek, cognitief en emotioneel in contact met hun werkrol en stoppen een hoop energie en moeite in hun werk omdat ze zich er mee identificeren (Bakker, 2011). Veel auteurs refereren naar bevoegenheid als een overkoepelende term die verschillende vormen van bevoegenheid bevat (Bakker et al, 2008b). Bevoegenheid wordt ook wel gezien als de positieve tegenhanger van burn-out. Maslach & Leiter (1997) zijn van mening dat bevoegenheid gekarakteriseerd wordt door energie, betrokkenheid en doeltreffendheid, de drie tegenovergestelde dimensies van een burn-out: uitputting, cynisme en ineffectiviteit (Schaufeli et al, 2010). Mensen met een burn-out hebben niet het vermogen of de bereidheid om aan het werk te gaan. Vandaar dat het volgens hen logisch is dat de tegenhanger, bevoegenheid, gekenmerkt wordt door mogelijkheden en welwillendheid (Schaufeli et al, 2011). Leiter & Bakker zijn echter van mening dat bevoegenheid moet worden gezien als een specifiek, goed gedefinieerde en geoperationaliseerde psychologische staat. Zij definiëren bevoegenheid als een motiverend concept (2010).

De meest gebruikte visie ten aanzien van bevoegenheid is bevoegenheid als een eigen, op zichzelf staand, concept (Schaufeli et al, 2010). Bakker & Schaufeli (2004) hebben op basis van deze visie de meest gebruikte omschrijving van bevoegenheid geformuleerd: een actieve, positieve, werkgerelateerde stemming die gekenmerkt wordt door vitaliteit (gedrag-energiek), toewijding (emotioneel) en absorptie (cognitief). Vitaliteit verwijst naar de hoge mate van energie en mentale weerbaarheid wanneer men aan het werk is en het hebben van doorzettingsvermogen in zowel goede als moeilijkere tijden. Toewijding verwijst naar sterk betrokken zijn met het werk en daarbij een gevoel van significantie, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging ervaren. Tot slot wordt absorptie gekenmerkt door het volledig geconcentreerd en verdiept zijn in het werk waardoor de tijd snel gaat en het voor de werknemer moeilijk is zichzelf los te maken van het werk (Bakker et al, 2008b). Bevoegenheid is dus de combinatie van het vermogen om te werken (energie, kracht) en de bereidheid om te werken (betrokkenheid, toewijding) (Bakker et al, 2011b). Bij deze visie ligt de nadruk dus op het werk zelf, terwijl Kahn (1990) de nadruk op de rol van het werk legde (Schaufeli et al, 2010).

#### 2.4.2 INHOUD

---

Bevoegenheid refereert aan de relatie die de werknemer heeft met zijn werk (Schaufeli et al, 2010). Bevoegen werknemers hebben sterk het gevoel zich te kunnen identificeren met hun werk en hebben over het algemeen een hoog energieniveau. In plaats van dat ze het werk als stressvol en veeleisend zien, zien ze het als uitdagend, kunnen ze goed omgaan met de job demands van hun baan en zijn ze er van overtuigd dat ze aan de job demands kunnen voldoen (Schaufeli et al, 2006). Een bevoegen werknemer

heeft een hoge mate van zelfstandigheid in het werk. Daarnaast is deze werknemer optimistisch, gaat uit van goede uitkomsten in het leven en gelooft dat zijn persoonlijke behoeften kunnen worden vervuld door te participeren in bepaalde rollen binnen de organisatie (Bakker et al, 2008b). Bevlogen werknemers zetten zich over het algemeen ook maximaal in voor hun werk (Bakker, 2011). Wanneer werknemers bevlogen zijn, voelen ze zich gedwongen te streven naar een uitdagend doel; ze willen succes hebben. Bevlogenheid gaat verder dan alleen reageren op de huidige situatie. Het reflecteert de energie die werknemers meebrengen naar hun werk. Bevlogen werknemers hebben niet alleen de capaciteit om energiek te zijn, maar passen ook enthousiast die energie toe op hun werk. Daarnaast zijn deze werknemers oplettend en hebben oog voor belangrijke details als ze tot de kern van een uitdagend probleem komen. Bevlogen werknemers vinden hun werk over het algemeen leuker dan werknemers die niet bevlogen zijn en dit is regelmatig terug te zien in effectiever werkgedrag (Leiter et al, 2010). In vergelijking met minder bevlogen werknemers, zijn bevlogen werknemers over het algemeen minder vaak ziek en hebben ze minder de intentie om de organisatie te verlaten (Schaufeli, 2012).

Om een oprecht systeem van bevlogenheid te bereiken zijn Bakker, Albrecht & Leiter van mening dat werknemers en werkgevers gezamenlijk een relatie moeten creëren die positief, betrouwbaar, geciviliseerd, respectvol en wederzijds voordelig is zodat alle partijen oprecht geloven dat er een mogelijkheid is voor gelijkheid, eerlijkheid, mogelijkheden en betekenisvolle groei binnen de organisatie (2011b).

#### 2.4.3 EFFECT

Hoewel bevlogenheid een persoonlijke ervaring van de individuele werknemer is, is het geen opzichzelfstaand verschijnsel. Het gaat verder dan het individu en reflecteert de dynamiek en cultuur van de organisatie (Leiter et al, 2010). Het is belangrijk aandacht te besteden aan het effect van bevlogenheid aangezien organisaties steeds vaker op zoek zijn naar effectieve manieren om de prestaties van de organisatie te verbeteren (Halbesleben, 2011).

Diverse onderzoeken, waaronder Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) en Moliner, Martinez-Tur, Ramos, Peiro & Cropanzano (2008), tonen aan dat bevlogenheid geassocieerd kan worden met positieve uitkomsten (Sonnetag, 2011). Zowel op het individuele niveau: persoonlijke groei en ontwikkeling, als op het niveau van de organisatie; de kwaliteit van prestaties (Bakker et al, 2008b). Eén van deze positieve uitkomsten is het over het algemeen beter presteren door bevlogen werknemers. Fredrickson & Branigan (2001) en Isen (2000) geven aan dat bevlogen werknemers vaak positieve emoties ervaren, waaronder dankbaarheid, vreugde en enthousiasme. Het ziet er naar uit dat deze positieve emoties het denk- en handel vermogen verbeteren, wat mogelijk weer de prestaties verbetert. In het onderzoek van Schaufeli & Bakker (2004) komt naar voren dat bevlogen werknemers een betere gezondheid hebben. Dit houdt in dat deze mensen zich beter kunnen concentreren en al hun vaardigheden en energie beter kunnen wijden aan het werk (Bakker, 2011). Bevlogenheid zorgt voor een opwaartse spiraal en leidt, naarmate de tijd vordert, tot een hoger niveau van eigen effectiviteit. Daarnaast creëert bevlogenheid een bepaalde mate van openmindedness en een bepaalde gedragsbereidheid. Het eerste verbetert het verwerken van informatie en het tweede uit zich in eigen

initiatief. Bevlogen werknemers uiten pro sociaal gedrag dat resulteert in een positief sociaal klimaat op de werkvloer. Dit klimaat komt de samenwerking, informatiedeling en wederzijdse hulp ten goede, en daarmee mogelijk ook de performance (Schaufeli, 2012). Tot slot dragen bevlogen werknemers hun enthousiasme en betrokkenheid over aan hun collega's. Aangezien in de meeste organisaties de prestatie het resultaat is van gezamenlijke inspanning, is het dus mogelijk dat wanneer een bevlogen werknemer zijn bevoegenheid overdraagt aan zijn collega's, de teamprestaties verbeteren (Bakker et al, 2008a). Bakker, Demerouti & Verbeke (2004) hebben aangetoond dat werknemers die bevlogen zijn met hun werk over het algemeen door collega's en leidinggevendenden beter worden beoordeeld op baanprestaties en extra-rol prestaties. Dit duidt erop dat bevlogen werknemers goed presteren en bereid zijn wat extra te doen (Bakker et al, 2008a). Een bevlogen werknemer is per definitie toegewijd aan zijn werk waardoor het voor hem gemakkelijker is om zich effectief te blijven richten op de uit te voeren taak. Volgens dit perspectief leidt bevoegenheid dus tot betere prestaties, omdat werknemers meer bereid zijn om hun aandacht en hulpmiddelen op hun taak te richten (Demerouti et al, 2010). Op basis hiervan kan er gesuggereerd worden dat bevlogen werknemers een competitief voordeel bieden aan de organisatie (Schaufeli, 2012). Dit leidt tot het formuleren van de volgende hypothese:

*Hypothese 3: Bevlogenheid heeft een positieve relatie met prestaties*

Tot slot tonen diverse onderzoeken aan dat bevoegenheid een positieve relatie heeft met extra inzet, een belangrijke vorm van extra-rol prestaties. Uit het onderzoek van Chiu & Tsai (2006) is naar voren gekomen dat burn-out een negatieve relatie heeft met extra inzet. Aangezien burn-out wordt gezien als de tegenhanger van bevoegenheid, stellen Babcock-Roberson & Strickland dat, gezien de relatie tussen burn-out en bevoegenheid, er aangenomen kan worden dat bevoegenheid een positieve relatie heeft met extra inzet. Dit wordt ondersteund door de aanname dat werknemers die toegewijd zijn aan en op een positieve wijze in beslag genomen worden door het werk, eerder geneigd zijn altruïstisch, nauwgezet en deugdzaam gedrag te vertonen, wat belangrijke vormen zijn van extra inzet (2010). Extra inzet is dus een belangrijke positieve uitkomst van bevoegenheid (Sonnentag, 2011). Dit leidt tot het formuleren van de volgende hypothese:

*Hypothese 4: Bevlogenheid heeft een positieve relatie met extra inzet*

Werktevredenheid en bevoegenheid kunnen op diverse manieren worden beïnvloed. In dit onderzoek is er voor gekozen de invloed van job crafting te meten. In de volgende paragraaf (2.5) wordt dit concept uiteengezet.

## 2.5 JOB CRAFTING

---

“Geeft de mens zijn omgeving vorm, of wordt de mens vormgegeven door zijn omgeving?” Over deze klassieke filosofische vraag zijn verschillende standpunten. Volgens Karl Marx worden werknemers gevormd en geleefd door hun omgeving. Filosoof Schopenhauer stelt dat mensen actieve vormgevers zijn van hun eigen (werk)omgeving. Psycholoog Bandura is van mening dat het niet het één of het ander



is, maar dat mensen zowel gevormd worden door hun omgeving als vormgevers zijn van hun omgeving. Het is de vraag welk standpunt de juiste is (Van Vuuren et al, 2011).

Uit diverse onderzoeken is naar voren gekomen dat werknemers niet altijd volgens de formeel geformuleerde taakomschrijvingen handelen, maar dat zij hun werk zelf vormgeven (Berg et al, 2007). In de jaren zestig was de meest invloedrijke theorie op het gebied van herinrichting van werk de Herzberg twee-factoren theorie van tevredenheid en motivatie, ook wel de 'motivation-hygiene theory' van Herzberg, Mausner & Snyderman (1959). De Herzberg theorie leidde tot vervolgonderzoek en inspireerde diverse veranderingsprojecten waarbij de herinrichting van werk een belangrijk onderdeel was (Hackman et al, 1976). De studie van Hackman & Lawler (1971) toont aan dat baankenmerken direct van invloed kunnen zijn op het gedrag van een werknemer. In 1976 presenteerden Hackman & Oldham het 'job characteristics model' dat de relatie tussen baankenmerken en de reacties van werknemers op het werk probeert weer te geven (Hackman et al, 1976). Er werd gesteld dat de motivatie en tevredenheid van werknemers gebonden is aan baankenmerken (Petrou et al, 2012). Het model beschrijft diverse soorten werk-ontwerpen die geïnitieerd zijn door managers en die een baan bevredigend en motiverend moeten maken voor werknemers (French, 2010). Kulik, Hackman & Oldham (1987) haakten hier op in, maar suggereerden dat werknemers op eigen initiatief hun baan inrichten, vaak zonder betrokkenheid van het management. Hier sluit de mening van Demerouti, Bakker, Nachriner & Schaufeli (2001) bij aan dat werknemers door middel van het proactief veranderen van aspecten van hun baan, zodat deze aansluiten op hun behoeften, hun motivatie verhogen (Petrou et al, 2012). Wrzesniewski en Dutton (2001) hebben dit proactieve veranderingsproces 'job crafting' genoemd (Tims et al, 2012). Job crafting is ontstaan als een reactie op de gedachte dat 'motivatie, welzijn en prestaties in het werk alleen bepaald worden door externe factoren als de functieomschrijving, de leidinggevende, de werkplek, de ontwikkelkansen en het loon'. Dit veronderstelt het standpunt van Karl Marx, namelijk dat werknemers gevormd worden door hun omgeving. Job crafting veronderstelt echter dat werknemers actief hun eigen werkomgeving vormgeven. Zij nemen zelf het initiatief om hun baan te ontwerpen of aan te passen. De werknemer is dus niet diegene die het werk overkomt of onder het werk lijdt (Van Vuuren et al, 2011). Het job crafting perspectief vult het job design perspectief van Hackman & Oldham aan door een alternatieve kijk te geven op de richting van de relatie tussen werk, motivatie en betekenis (Wrzesniewski et al, 2001).

In de onderstaande alinea's worden eerst ingegaan op de definitie en vormen en technieken van job crafting uiteengezet. Vervolgens worden de motivatie effecten van job crafting uiteen gezet.

### 2.5.1 DEFINITIE

De term 'job crafting' is dus voor het eerst geïntroduceerd door Amy Wrzesniewski en Jane Dutton. Zij definiëren het als "the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work" (Wrzesniewski et al, 2001). De nadruk ligt op proactieve veranderingen die werknemers doorvoeren in de grenzen van hun werk om zo hun identiteit of betekenis van het werk te veranderen (Wrzesniewski et al, 2001). Op kleine nuanceverschillen na zijn onderzoekers het over het

algemeen eens over de betekenis van de term job crafting. Tims, Bakker & Derks zien job crafting als een door de werknemer geïnitieerd op verandering toegespitst gedrag met het doel hun baan op één lijn te brengen met hun eigen voorkeuren, motieven en passies (2012). Lyon is van mening dat job crafting het doorvoeren van veranderingen is om de behoefte van de werknemer te bevredigen en niet per se de behoefte van de organisatie (2008). Van Vuuren & Dorenbosch omschrijven job crafting als 'sleutelen' aan je werk. Het wordt gezien als een 'andere manier' om je werk te doen (2011). French definieert het weer als een proces dat werknemers gebruiken om hun werk eigen te maken (2010). Van Vuuren & Dorenbosch geven in essentie dezelfde betekenis aan job crafting als Wrzesniewski & Dutton, maar verwoorden dit op een zeer heldere manier. Job crafting is:

“het zelf of gezamenlijk met collega's mooier maken van je eigen werk door concrete aanpassingen aan te brengen in taken, relaties, cognities of context; gericht op het creëren van mooi werk middels het versterken van de aansluiting van het werk op je persoonlijke behoeftes, sterke kanten, interesses en fysieke en cognitieve capaciteiten; vanuit je eigen motivatie en inzicht in de ruimte die het werk biedt voor aanpassingen; ter bevordering of behoud van uitdagend, betekenisvol en gezond werk; met oog voor organisatiedoelstellingen en zonder collega's of klanten te benadelen.” (2011)

De job crafting theorie stelt dat de taken en relaties die een baan vormgeven, een flexibele set bouwstenen zijn die gereorganiseerd, gereconstrueerd en opnieuw ingekaderd kunnen worden om zodoende een op maat gemaakte baan te creëren. Deze bouwstenen stellen werknemers bloot aan een diversiteit aan middelen – mensen, technologie, materialen, die gebruikt kunnen worden tijdens het vormgeven (Berg et al, 2007). Het belangrijkste kenmerk van job crafting is dat de werknemer zijn taken of andere kenmerken van zijn baan op eigen initiatief aanpast (Tims et al, 2012). Het benadrukt de proactieve veranderingen die werknemers met betrekking tot hun eigen werk maken. Naast kerntaken voert de werknemer gaandeweg activiteiten uit waar hij affiniteit mee heeft. Hij richt een nieuwe functie weer anders in dan zijn voorganger, naar zijn eigen smaak en kunnen. Doordat de werknemer zijn sterke eigenschappen, behoeftes en vermogens steeds opnieuw kan ijken, kan hij ook steeds opnieuw zijn werk inrichten (Van Vuuren et al, 2011). Het gaat hier niet om het herinrichten van de gehele baan, maar om het veranderen van diverse aspecten van de baan (Tims et al, 2012). Job crafters creëren verschillende banen voor zichzelf, binnen de context van de formeel geformuleerde functieomschrijving. Het is dus een creatief en improviserend proces (Wrzesniewski et al, 2001).

### 2.5.2 VORMEN EN TECHNIEKEN

Job crafting kan zich in verschillende vormen voordoen: het veranderen van het aantal, type of de aard van taken; het veranderen van de interactie met anderen; en het veranderen van de cognitieve perceptie van het werk. Elke vorm heeft zijn eigen technieken. Het aantal, type of de aard van taken kan een werknemer veranderen door die taken die in zijn huidige baan gerelateerd zijn aan zijn passie, te benadrukken. De werknemer kan ook extra taken aannemen die gerelateerd zijn aan zijn passie. Tot slot kan de werknemer taken veranderen om zo beter te kunnen omgaan met tegenspoed (Berg et al, 2007).

Zo zijn er werknemers van de plantsoendienst die in het stuk particuliere tuin dat overloopt in de gemeentetuin ook het onkruid weghalen. Er zijn diverse technieken die een werknemer kan inzetten om zijn interactie met anderen te veranderen. Eén van de technieken is het aangaan van betekenisvolle, behulpzame of energieke relaties met anderen. Het berispen of verwijderen van onplezierige contacten of het veranderen van relaties om beter met tegenspoed te kunnen omgaan behoren ook tot de technieken. Tot slot kan een werknemer een bepaalde werkcontext selecteren om zo belangrijke begunstigen beter van dienst te kunnen zijn (Berg et al, 2007). Een werknemer van de backoffice van de gemeentewinkel heeft graag contact met de inwoners van de gemeente. Wanneer het druk is sluit hij zich aan bij zijn collega's aan de balie zodat hij, door het kiezen van een andere werkcontext, de burgers op dat moment het beste van dienst kan zijn. Voor het veranderen van de cognitieve perceptie worden over het algemeen twee technieken toegepast. Een werknemer kan zijn gedachten of overtuigingen die hij met betrekking tot zijn werk heeft veranderen om zo beter te kunnen omgaan met tegenspoed. Tevens kan de werknemer het sociale doel van zijn werk veranderen om zo zijn werk beter te laten aansluiten met zijn passie (Berg et al, 2007). Het werk kan simpelweg gezien worden als een middel om geld te verdienen, maar het kan ook gezien worden als een carrière of roeping. Het ziet er naar uit dat werknemers meer voldoening uit hun werk halen wanneer ze het zien als een roeping (French, 2010). Een werknemer van de plantsoendienst kan, in plaats van te kijken naar zijn werk als het verwijderen van onkruid, het zien als het creëren van mooie plantsoenen waar de inwoners van de gemeente van kunnen genieten.

In de meeste literatuur worden de drie bovengenoemde vormen van job crafting genoemd. Van Vuuren & Dorenbosch voegen hier echter nog een vierde vorm aan toe, namelijk contextueel craften. Dit houdt het actief aanpassen van de werkplek, de werkomgeving en/of de werktijd in. Technieken die hier bij horen zijn het herinrichten van de fysieke omgeving; het veranderen van de werkomgeving of de werkplek; het aanpassen van de (hulp-)middelen waarmee de taken worden uitgevoerd; en het veranderen van het tijdstip waarop het werk wordt uitgevoerd (2011). De verschillende craftingsvormen sluiten elkaar niet uit en opereren vaak in combinatie met, worden versterkt door en zijn aanleiding voor elkaar. Dit houdt in dat de werknemers dus niet altijd voor één van bovengenoemde vormen van job crafting kiest, maar dat ze tegelijkertijd zowel de taken als hun relaties met anderen kunnen aanpassen (Berg et al, 2007). Wrzesniewski & Dutton zijn van mening dat deze vormen van job crafting door iedere werknemer kunnen worden toegepast. Zelfs in de meest gestructureerde banen kunnen werknemers een bepaalde mate van invloed uitoefenen op wat de essentie van hun werk is. De sociale context voorziet werknemers namelijk van de materialen die ze gebruiken om de beleving van hun werk aan te passen (2001). Een beleidsmedewerker zal echter meer vrijheid hebben voor het toepassen van de verschillende vormen van job crafting dan een medewerker van de afdeling gemeentewerken. In de gemeente moet het vuilnis namelijk elke week op dezelfde dag worden opgehaald en het werkschema wordt bijna volledig ingevuld door de leidinggevende.

De vorm van job crafting die zich voordoet bij werknemers is afhankelijk van de werksituatie waarin zij verkeren. Het ligt in de verwachting dat een werknemer die het bijvoorbeeld niet goed kan

vinden met een bepaalde collega eerder zal craften op relationeel gebied dan een werknemer die het wel kan vinden met zijn collega's. De gemaakte aanpassingen kunnen zowel radicaal als incrementeel zijn en deze kunnen zowel zichtbaar als onzichtbaar zijn (Wrzesniewski et al, 2001).

Tims, Bakker & Derks hebben job crafting in het job demands-resources model geplaatst. Het model verdeelt alle baankenmerken in job demands en in job resources (2012). Onder job demands worden kenmerken van de baan verstaan die spanning zullen oproepen wanneer door toedoen van deze kenmerken het aanpassingsvermogen van de werknemer wordt overschreden. Het zijn fysieke, psychologische of organisatie aspecten van de baan die aanhoudende fysieke of mentale inspanning vereisen en daardoor worden geassocieerd met bepaalde fysieke en psychologische kosten. Voorbeelden van job demands zijn tijd, werkdruk, emotionele eisen van het werk, de werkomgeving, de nadelige fysieke werkomgeving, rolconflicten, overbelasting en dubbelzinnigheid van het werk (Hakanen et al, 2010). Job resources zijn fysieke, sociale en organisatie aspecten van een baan die job demands en de daarbij behorende psychologische en fysieke kosten kunnen verminderen; ze kunnen functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen; en ze kunnen persoonlijke groei, ontwikkeling en leervermogen stimuleren (Bakker, 2011). Voorbeelden van job resources zijn feedback, autonomie, sociale ondersteuning van collega's, diversiteit aan taken, mogelijkheden om te groeien, coaching, mogelijkheid tot training en het sociale klimaat binnen de organisatie (Hakanen et al, 2010).

De auteurs definiëren job crafting als de mogelijke veranderingen die werknemers doorvoeren om zowel een balans te verkrijgen tussen hun job demands en job resources als tussen hun persoonlijke belangen en behoeftes (Tims et al, 2012). Door job crafting in termen van job demands en job resources te kaderen is het mogelijk de vele baankenmerken die werknemers kunnen veranderen in hun werk (Bakker et al, 2012) en de aard van de hulp die zij voor zichzelf regelen om hun werk te beheren vast te leggen (Petrou et al, 2012). De cognitieve dimensie van job crafting wordt bij dit model buiten beschouwing gelaten. De gedachte hierachter is dat het cognitieve craften meer verwant is aan het passief aanpassen van de werksituatie en minder te maken heeft met het proactief veranderen van deze situatie (Bakker et al, 2012). Aan de hand van het job resources-demands model stellen Tims, Bakker & Derks dat job crafting bestaat uit drie dimensies. Dit zijn drie strategieën die elkaar aanvullen die volgens deze auteurs door werknemers worden ingezet wanneer hun baan niet overeenkomt met hun vaardigheden en behoeftes. Job crafting is dus een proces waarbij werknemers trachten hun job resources te vergroten; hun uitdagende job demands trachten te vergroten; en het aantal hinderende job demands trachten te verminderen (2012).

Aangezien iedere werknemer mogelijk veranderingen toepast in zijn werk, is het belangrijk te begrijpen welke motivatie werknemers hebben om deze veranderingen door te voeren (Wrzesniewski et al, 2001).

### 2.5.3 MOTIVATIE

Werknemers sleutelen aan hun werk om een juiste plek of juiste aansluiting met het werk voor zichzelf te creëren (Van Vuuren et al, 2011). De motivatie om aanpassingen in het werk door te voeren ontstaat meestal uit een situatie waarin een werknemer het gevoel heeft dat zijn behoeftes niet worden vervuld

in zijn werk zoals het op dat moment is (Wrzesniewski et al, 2001). Van Vuuren en Dorenbosch zijn van mening dat werknemers gebaat zijn bij job crafting.

“Enerzijds zijn ze gebaat bij een aansluiting van het werk op hun persoonlijke kennis, vaardigheden, en vermogens om het met een gevoel van vakmanschap te kunnen uitvoeren. Anderzijds kunnen ze sleutelen aan de aansluiting tussen hun werk en hun persoonlijke voorkeuren, waarden, interesses of passies, om zo gemotiveerd hun werk te blijven doen. Wat het job craften moet opleveren is erg persoonlijk” (2011).

In de literatuur worden diverse motieven voor job crafting genoemd. French (2010) en Wrzesniewski & Dutton (2001) zijn het er over eens dat de motivatie voor job crafting voortkomt uit drie behoeften. Werknemers hebben de behoefte om controle te hebben over hun werk om zo vervreemding van hun werk te voorkomen. De behoefte ergens controle over te hebben is natuurlijk. Mensen reageren over het algemeen goed op het hebben van controle over schijnbaar kleine zaken. Het hebben van controle over de eigen omgeving wordt ook wel beschreven als een intrinsieke noodzaak in het leven (Wrzesniewski et al, 2001). Het is aannemelijk dat werknemers die binnen de organisatie beperkt worden in hun vrijheid meer gemotiveerd zullen zijn om tegen deze beperkingen in te gaan en hun baan dusdanig vorm geven dat zij meer controle en zelfexpressie verkrijgen (Wrzesniewski et al, 2001). Een tweede behoefte van werknemers is het creëren en behouden van een positief gevoel van eigenwaarde op het werk. Zij zien dit positieve zelfbeeld graag bevestigd worden door anderen. Dit willen zij verkrijgen door te sleutelen aan de taken en relaties in hun werk die kunnen bijdragen aan dat positieve gevoel van eigenwaarde. Ten slotte maakt job crafting het voor werknemers mogelijk een basis behoefte voor menselijk contact te vervullen. Connecties met anderen worden gezien als een manier om betekenis te geven aan het leven. Een werknemer gaat relaties met collega's of klanten aan om zo de betekenis van het werk en zijn werkidentiteit te veranderen. Door veranderingen door te voeren krijgen werknemers een ander gevoel van wie ze zijn op het werk en waarom het werk belangrijk is. Een beleidsmedewerker creëert mogelijk een positief zelfbeeld door het verlenen van een vergunning te zien als het mede mogelijk maken van iemands droom. Van Vuuren & Dorenbosch (2011) en Berg, Dutton & Wrzesniewski (2007) onderschrijven de drie bovengenoemde behoeften als basis voor de motivatie voor job crafting, maar voegen hier nog enkele motieven aan toe. Van Vuuren & Dorenbosch stellen dat een werknemer ook gemotiveerd wordt door de mogelijke betekenisvolle bijdrage die hij kan leveren aan de maatschappij; het benutten van zijn persoonlijk sterke kanten en passies in zijn werk; en het voorkomen of juist kunnen omgaan met negatieve aspecten van zijn werk (2011). Tevens wordt de mogelijkheid om om te gaan met tegenspoed genoemd als motivatie voor job crafting (Berg et al, 2007).

#### 2.5.4 EFFECT

Job crafting is lang niet altijd goed voor de organisatie. Er zitten voor- en nadelen aan. De mate waarin job crafting bijdraagt aan de organisatie hangt zowel af van het soort veranderingen die werknemers doorvoeren als van het bijkomende effect op de motivatie en performance van werknemers (Wrzesniewski et al, 2001). Job crafting heeft de mogelijkheid een voordeel op te leveren voor de

organisatie wanneer werknemers de betekenis, identiteit en werkpatronen zo aanpassen dat deze overeenkomen met de doelen van de organisatie (French, 2010). French is dan ook van mening dat job crafting bedoeld is om de taken, relaties en cognitieve grenzen van werknemers op één lijn te brengen met de performance doelen (2010).

Het grootste nadeel van job crafting is dat het grotendeels improviseren is, waardoor het niet altijd zichtbaar is voor het management. Hierdoor bestaat de kans dat de werknemer de organisatiedoelen uit het oog verliest. Het is dus van cruciaal belang dat de gemaakte aanpassingen consistent zijn met de prestatie- en organisatiedoelen. Want anders voelen werknemers zich tevreden met de nieuwe vormgeving van hun baan, maar presteren ze uiteindelijk niet volgens de standaarden van de organisatie. Aangepaste taken dienen ook in lijn te blijven met de taakomschrijving van de functie (French, 2010). Om dit te bereiken kunnen managers job crafting stimuleren en voorwaarden scheppen. Het hebben van open communicatielijnen met werknemers over hoe ze hun werk willen aanpassen, en of het wel of niet goed is voor de organisatie, kan managers helpen schadelijke aanpassingen te voorkomen en gunstige veranderingen te promoten. Het vertrouwen van managers kan positieve job crafting stimuleren en werknemers kunnen zich comfortabeler voelen risico's te nemen die wellicht kunnen leiden tot positieve uitkomsten (Berg et al, 2007). Het is dus ook belangrijk dat werknemers de strategische doelen van de organisatie kennen, zodat zij deze kennis kunnen gebruiken om job crafting te legitimeren en ondersteunen (Wrzesniewski et al, 2001).

Job crafting heeft naast bovengenoemd nadeel ook voordelen. Zo suggereert Lyons (2006) dat de uitkomsten van job crafting de organisatie verbetert. Uit onderzoeken van Nielsen & Abildgaard (2012), French (2010) en Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland (2012) komt naar voren dat werktevredenheid een belangrijke uitkomst van job crafting is en dat dit ook daadwerkelijk wordt verhoogd door job crafting (Slemp et al, 2013). Door het vergroten van de job resources en de uitdagende job demands is het mogelijk dat het werk beter aansluit bij de behoeften en wensen van werknemers, waardoor zij uiteindelijk meer tevreden zullen zijn met zijn werk (Tims et al, 2012). Op basis van bovenstaande informatie kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

*Hypothese 5:* Job crafting heeft een positieve relatie met werktevredenheid

*Hypothese 5a:* Het vergroten van het aantal job resources heeft een positieve relatie met werktevredenheid

*Hypothese 5b:* Het vergroten van het aantal uitdagende job demands heeft een positieve relatie met werktevredenheid

*Hypothese 5c:* Het verminderen van het aantal hinderende job demands heeft een positieve relatie met werktevredenheid

Diverse onderzoeken van onder andere Hakanen, Bakker & Demerouti (2005), Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou (2007), Schaufeli & Salanova (2007), Tims & Bakker (2010) en Bakker, Tims & Derks (2012) hebben uitgewezen dat zowel uitdagende job demands als job resources een positieve relatie heeft met bevlogenheid en uiteindelijk kunnen leiden tot positieve uitkomsten voor de

organisatie (Tims et al, 2012). Wanneer werknemers te maken hebben met hoge job demands en tegelijkertijd voldoende job resources hebben, kunnen zij floreren in hun werk en uitblinken (Bakker et al, 2012). Er kan dus verwacht worden dat werknemers die hun job demands en resources optimaliseren, en zich dus bezig houden met job crafting, in een uitdagende en vindingrijke omgeving werken. Door hun job resources en uitdagende job demands te vergroten en een uitdagende werkomgeving te creëren, creëren zij een werkomgeving die het enthousiasme en de absorptie, wat zo kenmerkend is voor bevlogenheid, bevordert (Bakker et al, 2012). Bevlogenheid is dus een belangrijke uitkomst van job crafting. Dit leidt tot het formuleren van de volgende twee hypotheses:

*Hypothese 6:* Job crafting heeft een positieve relatie met bevlogenheid.

*Hypothese 6a:* Het vergroten van het aantal uitdagende job demands heeft een positieve relatie met bevlogenheid

Uit het onderzoek van Crawford, LePine & Rich (2010) is naar voren gekomen dat hinderende job demands een negatief effect hebben op bevlogenheid. Job resources kunnen als een buffer fungeren voor deze negatieve effecten van hinderende job demands, wat weer een positief effect heeft op bevlogenheid (Tims et al, 2012). Aan de hand hiervan is het mogelijk de volgende hypotheses te formuleren:

*Hypothese 6b:* Het vergroten van het aantal job resources heeft een positieve relatie met bevlogenheid

*Hypothese 6c:* Het verminderen van het aantal hinderende job demands heeft een positieve relatie met bevlogenheid

Het is van belang dat het werk op zo'n manier wordt vormgegeven dat de werknemer de mogelijkheid heeft zijn sterkste kanten te benutten. Dit helpt de werknemer onder andere om emotioneel welzijn op de werkplek te bereiken. Dit kan bijdragen aan een lagere absentie en minder personeelsverloop (French, 2010). Werknemers die een grote invloed kunnen uitoefenen op de vormgeving van hun werk, zijn over het algemeen gemotiveerder en vaker in de gelegenheid om extra inzet te tonen (Snape et al, 2010). Door het herinrichten van het werk ervaren werknemers mogelijk ook meer betekenis in hun baan. Werknemers die hun baan betekenisvoller achten zullen meer tevreden zijn met hun baan en hebben de neiging productiever en efficiënter te zijn, waardoor de geleverde kwaliteit wellicht ook verbetert (French, 2010). Werknemers met een hogere mate van werktevredenheid zullen over het algemeen eerder bereid zijn om zich extra in te zetten ten behoeve van de organisatie (Chiu et al, 2005). Doordat werknemers meer betekenis in hun werk ervaren wordt de kijk van deze werknemers op hun baan meestal een stuk positiever. De werknemer wordt meer bevlogen en betrokken met het werk. Hierdoor zullen zij eerder geneigd zijn een extra stapje te zetten en dus meer werk op zich te nemen buiten het noodzakelijke uit hun functieomschrijving. Ze zullen eerder bereid zijn collega's en de organisatie van dienst te zijn, waardoor ze extra inzet tonen (French, 2010). Op basis hiervan kunnen de volgende hypotheses geformuleerd worden:

*Hypothese 7:* Job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet

*Hypothese 8:* Job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet die gemedieerd wordt door Bevlogenheid

*Hypothese 9:* Job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet die gemedieerd wordt door werktevredenheid

Job crafting is positief gerelateerd aan verbeterde prestaties. Het vergroot de productiviteit, kwaliteit en efficiëntie van werknemers (French, 2010). Job resources kunnen worden verkregen om tegemoet te komen aan de job demands en kunnen worden geïnvesteerd in diverse aspecten van prestaties. Door het creëren van een uitdagende baan worden werknemers mogelijk in staat gesteld meer en complexere taken uit te voeren wat hun prestaties kan bevorderen (Tims et al, 2013). Werknemers presteren het beste in een uitdagende, vindingrijke werkomgeving, mede doordat een dergelijke werkomgeving de bevlogenheid van werknemers faciliteert. Deze uitdagende werkomgeving kan verkregen worden door het voldoende bieden van job resources door de organisatie. Echter, het is net zo belangrijk dat werknemers hun eigen job demands mobiliseren. Dit kan door middel van job crafting (Bakker et al, 2012). Bevlogen werknemers ervaren positieve emoties, zoals geluk en enthousiasme. Deze positieve emoties leiden tot een breder scala aan gedachten en acties, want tevreden en enthousiaste werknemers hebben de neiging om verschillende ideeën beter te integreren, waardoor ze hoogstwaarschijnlijk beter presteren (Tims et al, 2013). Dit suggereert dat job crafting behalve een direct positief effect op de prestaties ook een effect op prestaties heeft via bevlogenheid (Bakker et al, 2012). Hier uit volgend kunnen de volgende twee hypothesen worden geformuleerd:

*Hypothese 10:* Job crafting heeft een positieve relatie met prestaties

*Hypothese 11:* Job crafting heeft een positieve relatie met prestaties die gemedieerd wordt door bevlogenheid

Aangezien werktevredenheid een antecedent is van prestaties en job crafting op zijn beurt weer een positieve voorspeller is van werktevredenheid, kan men aannemen dat de mogelijkheid bestaat dat job crafting niet alleen een direct effect heeft op prestaties, maar ook een indirect effect welke gemedieerd wordt door werktevredenheid. Op basis hiervan wordt de volgende hypothese geformuleerd:

*Hypothese 12:* Job crafting heeft een positieve relatie met prestaties die gemedieerd wordt door werktevredenheid

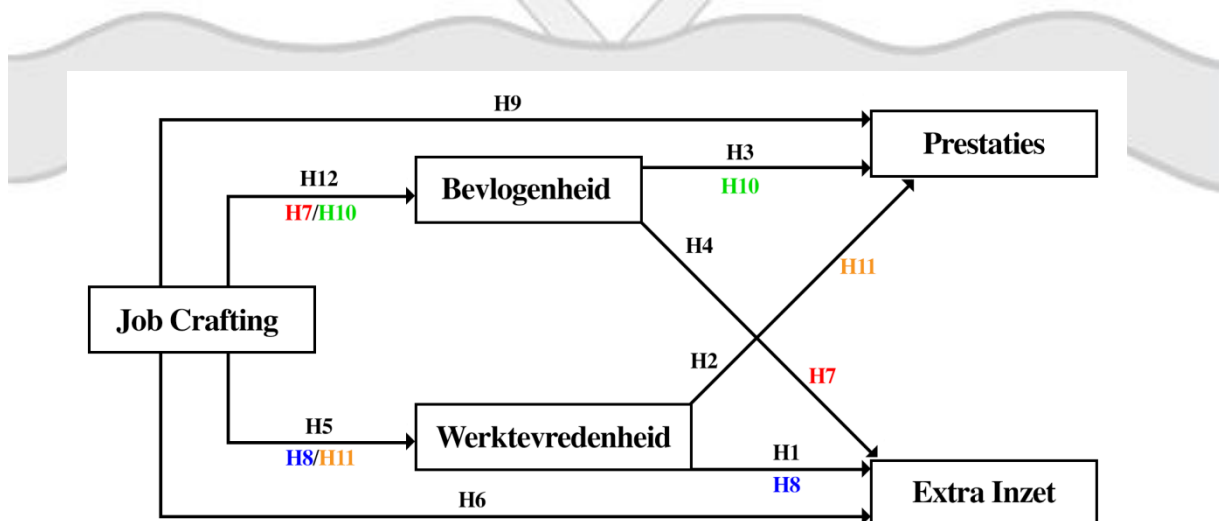
In dit onderzoek wordt er een partiële mediatie verwacht van bevlogenheid en werktevredenheid tussen job crafting extra inzet of prestaties. Naast werktevredenheid en bevlogenheid zijn er diverse andere variabelen die een mediërende rol kunnen spelen tussen job crafting en extra inzet of prestaties. Zo is job crafting positief gerelateerd aan organisatiebetrokkenheid (French, 2010) en tonen diverse onderzoeken een significant verband aan tussen organisatiebetrokkenheid en extra inzet (Kim, 2006). Daarnaast heeft job crafting een positief verband met vermogen. Door het creëren van een uitdagende baan worden werknemers in staat gesteld meer en complexere taken uit te voeren, wat hun vermogen om productiever en efficiënter te werken vergroot. Dit bevordert uiteindelijk de prestaties van de



werknemer (French, 2010; Tims et al, 2013). Er is voor gekozen deze variabelen niet in dit onderzoek mee te nemen. Echter, vanwege de mogelijke aanwezigheid van bovengenoemde variabelen wordt er naast het indirecte effect van job crafting op extra inzet en prestaties, gemedieerd door bevlogenheid en werktevredenheid, een direct effect van job crafting op de extra inzet en prestaties van werknemers verwacht.

## 2.6 CONCEPTUEEL MODEL

Uit het theoretisch kader volgt het onderstaande conceptueel model. Hierin wordt op schematische wijze de verwachte verbanden tussen de diverse variabelen weergegeven. De afhankelijke variabelen zijn 'extra inzet' en 'prestaties', de mediërende variabelen zijn 'werktevredenheid' en 'bevlogenheid' en de onafhankelijke variabele is 'job crafting'. Er wordt verwacht dat job crafting zowel een direct positief effect heeft op bevlogenheid (H12) als op extra inzet (H6), werktevredenheid (H5) en prestaties (H9). Daarnaast wordt er verwacht dat bevlogenheid een direct positief effect heeft op extra inzet (H4) en op prestaties (H3). Ook van de variabele werktevredenheid wordt er verwacht dat deze een direct positief effect heeft op extra inzet (H1) en prestaties (H2). Hypotheses zeven en tien laten zien dat job crafting naast een direct effect ook een indirect effect kan hebben op zowel extra inzet (H7) als prestaties (H10), via bevlogenheid. Tot slot laten hypothesen acht en elf zien dat verwacht wordt dat het indirecte effect van job crafting op extra inzet (H8) en prestaties (H11) ook gemedieerd kan worden door werktevredenheid.



Figuur 1: Conceptueel model

---

### 3. METHODE

---

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden zijn gebruikt bij de uitvoering van het onderzoek. Allereerst wordt er ingegaan op de keuze van het onderzoeksdesign (3.1), waarom is er gekozen voor kwantitatief onderzoek. Daarna wordt er ingegaan op de onderzoekspopulatie en diens respons en representativiteit (3.2). Vervolgens wordt er aangegeven welke meetinstrumenten gebruikt zijn voor het verkrijgen van de data (3.3). Tot slot wordt de manier van data-analyse toegelicht en wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken (3.4).

#### 3.1 ONDERZOEKSDESIGN

---

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode, namelijk een schriftelijke enquête. De keuze voor de onderzoeksmethode is voornamelijk afhankelijk van de onderzoeksvraag. Er wordt in dit onderzoek getracht antwoord te geven op de onderzoeksvraag: *In hoeverre is job crafting gerelateerd aan de extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp en in hoeverre wordt deze relatie gemedieerd door bevlogenheid en werktevredenheid?* In dit onderzoek wordt er gekeken naar de verbanden en effecten tussen de variabelen. Er wordt onderzocht of de ene variabele een effect heeft op de andere variabele en of deze effecten verband houden met de mediërende variabelen. Kwantitatief onderzoek is geschikt voor het testen van hypothesen (Van der Velde et al, 2007: 107). Op basis van de bestaande literatuurstudies over de in dit onderzoek genoemde variabelen zijn er hypothesen geformuleerd. Voor het toetsten van de hypothesen en het beantwoorden van de onderzoeksvraag moet de data, nog voordat de dataverzameling plaatsvindt, gekwantificeerd worden. Dit is gelijk ook een van de grootste voordelen van kwantitatief onderzoek, namelijk dat de resultaten van het onderzoek numeriek zijn. Dit maakt het mogelijk met de data te rekenen en kan er met behulp van het statistische programma SPSS verbanden worden aangetoond en daarmee hypothesen getest. Met het aannemen of verwerpen van de hypothesen kunnen er statistisch verantwoorde uitspraken worden gedaan (Van der Velde et al, 2007: 134). Wanneer er een goede sample van de onderzoekspopulatie is gekozen en wanneer het aantal respondenten hoog genoeg is, kunnen er generaliseerbare conclusies worden getrokken over de populatie (Van der Velde et al, 2007: 77). Een ander voordeel van kwantitatief onderzoek is dat de onderzoeker, afgezien van het opstellen van de vraag- en antwoordcategorieën, zelf niet aan het onderzoek deelneemt. Hierdoor is het risico op het beïnvloeden van de resultaten door de onderzoeker minder dan bij kwalitatief onderzoek (Van der Velde et al, 2007: 107).

#### 3.2 RESPONDENTEN

---

Via intranet is de enquête door Herman Romeijn, gemeentesecretaris van de gemeente Leiderdorp, met de bijbehorende brief op het intranet geplaatst. Op deze manier werd het voor de werknemers mogelijk gemaakt de enquête zelf te printen. Op 10 juni is de enquête aan elke aanwezig werknemer persoonlijk uitgedeeld. De dagen daarna zijn de enquêtes door het secretariaat verspreid. In totaal is aan 175 werknemers een enquête verstrekt. Dit zijn alle werknemers van de Gemeente Leiderdorp. De respondenten hadden tot 13 juni eind van de middag de tijd om de enquête in te vullen. Die vrijdag is de

enquête nog uitgedeeld op de borrel van de buitendienst. Dit was de beste mogelijkheid om ook van deze afdeling voldoende respons te verkrijgen. Bijna alle aanwezige respondenten hebben de enquête op de dag van uitdelen ingevuld en ingeleverd. Er is geprobeerd de anonimiteit en vertrouwelijkheid zo goed mogelijk te waarborgen. Ondanks dat er in de enquête gevraagd wordt diverse persoonsgegevens in te vullen is dit goed gelukt wegens het schriftelijk invullen van de enquête. Daarnaast is er in de brief voorafgaand aan de enquête benadrukt dat alleen de onderzoekster de resultaten onder ogen ziet en dat er vertrouwelijk met de gegevens wordt omgegaan. Dit is nog eens extra onderstreept door het persoonlijk ophalen van de ingevulde enquêtes bij de werknemers. Daarnaast was er de mogelijkheid voor werknemers de enquête in een anoniem postvakje te leggen voor de onderzoekster.

In totaal hebben 72 respondenten de enquête ingevuld. Dit betreft een respondentenpercentage van 41.1%. Deelname aan het onderzoek was vrijwillig. De redenen voor non-respons kunnen uiteenlopend zijn en uit een aantal reacties is gebleken dat diverse respondenten weinig tot geen tijd of zin hadden voor het invullen van de enquête. Een andere reden is dat de respondenten het nut van het invullen van de enquête niet inzagen, gezien het feit dat over het algemeen de uitkomst van een onderzoek niet aanzet tot verandering in de organisatie.

### 3.2.1 RESPONDENTENANALYSE

De populatie bestond uit 45 mannen en 23 vrouwen (4 respondenten hebben hun geslacht niet aangegeven), met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar. De jongste respondent is 21 en de oudste respondent is 64 jaar. De meeste respondenten vielen in de leeftijdscategorie 51-60, namelijk 31%<sup>1</sup>, maar de categorieën 31-40 en 41-50 liggen hier niet ver vandaan met respectievelijk 27 en 28 procent. Het opleidingsniveau van de respondenten is zeer divers, al heeft 56% een WO of HBO diploma behaald (18% WO en 38% HBO). Daarnaast heeft 10% van de respondenten een HAVO/VWO/MMS/HBS diploma, 21% een MBO diploma, 10% een LBO/MAVO diploma en tot slot heeft 3% van de respondenten alleen een diploma van het basis- of lager onderwijs.

Naast het invullen van bovenstaande gegevens is de respondenten gevraagd vragen in te vullen met betrekking tot hun afdeling, functie, dienstverband, en de jaren die zij werkzaam zijn bij de gemeente Leiderdorp. De respondenten kregen vier keuzemogelijkheden wat betreft afdeling. Er is voor de optie overig gekozen vanwege het verlies van anonimiteit, aangezien sommige afdelingen maar één of een aantal werknemers heeft. De respondenten zijn redelijk gelijk verdeeld over de afdelingen beleid (26%), gemeentewerken (27%), gemeentewinkel (25%) en overig (22%). In een open vraag hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om hun functie in te vullen, slechts 59 van de 72 respondenten hebben dit gedaan. Functies die het vaakst genoemd werden zijn 'beleidsmedewerker', 'medewerker groen', 'coördinator', 'medewerker dienstverlening', en 'secretaresse'. Van de respondenten heeft 68% een fulltime dienstverband en is 32% parttime in dienst. Het gemiddelde aantal dienstjaren<sup>2</sup> ligt op 12 jaar, waarbij het minimum aantal dienstjaren 1 is en het maximum aantal dienstjaren 42. De meeste

<sup>1</sup> De percentages in deze paragraaf zijn op hele getallen afgerond

<sup>2</sup> Het aantal dienstjaren en functiejaren is op hele jaren afgerond

respondenten zijn 11-15 jaar (32%) werkzaam bij de gemeente Leiderdorp. Tel bij deze 32% de categorieën 0-5 (21%) en 6-10 (25%) en er kan geconcludeerd worden dat de overgrote meerderheid van 78% van de respondenten 0-15 werkzaam is bij de gemeente. Het gemiddelde aantal functie jaren ligt op 8 jaar, waarbij het minimum 1 en het maximum aantal dienstjaren 33 is. De meeste respondenten zijn 0-5 (43%) of 6-10 (41%) jaar werkzaam in hun huidige functie. Er kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van 84% van de respondenten 0-10 jaar werkzaam is in de huidige functie. In bijlage A zijn bovenstaande gegevens in tabellen weergegeven.

### 3.2.2 REPRESENTATIVITEIT

Voor het bepalen van de representativiteit van de respondenten ten opzichte van de totale populatie is een chi-square test uitgevoerd. Dit bepaald of er op basis van de verkregen resultaten uitspraken kunnen worden gedaan voor de alle werknemers (Field, 2009). Hiervoor zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijd en dienstverband gebruikt aangezien dit de enige gegevens zijn die de gemeente Leiderdorp heeft vrij gegeven (bijlage B).

De verdeling tussen mannen en vrouwen binnen de gemeente is respectievelijk 53% en 47% (tabel 1). Bij de respondenten ligt deze verhouding op 66% en 34%. De respondenten zijn qua man-vrouw verdeling niet representatief. Binnen de gemeente vallen de meeste werknemers in de leeftijdscategorie 41-50 (31%) en 51-60 (29%). Deze groepen zijn bij de respondenten redelijk representatief gebleken met 28% (41-50) en 31% (51-60). De categorieën 21-30 (5%), 31-40 (18%) en >60 (17%) zijn daarentegen niet representatief gebleken met 11% (21-30), 27% (31-40) en 3% (>60). Met name de groep >60 is sterk ondervertegenwoordigd. Het kenmerk dienstverband is ook niet geheel representatief gebleken met 68% (fulltime) en 32% (parttime) ten opzichte van 61% (fulltime) en 39% (parttime). Vanwege het gebrek aan gegevens over de totale populatie is het onmogelijk te bepalen of de respondenten een goede afspiegeling vormen per afdeling. Er kan alleen gesteld worden dat de totale respons voor de afdelingen gemeentewerken (28% om 31% totaal) en overig (22% om 19% totaal) redelijk representatief is, maar dat dit niet geldt voor de afdelingen beleid (26% om 18% totaal) en gemeentewinkel (25% om 31% totaal).

### 3.3 MEETINSTRUMENTEN

Voor het meten van de variabelen is er een enquête met 65 vragen opgesteld (bijlage C). De enquête is samengesteld op basis van diverse bestaande gevalideerde schalen. Aangezien de meeste schalen in het Engels geformuleerd zijn, zijn de vragen allereerst naar het Nederlands vertaald. Vervolgens zijn deze Nederlandse vertalingen weer terug vertaald om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Bij alle vragen, behalve de controlevragen, is er gebruik gemaakt van een 5-punts Likert-schaal. De antwoordmogelijkheden waren 1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = eens en 5 = helemaal eens.

Het eerste deel van de enquête bestaat uit 16 vragen over extra inzet en 4 vragen over prestaties. Voor het meten van extra inzet is er gebruik gemaakt van de schaal van Organ et al (2006). De schaal bevat vragen op basis van de vijf dimensies van extra inzet. Altruïsme bevat vragen als: "*ik ben*

*bereid een helpende hand te bieden aan collega's*". Daarnaast bevat de schaal vragen over burgerlijke deugd: *"ik lees regelmatig de mededelingen van de gemeente Leiderdorp"*, maar zijn er ook vragen over hoffelijkheid, zoals: *"ik houd rekening met de gevolgen van mijn gedrag voor collega's"*. Nauwgezetheid bevat vragen als: *"ik ben meer aanwezig dan dat er op mijn werk als normaal wordt beschouwd"*. Tot slot is een voorbeeld van een vraag over sportiviteit: *"ik bekritiseer de besluiten van de gemeente Leiderdorp"*. De vragen over prestaties zijn op basis van de schaal van Vandenaabee (2009) en bevat vragen als: *"naar mijn mening draag ik bij aan het succes van de gemeente Leiderdorp"* en *"gemiddeld gezien werk ik harder dan mijn collega's"*.

Het tweede deel van de enquête bestaat uit 9 vragen over bevlogenheid, 11 vragen betreffende werktevredenheid en één vraag die toegevoegd is door de gemeente. Voor het meten van bevlogenheid is er gebruik gemaakt van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES) van Schaufeli et al (2004). Oorspronkelijk bestond de schaal uit 24 items, maar na een psychometrische evaluatie werden 7 items geëlimineerd zodat de schaal nog maar uit 17 items bestaat (Schaufeli et al, 2006). Echter voor de enquête is er gebruik gemaakt van de verkorte versie van 9 items. De schaal is verdeeld in drie subschalen die de onderliggende dimensies van bevlogenheid weergeven. Een vraag over vitaliteit is bijvoorbeeld: *"op mijn werk bruis ik van de energie"*. De schaal bevat daarnaast ook vragen over toewijding, bijvoorbeeld: *"ik ben trots op het werk dat ik doe"*, maar ook over absorptie, zoals: *"ik ga helemaal op in mijn werk"*. De vragen over werktevredenheid zijn op basis van de schalen van Weiss et al (1967) en Bowling et al (2008). De schaal van Weiss et al bevat vragen als: *"ik ben tevreden met de besluitvormingskwaliteiten van mijn leidinggevende"* en *"ik ben tevreden met de mate waarin ik mijn vaardigheden kan gebruiken in mijn functie"*. Een voorbeeldvraag van de schaal van Bowling et al is: *"over het algemeen vind ik het leuk om bij de gemeente Leiderdorp te werken"*. De vraag die door de gemeente zelf is toegevoegd luidt: *"ik vind de nieuwsbrief What's Up informatief"*.

Het derde deel van de enquête bestaat uit 16 vragen over job crafting en zijn op basis van de schaal van Tims et al (2012). De vragen kunnen onderverdeeld worden in de drie dimensies van job crafting. Het cognitieve aspect van job crafting is in deze schaal niet meegenomen, aangezien cognitieve craften een passieve manier van aanpassen van het werk is in plaats van proactief veranderingen aanbrengen (Bakker et al, 2012). In dit onderzoek is juist het proactief aanbrengen van veranderingen van belang. Een voorbeeldvraag van de dimensie verminderen van het aantal hinderende job demands is: *"ik richt mijn werk op zo'n manier in dat ik minimaal contact heb met mensen wier problemen mij emotioneel beïnvloeden"*. De dimensie vergroten van het aantal job resources bevat vragen als: *"ik vraag collega's om feedback te geven op mijn werkprestaties"*. Tot slot bevat de enquête vragen over het vergroten van het aantal uitdagende job demands, zoals: *"ik neem regelmatig nieuwe taken op mij, ook al ontvang ik hier geen extra salaris voor"*.

Tot slot bevat het vierde deel van de enquête vragen betreffende leeftijd, geslacht, opleiding, afdeling, functie, dienstverband, dienstjaren en functiejaren.

### 3.4 DATA-ANALYSE

---

Voor het aannemen of verwerpen van de geformuleerde hypotheses worden er statistische analyses gedaan om aan te tonen of er verbanden zijn tussen de diverse variabelen. Aangezien dit onderzoek kwantitatief van aard is, wordt er voor het analyseren van de data gebruik gemaakt van het statische programma IBM SPSS Statistics. Nog voor het analyseren van de resultaten zijn de respondenten geanalyseerd aan de hand van frequentietabellen.

#### 3.4.1 BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

---

Bij het opstellen van het onderzoek is geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit zo goed mogelijk te waarborgen. Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke aspecten van het uitvoeren van onderzoek. Bij betrouwbaarheid draait het om de vraag: wordt er met het gebruikte meetinstrument stabiele resultaten gemeten? Terwijl het bij validiteit draait om de vraag: meet het gebruikte meetinstrument ook daadwerkelijk wat er gemeten moet worden? (Van der Velde et al, 2004). Bij het opstellen van de enquête is er zoveel mogelijk gebruik gemaakt van gevalideerde schalen. Daarnaast is er geprobeerd sociaal wenselijke antwoorden te verwijderen. Tot slot is er meerdere malen bij de respondenten benadrukt dat er vertrouwelijk met de ingevulde gegevens wordt omgegaan en dat het invullen van de enquête anoniem is.

De betrouwbaarheid en validiteit van de schalen kan bepaald worden door middel van cronbach's alpha en exploratieve factoranalyse. Door middel van factor analyse worden er één of meerdere factors (of dimensies) geconstrueerd, die zijn gebaseerd op het aantal gemeten items. Het doel hiervan is inzicht te krijgen in de structuur van de data door middel van het verminderen van het aantal items. Nadat er door middel van factoranalyse bepaald is welke items een sub-factor vormen, kan door middel van cronbach's alpha ( $\alpha$ ) de mate waarin de items van een schaal met elkaar correleren gemeten worden (Van der Velde et al, 2004). Tabel 2 toont de cronbach's alpha en factoranalyse van de schalen.

Extra inzet is gemeten met één schaal, maar daar kwamen vijf dimensies naar voren. Uit de factoranalyse is naar voren gekomen dat na verwijdering van 5 items (vraag 5, 9, 10, 14 en 16) de items samen extra inzet meten. Ondanks hercodering bleken de vragen 5, 9 en 16 buiten de schaal te vallen. Daarnaast is gebleken dat er drie sub-factoren gevormd kunnen worden, te weten behulpzaam zijn, informatie verkrijgen en extra werk. Deze komen niet overeen met de vijf dimensies uit de oorspronkelijke schaal. Met een cronbach's alpha van .783 is de schaal van extra inzet betrouwbaar gebleken. Van de drie sub-factoren is alleen de dimensie extra werk niet betrouwbaar gebleken. Deze sub-factoren worden echter niet in het onderzoek meegenomen omdat deze niet voorkomen in een van de geformuleerde hypotheses. Ook prestaties is gemeten met één schaal. Na factoranalyse is gebleken dat alle vier items op deze schaal geladen worden en dat ze samen prestaties meten. Met een cronbach's alpha van .706 is de schaal van prestaties betrouwbaar gebleken. Werktevreedenheid is gebaseerd op twee bestaande schalen. Uit de factoranalyse is gebleken dat alle items op werktevreedenheid laden. Daarbij is ook gebleken dat er 3 sub-factoren gevormd kunnen worden, te

weten kenmerken werk, leidinggevende en arbeidsvoorwaarden. Met een cronbach's alpha van .797 is de schaal van werktevredenheid betrouwbaar gebleken. Ook de drie sub-factoren zijn aan de hand van cronbach's alpha betrouwbaar gebleken. Deze sub-factoren worden echter niet in het onderzoek meegenomen aangezien deze niet voorkomen in een van de geformuleerde hypotheses. Bevlogenheid is gemeten op basis van één schaal. Na factoranalyse is gebleken dat alle negen items op deze schaal geladen worden en dat ze bevlogenheid meten. Met een cronbach's alpha van .880 is deze schaal zeer betrouwbaar gebleken. Ook job crafting is gemeten op basis van één schaal. Uit de factoranalyse is naar voren gekomen dat verwijdering van 6 items (43, 44, 46, 49, 53 en 57) de items samen job crafting meten. Wanneer er nog twee items bij job crafting verwijderd zouden worden, ontstonden er drie sub-factoren die overeenkomen met de drie dimensies van job crafting. Echter, de cronbach's alpha werd daardoor dusdanig laag dat er daarom voor gekozen is geen sub-factoren voor job crafting te hanteren. Dit resulteert in een cronbach's alpha van .755 waarmee de schaal van job crafting betrouwbaar is. De drie dimensies van job crafting zijn met dezelfde schaal gemeten als job crafting zelf, dus hier zijn dezelfde items verwijderd als genoemd bij job crafting. De cronbach's alpha van de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands is met .484 dusdanig laag dat de schaal voor deze dimensie onvoldoende betrouwbaar is. Omdat dit geen hoofdvariabele maar een dimensie van een variabele is en omdat de dimensie voorkomt in twee sub-hypotheses, is er voor gekozen deze schaal alsnog te gebruiken in het onderzoek.

Variabele / Sub-factor / Dimensie	Aantal items	Cronbach's Alpha	Factorlading	
			Laagste	Hoogste
<b>1. Extra inzet</b>	<b>11</b>	<b>.783</b>	<b>.559</b>	<b>.853</b>
- Behulpzaam zijn	6	.796	.559	.799
- Informatie verkrijgen	3	.722	.654	.853
- Extra werk	2	.494	.704	.798
<b>2. Prestaties</b>	<b>4</b>	<b>.706</b>	*	*
<b>3. Werktevredenheid</b>	<b>11</b>	<b>.797</b>	<b>.421</b>	<b>.896</b>
- Kenmerken werk	7	.790	.421	.773
- Leidinggevende	2	.832	.880	.887
- Arbeidsvoorwaarden	2	.718	.824	.896
<b>4. Bevlogenheid</b>	<b>9</b>	<b>.880</b>	*	*
<b>5. Job Crafting</b>	<b>10</b>	<b>.755</b>	<b>.459</b>	<b>.886</b>
5a. Verminderen job demands	3	.610	*	*
5b. Vergroten job resources	4	.707	*	*
5c. Vergroten job demands	3	.484	*	*

\* SPSS geeft voor deze variabelen geen factorlading aan

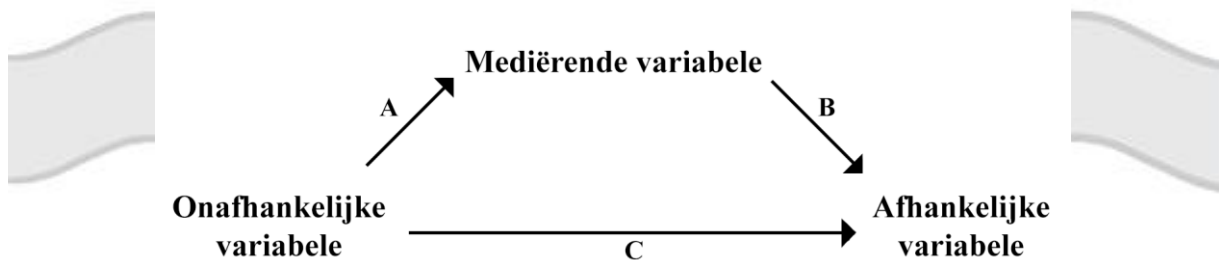
Tabel 1: cronbach's alpha en factoranalyse

### 3.4.2 CORRELATIE & REGRESSIE

Na het controleren van de betrouwbaarheid en validiteit van de schalen is er door middel van Pearson's correlatie analyses de samenhang tussen de diverse variabelen berekend. Wanneer deze relatie significant bleek te zijn kon er regressie analyse worden uitgevoerd. Naast de samenhang tussen de variabelen geeft de regressie analyse ook aan hoeveel procent van de variantie van de ene variabele verklaard wordt door de andere variabele (Field, 2009). Er is zowel enkelvoudige als meervoudige regressie analyse uitgevoerd. Meervoudige regressie is toegepast op hypothesen met een mediërende variabele om zo het mediërende effect te kunnen bepalen.

### 3.4.3 BARON & KENNY

Voor het testen van de mediërende variabelen is er gebruikt gemaakt van het model van Baron & Kenny (1986). Over het algemeen heeft een variabele een mediërende functie wanneer het verantwoordelijk is voor de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele (Baron & Kenny, 1986). Baron & Kenny hebben een model opgesteld dat uitgaat van een systeem met drie variabelen, zodat er twee causale relaties zijn met de afhankelijke variabele: de directe impact van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (pad C) en de impact van de mediërende variabele op de afhankelijke variabele (pad B). Daarnaast is er nog het pad van de onafhankelijke variabele naar de mediërende variabele (pad A).



Figuur 2: Mediatie model Baron & Kenny (1986)

Een variabele functioneert als mediërende variabele wanneer het voldoet aan de volgende condities:

- De onafhankelijke variabele hangt significant samen met de mediërende variabele (pad A)
- De mediërende variabele hangt significant samen met de afhankelijke variabele (pad B)
- De onafhankelijke variabele hangt samen met de afhankelijke variabele (pad C)
- Wanneer de eerder significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen verdwijnt na toevoeging van de mediërende variabele. De mediatie is het sterkst wanneer pad C nul is geworden.



---

## 4. RESULTATEN

---

In het theoretisch kader zijn hypothesen geformuleerd die in dit hoofdstuk getoetst worden aan de hand van de ingevulde enquêtes. Op basis van diverse analyses wordt duidelijk of de hypothesen aangenomen of verworpen worden. Paragraaf 4.1 gaat in op de gemeten gemiddelde waarden en standaarddeviaties. In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de enkelzijdige t-toetsen weergegeven. Hiermee worden de correlaties tussen de variabelen gemeten. Op basis van deze correlaties worden in paragraaf 4.3 de uitkomsten van de diverse enkelvoudige regressie analyses besproken. In paragraaf 4.4 wordt ingegaan op de hypothesen met een mediërende variabele. De hiërarchische regressie analyses en het verwerpen of aannemen van de hypothesen op basis van de Baron & Kenny procedure worden hier uiteen gezet. Tot slot worden in paragraaf 4.5 de resultaten nog een keer kort op een rijtje gezet.

### 4.1 GEMIDDELDE WAARDEN & STANDAARDDEVIATIES

In de correlatiematrix in tabel 3 worden de gemiddelde waarden, standaarddeviaties en Pearson's correlatiecoëfficiënten van de onderzoeksvariabelen weergegeven. De antwoordmogelijkheden in de enquête lopen van 1 tot en met 5. Eén stond hierbij voor 'helemaal oneens' en vijf stond voor 'helemaal eens'. Dus hoe hoger de waarde hoe positiever het gegeven antwoord. Van de variabelen hebben werktevredenheid en prestaties de hoogste gemiddelde waarde en heeft bevlogenheid de laagste gemiddelde waarde. Deze liggen echter niet ver uit elkaar, respectievelijk 3.81 en 3.67. De gemiddelde waarden van de sub-factoren van extra inzet en werktevredenheid liggen echter tussen de 3.31 en 4.02. De standaarddeviaties van de variabelen variëren nauwelijks van elkaar. Deze liggen tussen de 0.43 en 0.54. De standaarddeviaties van de sub-factoren wijken net als bij de gemiddelde waarden af en variëren van 0.50 tot 0.89, waarvan de meeste boven de standaarddeviaties van de variabelen liggen.

Gemiddeld beoordelen de werknemers de mate waarin zij job crafting toepassen met een 3.70 (SD = 0.43). Er is alleen gekeken of er een onderscheid is tussen werknemers van verschillende afdelingen, aangezien dit het meest interessant is voor de gemeente om te weten. De mate van toepassing verschilt niet veel per afdeling; beleid = 3.73, gemeentewerken = 3.64, gemeentewinkel = 3.69 en overig = 3.76. Gemiddeld beoordelen werknemers hun werktevredenheid met een 3.81 (SD = 0.47). Met 3.97 is de werktevredenheid het hoogst op de afdeling gemeentewerken. De scores van de andere afdelingen zijn 3.82 (beleid), 3.78 (gemeentewinkel) en 3.73 (overig). Bevlogenheid wordt gemiddeld met een 3.67 beoordeeld (SD = 0.54). Wederom scoort de afdeling gemeentewerken met 3.82 gemiddeld het hoogst. De afdelingen beleid (3.60), gemeentewinkel (3.62) en overig (3.68) scoren iets lager. Echter, geen van bovengenoemde scores zijn significant gebleken, waardoor de kans dat deze verschillen ontstaan zijn door toeval te groot is. Aan deze scores kunnen dus geen conclusies worden verbonden. Vervolgens is er gekeken naar de gemeten scores op extra inzet en prestaties. Gemiddeld scoren de werknemers een 3.75 op extra inzet (SD = 0.48). Er zijn kleine verschillen per afdeling gemeten, te weten 3.85 (beleid), 3.75 (gemeentewerken), 3.61 (gemeentewinkel) en 3.82 (overig). Ook deze scores zijn niet significant gebleken waardoor er geen conclusies aan verbonden kunnen worden. Op prestaties scoren de werknemers gemiddeld een 3.81 (SD = 0.44). De gemiddelden van de afdelingen

liggen uiteen, te weten 3.69 (beleid), 4.07 (gemeentewerken), 3.65 (gemeentewinkel) en 3.80 (overig). Deze verschillen zijn significant gebleken waardoor er aangetoond kan worden dat de afdeling gemeentewerken beter presteert dan de andere afdelingen. Er kan daarentegen niet duidelijk worden geconcludeerd dat de prestaties van een afdeling worden vergroot door de inrichting van het werk, aangezien de scores voor job crafting niet significant zijn gebleken.

Afdeling	N	Job crafting	Werktevredenheid	Bevlogenheid	Extra inzet	Prestaties
Beleid	18	M = 3.73	M = 3.83	M = 3.60	M = 3.85	M = 3.69
		SD = 0.47	SD = 0.62	SD = 0.66	SD = 0.40	SD = 0.42
Gemeentewerken	19	M = 3.64	M = 3.97	M = 3.82	M = 3.75	M = 4.07
		SD = 0.52	SD = 0.39	SD = 0.48	SD = 0.45	SD = 0.52
Gemeentewinkel	17	M = 3.69	M = 3.78	M = 3.62	M = 3.61	M = 3.65
		SD = 0.51	SD = 0.44	SD = 0.61	SD = 0.53	SD = 0.55
Overig	15	M = 3.76	M = 3.73	M = 3.68	M = 3.82	M = 3.80
		SD = 0.17	SD = 0.31	SD = 0.40	SD = 0.42	SD = 0.31
Totaal	69	M = 3.70	M = 3.81	M = 3.67	M = 3.81	M = 3.75
		SD = 0.43	SD = 0.47	SD = 0.54	SD = 0.48	SD = 0.44

Tabel 2: gemiddelden per afdeling per variabele

## 4.2 CORRELATIES

De correlatiecoëfficiënt dient tussen de -1 en +1 te liggen, waar -1 een perfecte negatieve relatie aantoont en +1 een perfecte positieve relatie tussen variabelen. Een coëfficiënt van  $\pm 0.1$  duidt op een klein effect, een coëfficiënt van  $\pm 0.3$  wijst op een medium effect en een coëfficiënt van  $\pm 0.5$  geeft een groot effect weer. Vaak komen correlaties van 0.5 of hoger voor tussen variabelen en de sub-factoren aangezien die samenhangen met de overkoepelende variabele (Field, 2009: 173). In tabel 1 is dit te zien bij de variabelen extra inzet en werktevredenheid. Echter, in de tabel is ook te zien dat job crafting hogere correlaties heeft met diverse andere variabelen. Dit geldt ook voor de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands en de variabele bevlogenheid.

In dit onderzoek zijn er hypothesen opgesteld die er van uitgaan dat 'job crafting', 'bevlogenheid' en 'werktevredenheid' een positieve invloed hebben op 'extra inzet'. Uit de correlatiematrix (tabel 4) blijkt dat alle drie de correlaties positief zijn. De correlaties van job crafting (.571,  $p < 0.01$ ), bevlogenheid (.504,  $p < 0.01$ ) en werktevredenheid (.311,  $p < 0.01$ ) met extra inzet zijn ook alle drie significant. Een significante relatie wijst er op dat het verkregen resultaat niet ontstaan is door toeval. Bij een significante relatie kan een hypothese worden aangenomen of verworpen. Bij een niet significant verband wordt de hypothese verworpen. In dit onderzoek wordt een significantieniveau van 0.05 gehanteerd. Dit betekent dat de betrouwbaarheid van de gemeten resultaten 95% is, en dat de kans dat het gemeten effect het gevolg is van toeval kleiner is dan 5% (Van der Velde et al, 2004). Er zijn ook hypothesen geformuleerd die er van uitgaan dat dat 'job crafting', 'bevlogenheid' en 'werktevredenheid'

een positieve invloed hebben op 'prestaties'. Ook hier blijkt uit de correlatiematrix dat alle drie de correlaties positief zijn. De correlaties van job crafting (.382,  $p < 0.01$ ), bevlogenheid (.540,  $p < 0.01$ ) en werktevredenheid (.330,  $p < 0.01$ ) zijn allemaal significant. Daarnaast zijn er hypothesen opgesteld die er van uit gaan dat 'job crafting' een positieve relatie heeft met 'bevlogenheid' en met 'werktevredenheid'. De correlatiematrix geeft weer dat beide correlaties inderdaad positief zijn en dat de correlaties met bevlogenheid (.639,  $p < 0.01$ ) en werktevredenheid (.464,  $p < 0.01$ ) significant zijn. Ook zijn er hypothesen geformuleerd dat de drie dimensies van job crafting, te weten 'verminderen van het aantal hinderende job demands', 'vergroten van het aantal job resources' en 'vergroten van het aantal uitdagende job demands' een positieve relatie hebben met zowel bevlogenheid als werktevredenheid. In de correlatiematrix is te zien dat de dimensie 'verminderen van het aantal hinderende job demands' met beide variabelen een positieve relatie heeft, maar dat deze correlatie niet significant is. Deze hypothesen kunnen daarom verworpen worden en worden dan ook niet meegenomen in de regressieanalyse. De dimensie 'vergroten van het aantal job resources' heeft een positieve en significante correlatie met bevlogenheid (.351,  $p < 0.01$ ) en met werktevredenheid (.393,  $p < 0.01$ ). De laatste van deze drie dimensies is 'vergroten van het aantal uitdagende job demands'. Aan de correlatiematrix kan afgelezen worden dat deze dimensie een positieve significante correlatie heeft met zowel bevlogenheid (.455,  $p < 0.01$ ) als werktevredenheid (.278,  $p < 0.01$ ). Tot slot zijn er mediërende hypothesen geformuleerd. Uit de correlatiematrix blijkt dat alle correlaties tussen de betreffende variabelen significant zijn. Het testen van de hypothesen door middel van de Kenny & Baron procedure is in paragraaf 3.4.3 beschreven en hier zal verder op worden ingegaan in paragraaf 4.4.

Ten slotte toont de correlatiematrix enkele correlaties waarvan geen hypothese is geformuleerd. Prestaties lijkt een redelijke tot sterke correlatie te hebben met extra inzet (.447,  $p < 0.01$ ). Daarnaast heeft bevlogenheid een sterke significante positieve relatie met werktevredenheid (.689,  $p < 0.01$ ). De dimensie vergroten van het aantal job resources heeft volgens de correlatiematrix een redelijk positieve correlatie met extra inzet (.259,  $p < 0.05$ ). Tot slot kan er uit de correlatiematrix worden opgemaakt dat de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands een sterke positieve significante correlatie heeft met de variabele extra inzet (.574,  $p < 0.01$ ).

Variabele	M	SD	N	1.	2.	3.	4	5	5.1	5.2	5.3
1. Extra inzet	3.75	0.44	70	-							
2. Prestaties	3.81	0.48	72	.447**	-						
3. Werktevredenheid	3.81	0.47	71	.311**	.330**	-					
4. Bevlogenheid	3.67	0.54	71	.504**	.540**	.689**	-				
5. Job Crafting	3.70	0.43	69	.571**	.382**	.464**	.639**	-			
5.1 Verminderen job demands	3.39	0.63	72	.135	.091	.118	.161	.455**	-		
5,2 Vergroten job resources	3.13	0.67	71	.259*	.073	.393**	.351**	.259**	.159	-	
5.3 Vergroten job demands	3.58	0.60	71	.574**	.280**	.278**	.455**	.782**	.218*	.143	-

\*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$

Tabel 3: correlatiematrix

## 4.3 REGRESSIEANALYSE

Op basis van de correlaties zijn een aantal hypothesen inmiddels verworpen. Er was tussen de betreffende variabelen geen significante relatie. De hypothesen waarvan de variabelen wel een significante relatie hebben, worden verder getest door middel van enkelvoudige regressie analyses. Naast de samenhang geeft regressie analyse ook aan hoeveel procent van de variantie van de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabele (Field, 2009). In de analyses zijn alleen de controlevariabelen meegenomen die een significante relatie met één of meerdere variabelen hebben (bijlage D). De controlevariabelen zijn geslacht, leeftijd, opleiding, dienstverband, dienstjaren en functiejaren.

### 4.3.1 DE INVLOED VAN JOB CRAFTING, BEVLOGENHEID EN WERKTEVREDENHEID

Job crafting komt voor in vier hypothesen (H5, H6, H7 en H10).

Hypothese 5, *job crafting heeft een positieve relatie met werktevredenheid*, kan op basis van de enkelvoudige regressie worden bevestigd: job crafting heeft een significante positieve relatie met werktevredenheid ( $\beta = .493$ ,  $p < 0.01$ , tabel 4 bijlage E). Wanneer job crafting wordt opgesplitst in drie dimensies, laten enkelvoudige regressies zien dat enkel de dimensie ‘vergroten van het aantal job resources’ een significant verband heeft met werktevredenheid ( $\beta = .569$ ,  $p < 0.01$ , tabel 5 bijlage E), waardoor hypothese 5a wordt aangenomen en hypothesen 5b en 5c worden verworpen.

Hypothese 6, *job crafting heeft een positieve relatie met bevlogenheid*, kan op basis van enkelvoudige regressie worden bevestigd: job crafting heeft een significante positieve relatie met bevlogenheid ( $\beta = .750^3$ ,  $p < 0.01$ , tabel 6 bijlage E). Wanneer job crafting wordt opgesplitst in drie dimensies, laten enkelvoudige regressies zien dat de dimensies ‘vergroten van het aantal uitdagende job demands’ en ‘vergroten van het aantal job resources’ een significant verband hebben met bevlogenheid ( $\beta = .518$ ,  $p < 0.01$ , tabel 7 bijlage E) en ( $\beta = .518$ ,  $p < 0.01$ , tabel 8 bijlage E), waardoor hypothesen 6a en 6b worden aangenomen en hypothese 6c wordt verworpen.

Hypothese 7, *job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet*, kan op basis van enkelvoudige regressie worden bevestigd: job crafting heeft een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .527$ ,  $p < 0.01$ , tabel 9 bijlage E).

Tot slot kan ook hypothese 10, *job crafting heeft een positieve relatie met prestaties*, op basis van de enkelvoudige regressie worden bevestigd: job crafting heeft een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .370$ ,  $p < 0.01$ , tabel 10 bijlage E).

Bevlogenheid komt voor in twee hypothesen (H3 en H4).

Hypothese 3, *bevlogenheid heeft een positieve relatie met prestaties*, kan op basis van enkelvoudige regressie worden bevestigd: bevlogenheid heeft een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .463$ ,  $p < 0.01$ , tabel 11 bijlage E).

---

<sup>3</sup> Vanwege de hoge regressiecoëfficiënt is er gecontroleerd op multicollineariteit. Met een tolerantie van .847 en een VIF van 1.181 is er nauwelijks sprake van multicollineariteit wat voor problemen zorgt (Van Vuuren et al, 2006).

Hypothese 4, *bevlogenheid heeft een positieve relatie met extra inzet*, kan op basis van de enkelvoudige regressie worden bevestigd: bevlogenheid heeft een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .518$ ,  $p < 0.01$ , tabel 12 bijlage E).

Werktevredenheid komt voor in twee hypothesen (H1 en H2).

Hypothese 1, *werktevredenheid heeft een positieve relatie met extra inzet*, kan op basis van enkelvoudige regressie worden bevestigd: werktevredenheid heeft een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .270$ ,  $p < 0.05$ , tabel 13 bijlage E).

Hypothese 2, *werktevredenheid heeft een positieve relatie met prestaties*, kan op basis van de enkelvoudige regressie worden bevestigd: werktevredenheid heeft een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .237$ ,  $p < 0.05$ , tabel 14 bijlage E).

#### 4.4 MEDIERENDE EFFECTEN

In het conceptueel model zijn vier hypothesen met een mediërende variabele geformuleerd (H8, H9, H10 en H12). Na enkelvoudige regressie is naar voren gekomen dat de variabelen bij elke hypothese een significante relatie met elkaar hebben. Op basis hiervan is voor elke hypothese hiërarchische meervoudige regressie uitgevoerd. In tabellen 15 tot en met 20 zijn in stap 1 alle controlevariabelen toegevoegd. In stap 2 is de onafhankelijke variabele toegevoegd (job crafting). Tot slot is in stap 3 de mediërende variabele toegevoegd (bevlogenheid of werktevredenheid). De voorwaarden waaraan voldaan moet worden voordat een hypothese mediërend kan zijn, zijn eerder beschreven in paragraaf 3.4.3.

Hypothese 8: *job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet die gemedieerd wordt door bevlogenheid*. Job crafting heeft een significante relatie met bevlogenheid (.639,  $p < 0.01$ ). Ook heeft job crafting een significante relatie met extra inzet (.571,  $p < 0.01$ ). Daarnaast heeft bevlogenheid een significante relatie met extra inzet (.504,  $p < 0.01$ ). Tabel 15 toont aan dat job crafting, na toevoeging van bevlogenheid, geen significante relatie meer heeft met extra inzet en dat de standaardcoëfficiënt sterk is afgenomen. Bevlogenheid heeft daarentegen wel een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .356$ ,  $p < 0.05$ ). Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, sprake is van een volledig mediërend effect van bevlogenheid tussen job crafting en extra inzet en dat wordt de hypothese bevestigd. Van de variantie van extra inzet wordt 36.3% verklaard door bevlogenheid.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Extra inzet	$\beta$	B	B
Constant	3.958	2.055	1.936
Man vs. Vrouw	-.092	-.148	-.113
Leeftijd	-.061	-.070	-.093
Opleiding	.068	-.049	.026
Fulltime vs. Parttime	-.086	.020	-.013
Dienstjaren	.077	.063	.021

Functie jaren	-.224	-.074	-.075
Job Crafting		.527**	.263
Bevlogenheid			.356*
R <sup>2</sup> Change	.062	.300	.064
R <sup>2</sup>	.062	.300	.363
Adjusted R <sup>2</sup>	-.056	.196	.253
F	0.526	2.876*	3.283**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 15: meervoudige regressie analyses met job crafting als onafhankelijke variabele, bevlogenheid als mediërende variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Hypothese 9: *job crafting heeft een positieve relatie met extra inzet die gemedieerd wordt door werktevredenheid*. Job crafting heeft een significante relatie met werktevredenheid (.464,  $p < 0.01$ ). Ook heeft job crafting een significante relatie met extra inzet (.571,  $p < 0.01$ ). Daarnaast heeft werktevredenheid een significante relatie met extra inzet (.311,  $p < 0.01$ ). Tabel 16 toont aan dat job crafting, na toevoeging van werktevredenheid, nog steeds een significante positieve relatie heeft met extra inzet en dat de standaardcoëfficiënt iets is afgenomen ( $\beta = .498$ ,  $p < 0.01$ ). Wat opvalt is dat de relatie tussen werktevredenheid en extra inzet niet significant is. Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, geen sprake is van een mediërend effect van werktevredenheid tussen job crafting en extra inzet en dat de hypothese niet wordt bevestigd. Van de variantie van extra inzet wordt 30.2% verklaard door job crafting.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Extra inzet	$\beta$	B	B
Constant	3.958	2.055	1.960
Man vs. Vrouw	-.092	-.148	-.147
Leeftijd	-.061	-.070	-.069
Opleiding	.068	-.049	-.044
Fulltime vs. Parttime	-.086	.020	-.010
Dienstjaren	.077	.063	.058
Functie jaren	-.224	-.074	-.075
Job Crafting		.527**	.498**
Werktevredenheid			.060
R <sup>2</sup> Change	.062	.238	.003
R <sup>2</sup>	.062	.300	.302
Adjusted R <sup>2</sup>	-.056	.196	.181
F	0.526	2.876*	2.496*

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 16: meervoudige regressie analyses met job crafting als onafhankelijke variabele, werktevredenheid als mediërende variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Hypothese 11: *job crafting heeft een positieve relatie met prestaties die gemedieerd wordt door bevlogenheid*. Job crafting heeft een significante relatie met bevlogenheid (.639,  $p < 0.01$ ). Ook heeft job crafting een significante relatie met prestaties (.382,  $p < 0.01$ ). Daarnaast heeft bevlogenheid een significante relatie met prestaties (.540,  $p < 0.01$ ). Tabel 17 toont aan dat job crafting, na toevoeging van bevlogenheid, geen significante relatie meer heeft met prestaties en dat de standaardcoëfficiënt sterk is afgenomen. Bevlogenheid heeft daarentegen wel een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .479$ ,  $p < 0.01$ ). Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, sprake is van een volledig mediërend effect van bevlogenheid tussen job crafting en prestaties en dat wordt de hypothese bevestigd. Van de variantie van prestaties wordt 51.2% verklaard door bevlogenheid.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Prestaties	$\beta$	B	B
Constant	3.905	2.474	2.345
Man vs. Vrouw	-.003	-.042	.006
Leeftijd	.297	.288*	.254
Opleiding	-.255	-.346	-.254*
Fulltime vs. Parttime	-.205	-.128	-.169
Dienstjaren	.338	.330	.277
Functiejaren	-.586	-.482	-.485**
Job Crafting		.370**	.011
Bevlogenheid			.479**
R <sup>2</sup> Change	.283	.116	.114
R <sup>2</sup>	.283	.399	.512
Adjusted R <sup>2</sup>	.195	.311	.429
F	3.219**	4.547**	6.176**

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

Tabel 17: meervoudige regressie analyses met job crafting als onafhankelijke variabele, bevlogenheid als mediërende variabele en prestaties als afhankelijke variabele

Hypothese 12: *job crafting heeft een positieve relatie met prestaties die gemedieerd wordt door werktevredenheid*. Job crafting heeft een significante relatie met werktevredenheid (.464,  $p < 0.01$ ). Ook heeft job crafting een significante relatie met prestaties (.382,  $p < 0.01$ ). Daarnaast heeft werktevredenheid een significante relatie met prestaties (.330,  $p < 0.01$ ). Tabel 18 toont dat job crafting, na toevoeging van werktevredenheid, nog steeds een significante positieve relatie heeft met prestaties en dat de significantie en standaardcoëfficiënt iets zijn afgenomen ( $\beta = .317$ ,  $p < 0.05$ ). Wat opvalt is dat de relatie tussen werktevredenheid en prestaties niet significant is. Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, geen sprake is van een mediërend

effect van werktevredenheid tussen job crafting en prestaties en dat de hypothese niet wordt bevestigd. Van de variantie van extra inzet wordt 40.8% verklaard door job crafting.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Prestaties	B	B	B
Constant	3.905	2.474	2.345
Man vs. Vrouw	-.003	-.042	-.040
Leeftijd	.297	.288*	.292*
Opleiding	-.255	-.346**	-.337**
Fulltime vs. Parttime	-.205	-.128	-.147
Dienstjaren	.338	.330	.321
Functiejaren	-.586**	-.482**	-.484**
Job Crafting		.370**	.317*
Werktevredenheid			.108
R <sup>2</sup> Change	.283	.116	.009
R <sup>2</sup>	.283	.399	.408
Adjusted R <sup>2</sup>	.195	.311	.307
F	3.219**	4.547**	4.046**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 18: meervoudige regressie analyses met job crafting als onafhankelijke variabele, werktevredenheid als mediërende variabele en prestaties als afhankelijke variabele

In bovengenoemde regressieanalyses is per analyse één mediërende variabele toegevoegd. Daaruit is gebleken dat werktevredenheid zowel tussen job crafting en prestaties als tussen job crafting en extra inzet geen mediërende rol speelt en bevlogenheid wel. Daarom is het interessant te onderzoeken of dit zelfde resultaat naar voren komt wanneer beide mediërende variabelen in de analyse worden toegevoegd in plaats van één. Tabel 19 toont dat job crafting, na toevoeging van bevlogenheid en werktevredenheid, geen significante relatie meer heeft met extra inzet en dat de standaardcoëfficiënt sterk is afgenomen. Werktevredenheid heeft ook geen significante relatie met extra inzet en de standaardcoëfficiënt is zelfs negatief. Bevlogenheid heeft daarentegen wel een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .461$ ,  $p < 0.05$ ). Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, sprake is van een volledig mediërend effect van bevlogenheid tussen job crafting en extra inzet. Van de variantie van extra inzet wordt 37.5% verklaard door bevlogenheid.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Extra inzet	B	B	$\beta$
Constant	3.958	2.055	2.139
Man vs. Vrouw	-.092	-.148	-.105
Leeftijd	-.061	-.070	-.104



Opleiding	.068	-.049	.035
Fulltime vs. Parttime	-.086	.020	.002
Dienstjaren	.077	.063	.021
Functiejaren	-.224	-.074	-.073
Job Crafting		.524**	.259
Bevlogenheid			.461*
Werktevredenheid			-.149
R <sup>2</sup> Change	.062	.238	.075
R <sup>2</sup>	.062	.300	.375
Adjusted R <sup>2</sup>	-.056	.196	.250
F	.526	2.876*	3.003**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 19: meervoudige regressie met job crafting als onafhankelijke variabele, bevlogenheid en werktevredenheid als mediërende variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Tabel 20 toont dat job crafting, na toevoeging van bevlogenheid en werktevredenheid, geen significante relatie meer heeft met prestaties en dat de standaardcoëfficiënt sterk is afgenomen. Werktevredenheid heeft ook geen significante relatie met prestaties en de standaardcoëfficiënt is zelfs negatief. Bevlogenheid heeft daarentegen wel een significante positieve relatie met prestaties ( $\beta = .580$ ,  $p < 0.01$ ). Deze resultaten betekenen dat er, na toepassing van meervoudige regressie analyse, sprake is van een volledig mediërend effect van bevlogenheid tussen job crafting en prestaties. Van de variantie van prestaties wordt 52.4% verklaard door bevlogenheid.

Variabele	Stap 1	Stap 2	Stap 3
Prestaties	B	B	$\beta$
Constant	3.905	2.474	2.579
Man vs. Vrouw	-.003	-.042	.013
Leeftijd	.297	.288*	.243
Opleiding	-.255	-.346**	-.248*
Fulltime vs. Parttime	-.205	-.128	-.153
Dienstjaren	.338	.330	.278
Functiejaren	-.586**	-.482**	-.484**
Job Crafting		.370**	.007
Bevlogenheid			.580**
Werktevredenheid			-.148
R <sup>2</sup> Change	.283	.116	.126
R <sup>2</sup>	.283	.399	.524
Adjusted R <sup>2</sup>	.195	.311	.431

F	3.219**	4.547**	5.632**
---	---------	---------	---------

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 20: meervoudige regressie met job crafting als onafhankelijke variabele, bevlogenheid en werktevredenheid als mediërende variabele en prestaties als afhankelijke variabele

Deze resultaten betekenen dat wanneer beide mediërende variabelen in de analyse worden meegenomen in plaats van één, werktevredenheid nog steeds geen significante relatie heeft met extra inzet of prestaties. Ook job crafting heeft geen significante relatie meer met extra inzet of prestaties, terwijl dit wel het geval was wanneer alleen werktevredenheid als mediërende variabele werd toegevoegd. Bevlogenheid blijft in alle regressieanalyses een significante positieve relatie hebben met zowel extra inzet als met prestaties. Bevlogenheid heeft dus te alle tijde een volledig mediërend effect tussen job crafting en extra inzet enerzijds en job crafting en prestaties anderzijds.

#### 4.4.1 CONTROLEVARIABLEN

In de meervoudige regressie analyses heeft de controlevariabele leeftijd een positieve samenhang met prestaties. Alleen bij de analyse met job crafting en werktevredenheid is de relatie niet significant wanneer alle variabelen zijn toegevoegd ( $\beta = .292$ ,  $p < 0.05$ ). De controlevariabele opleiding heeft een negatieve samenhang met prestaties nadat alle variabelen zijn toegevoegd in de analyse met job crafting en werktevredenheid ( $\beta = -.337$ ,  $p < 0.01$ ). Dit is ook het geval bij de analyse met job crafting en bevlogenheid. Tot slot heeft de variabele functie jaren een sterke negatieve samenhang met prestaties. Dit is ook het geval wanneer alle variabelen zijn toegevoegd. Dit geldt zowel voor de analyse met job crafting en bevlogenheid ( $\beta = -.485$ ,  $p < 0.01$ ) als de analyse met job crafting en werktevredenheid ( $\beta = -.484$ ,  $p < 0.01$ ). Wederom is de samenhang tussen functie jaren en prestaties sterk en heeft functie jaren dus de meeste invloed van alle controlevariabelen op prestaties.

#### 4.5 EXTRA CORRELATIES & REGRESSIEANALYSES

In de correlatiematrix komen diverse correlaties voor die niet gehypothetiseerd zijn. Op basis van significante positieve relaties zijn er regressie analyses uitgevoerd tussen deze variabelen. De dimensie vergroten van het aantal job resources toont na regressie analyse een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .448$ ,  $p < 0.05$ ). Daarnaast correleert de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands met de variabele extra inzet en de variabele prestaties. Na regressie analyse komt naar voren dat het vergroten van het aantal uitdagende job demands nog steeds een significante positieve relatie heeft met extra inzet ( $\beta = .642$ ,  $p < 0.01$ ) en met prestaties ( $\beta = .378$ ,  $p < 0.01$ ). Ook prestaties en extra inzet correleren met elkaar. Na regressie analyse toont prestaties een significante positieve relatie met extra inzet ( $\beta = .531$ ,  $p < 0.01$ ) Tot slot is er de correlatie tussen bevlogenheid en werktevredenheid. Bevlogenheid toont na regressie een significante positieve relatie met werktevredenheid ( $\beta = .667$ ,  $p < 0.01$ ). Deze correlaties (tabellen 21 tot en met 25 bijlage F) worden meegenomen in de discussie (hoofdstuk 6) aangezien ze mogelijk interessant zijn voor vervolgonderzoek.

#### 4.6 SAMENVATTING

---

In de vorige paragrafen zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Hier worden ze nog even kort samengevat. Zoals verwacht bleek job crafting een positieve invloed te hebben op werktevredenheid, bevlogenheid, extra inzet en prestaties. Daarnaast bleken ook de dimensies vergroten van het aantal job resources en vergroten van het aantal uitdagende job demands van positieve invloed te zijn op zowel werktevredenheid als extra inzet. Echter, de dimensie verminderen van het aantal hinderende job demands bleek op geen enkele verwachte variabele invloed te hebben. Zoals verwacht waren de variabelen bevlogenheid en werktevredenheid beide ook van positieve invloed op extra inzet en prestaties.

De verwachting dat werktevredenheid een mediërende rol speelt bleek niet te kloppen voor beide hypothesen (job crafting als onafhankelijke variabele & prestaties als afhankelijke variabele en job crafting als onafhankelijke variabele & extra inzet als afhankelijke variabele). Bevlogenheid daarentegen bleek in beide gevallen een mediërende rol te spelen. Nadat bleek dat werktevredenheid geen mediërende rol speelt en bevlogenheid wel zijn er extra regressieanalyses uitgevoerd. In plaats van één mediërende variabele zijn beide mediërende variabelen in de analyse toegevoegd om te onderzoeken of dit een ander effect geeft dan wanneer deze apart worden geanalyseerd. Wanneer beide mediërende variabelen in de analyse worden meegenomen, in plaats van één, heeft werktevredenheid nog steeds geen significante relatie met extra inzet of prestaties. Ook job crafting heeft geen significante relatie meer met extra inzet of prestaties, terwijl dit wel het geval was wanneer alleen werktevredenheid als mediërende variabele werd toegevoegd. Bevlogenheid blijft in alle regressieanalyses een significante positieve relatie hebben met zowel extra inzet als met prestaties. Bevlogenheid heeft dus te allen tijde een volledig mediërend effect tussen job crafting en extra inzet enerzijds en job crafting en prestaties anderzijds.

Uiteindelijk zijn twee sub-hypothesen en twee hypothesen met een mediërende variabele verworpen. Alle andere hypothesen zijn aangenomen.

---

## 5. CONCLUSIE

---

Door middel van dit onderzoek kan er worden aangetoond of de werknemers van de gemeente Leiderdorp zich bezig houden met job crafting en of dit verband houdt met hun werkplezier (bevlogenheid en werktevredenheid) en prestaties (baanprestaties en extra inzet). Voor het bereiken van dit doel is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *in hoeverre is job crafting gerelateerd aan de extra inzet en prestaties van werknemers van de gemeente Leiderdorp en in hoeverre wordt deze relatie gemedieerd door bevlogenheid en werktevredenheid?* In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en worden de resultaten van het onderzoek besproken.

### 5.1 ANTWOORD OP ONDERZOEKSVRAAG

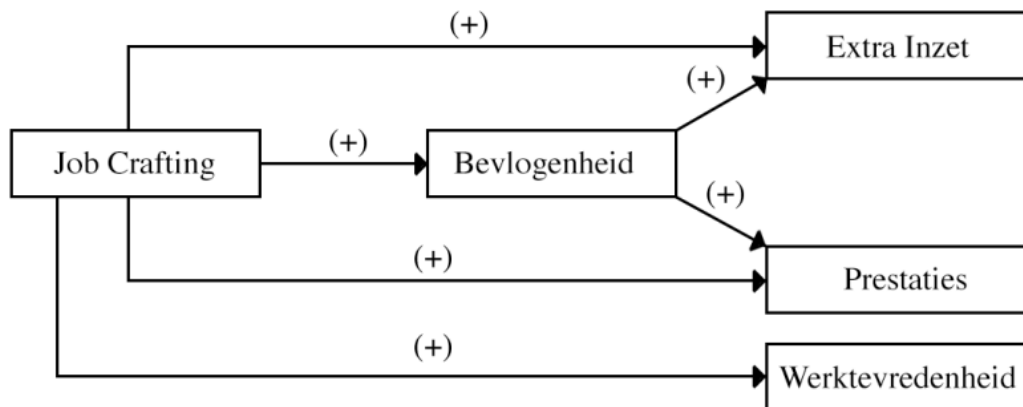
---

Dit onderzoek bij de gemeente Leiderdorp laat zien dat job crafting een positief verband heeft met zowel de prestaties als de extra inzet van de werknemers en dat dit verband volledig wordt gemedieerd door de bevlogenheid van werknemers. Dit betekent dat werknemers die vaker job crafting toepassen meer bevlogen zijn met hun werk en daardoor beter presteren in zowel hun werktaken als daarbuiten. Bij prestaties buiten de werktaken kan met denken aan een helpende hand bieden aan collega's of het vrijwillig aanmelden voor extra werk. Dit is in overeenstemming met de theorieën van Bakker, Tims & Derks (2012), Babcock-Roberson & Strickland (2010) en French (2010), die aangeven dat werknemers door het vergroten van hun job resources en uitdagende job demands een werkomgeving creëren waarin hun bevlogenheid bevordert wordt; waardoor werknemers beter presteren en eerder geneigd zijn extra inzet te tonen. Bovengenoemde conclusie is van toepassing op de totale onderzoekspopulatie; de afdelingen tonen echter onderlinge verschillen. Zo scoort afdeling B gemiddeld genomen het hoogst op welzijn en werkplezier en beoordelen de werknemers hun eigen prestaties bovengemiddeld. Opvallend is dat deze afdeling het minst vaak job crafting toepast. De afdelingen A en D passen job crafting het meest toe. Daarbij valt op dat afdeling D het laagst scoort op werktevredenheid. Hoewel afdeling A het laagst scoort op bevlogenheid, beoordelen de werknemers hun extra inzet het hoogst. Afdeling C beoordeelt de eigen prestaties en mate van extra inzet het laagst. Op de variabele prestaties na, is geen van deze verschillen significant gebleken. Derhalve kunnen hier geen eenduidige conclusies aan verbonden worden.

Dit onderzoek laat tevens zien dat hoewel werktevredenheid een positief verband heeft met beide afhankelijke variabelen, prestaties en extra inzet, deze variabele de relatie tussen job crafting en voornoemde twee variabelen niet meer medieert. Dit is niet in lijn met hypothesen 9 en 12 die gebaseerd zijn op de theorieën van French (2010) en Tims, Bakker & Derks (2012) die aangeven dat werknemers, door de inrichting van werk hun baan beter laten aansluiten bij de behoeften en vermogens, waardoor zij meer tevreden zijn met het werk. Dit maakt hen productiever en efficiënter, waardoor zij betere prestaties leveren en eerder geneigd zijn tot extra inzet.

Wanneer job crafting, werktevredenheid en bevlogenheid samen worden meegenomen in een meervoudige regressie analyse valt het effect van werktevredenheid weg. Daarnaast wordt het effect van job crafting op de afhankelijke variabelen, extra inzet en prestaties, volledig niet significant. Er is

dus sprake van volledige mediatie van bevlogenheid. Er kan dus geconcludeerd worden dat werktevredenheid in dit onderzoek geen mediërende maar een afhankelijke variabele is. Job crafting heeft namelijk een significant positief verband met werktevredenheid. Op basis hiervan is het mogelijk een nieuw conceptueel model te construeren waarin alleen bevlogenheid een mediërende rol speelt tussen job crafting en prestaties en extra inzet.



Figuur 3: Vernieuwd conceptueel model

Naast job crafting komen ook de drie dimensies van job crafting in hypothesen voor. Uit enkelvoudige regressie analyse blijkt dat de dimensie vergroten van het aantal job resources zowel met werktevredenheid als met bevlogenheid een positief verband heeft, terwijl de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands alleen een positief verband heeft met bevlogenheid. De dimensie verminderen van het aantal hinderende job demands bleek daarentegen met geen van beide variabelen een verband te hebben. Van de controlevariabelen zijn opleiding en functie jaren het meest van invloed gebleken. Deze variabelen hebben vooral een negatieve samenhang met prestaties wanneer bevlogenheid, werktevredenheid of beide mediërende variabelen zijn toegevoegd.

Uit de meervoudige regressie analyse blijkt dat in totaal 36.5% van de variantie in extra inzet en 51.2% van de variantie in prestaties verklaard kan worden door job crafting en bevlogenheid. Deze percentages duiden erop dat een redelijke hoeveelheid van de variantie van extra inzet en veel van de variantie in prestaties verklaard kan worden door job crafting en bevlogenheid in combinatie met de controlevariabelen, maar dat er ook nog een deel onverklaard blijft. Hier wordt op teruggekomen in de discussie.

Deze resultaten leveren nieuwe wetenschappelijke inzichten op ten aanzien van de relatie tussen job crafting en extra inzet en prestaties oplevert. De relatie is volledig gemedieerd door bevlogenheid, maar de variantie van prestaties en extra inzet is in dit onderzoek niet voor honderd procent verklaard, waardoor er nieuw onderzoek gedaan kan worden naar andere variabelen die het resterende percentage kunnen verklaren. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat job crafting iets positiefs oplevert voor de organisatie en is het dus raadzaam om werknemers de ruimte te geven hun werk zo in te richten dat het past bij hun behoeften en vermogens.

---

## 6. DISCUSSIE

---

Dit onderzoek heeft een aantal nieuwe inzichten opgeleverd. In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op job crafting, het conceptueel model en de onderzoekscontext. Ook wordt er in gegaan op verworpen hypothesen, onverwachte significante relaties en verklaarde varianties. Tot slot worden de beperkingen van dit onderzoek besproken er worden en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### 6.1 JOB CRAFTING

---

---

Job crafting houdt de fysieke en cognitieve veranderingen in die individuen maken ten aanzien van de taakgrenzen en relationele grenzen van hun werk. In dit onderzoek is job crafting in het job demands-resources model geplaatst. Dit houdt in dat de cognitieve dimensie niet meegenomen is in het onderzoek omdat dit onderzoek gericht is op het actief veranderen van de werkinhoud en niet op het veranderen van de eigen gedachten en percepties van een werknemer. Bij de cognitieve dimensie verandert een werknemer zijn overtuigingen en gedachten ten aanzien van zijn werk. In plaats van het werk simpelweg te gezien als een middel om geld te verdienen, kan het gezien worden als een roeping of carrière. Wellicht is het aan te raden om in vervolgonderzoek een job crafting-model te gebruiken waarin het cognitieve aspect wel verwerkt is. Voor een organisatie kan het interessant zijn te onderzoeken hoe de werknemers tegen het werk aankijken en of dit effect heeft op de werktevredenheid en bevlogenheid. Door het cognitief craften krijgt het werk vaak meer betekenis, waardoor de werknemer meer tevreden en betrokken met het werk zal zijn (Ghitulescu, 2006). Daarnaast kan het meten van de cognitieve dimensie van belang zijn om te zien of werknemers hetzelfde aankijken tegen het werk. Wanneer er grote verschillen zijn in percepties van het werk kan dit aanleiding zijn voor uiteenlopende meningen over de aanpak van het werk, waardoor tegenstrijdige handelingen van werknemers kunnen ontstaan die niet ten goede komen aan de doelen van de organisatie (Paauwe, 2004). Bijvoorbeeld, een werknemer van de plantsoendienst ziet zijn werk als een middel om geld te verdienen en werkt zo snel en efficiënt mogelijk. Zijn collega ziet het werk als een roeping en hij besteedt extra tijd aan het in detail opknappen van een plantsoen. Deze tegenstrijdige handelingen zorgen ervoor dat ze niet tegelijkertijd klaar zijn en wellicht achter komen te lopen op schema.

Er kan niet duidelijk vastgesteld worden of dit onderzoek andere resultaten gemeten had wanneer de cognitieve dimensie was meegenomen. Wellicht dat job crafting na de meervoudige regressie analyse wel significant blijkt en dat de relatie tussen job crafting en prestaties en extra inzet partieel gemedieerd wordt door bevlogenheid.

Door het plaatsen van job crafting in het job demands-resources model is de variabele onder te verdelen in drie dimensies: het vergroten van het aantal job resources, het vergroten van het aantal uitdagende job demands en het verminderen van het aantal hinderende job demands. Door job crafting in termen van job demands en job resources te kaderen was het mogelijk de vele baankenmerken vast te leggen. Hierdoor waren de stellingen over het abstracte job crafting in heldere bewoordingen in de enquête te plaatsen. Het gebruik van de job crafting schaal op basis van deze dimensies is dan ook

positief gebleken. Ondanks een lage cronbach's alpha is de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands in één sub-hypothese significant gebleken. Opvallend is dat de dimensie verminderen van het aantal hinderende job demands met een redelijk goede cronbach's alpha in geen van beide sub-hypotheses significant gebleken is. Aangezien het gebruik van de dimensies van job crafting in sub-hypotheses geen nieuwe inzichten heeft opgeleverd is het mogelijk deze in vervolgonderzoek weg te laten. Het is te weinig onderscheidend van de variabele job crafting als geheel.

Job crafting is niet altijd positief voor een organisatie. Het is grotendeels improviseren en lang niet altijd zichtbaar voor het management. Het is mogelijk dat een werknemer zo enthousiast aspecten van zijn werk aan het aanpassen is dat de taken die hij uiteindelijk uitvoert niet meer omschreven staan in zijn functieomschrijving. Daarnaast is de kans groot dat de organisatiedoelen uit het oog worden verloren. Dit leidt er toe dat de organisatiedoelen niet worden behaald, waardoor de organisatie minder goed presteert (French, 2010; Berg et al, 2007). Het effect hiervan verschilt mogelijk per sector. Een private organisatie merkt waarschijnlijk een effect in de financiën. In het onderwijs kan het niet halen van de doelen van de school resulteren in minder leerlingen die slagen voor het eindexamen. En bij de gemeente is het waarschijnlijk dat de inwoners een verschil merken ten aanzien van de dienstverlening. Wellicht dat er in vervolgonderzoek ook aandacht aan dit negatieve aspect moet worden besteed.

## 6.2 CONCEPTUEEL MODEL

In het conceptueel model komen hypothesen voor met directe relaties tussen variabelen, maar ook hypothesen met een mediërende variabele. De mediërende variabelen zijn werktevredenheid en bevlogenheid. In de geformuleerde hypothesen is óf werktevredenheid óf bevlogenheid als mediërende variabele weergegeven. Toen het theoretisch kader werd geschreven is hier voor gekozen omdat het toevoegen van beide mediërende variabelen tegelijk niet voldoende ondersteund wordt door literatuur. Het had echter niet onlogisch geleken om beide variabelen samen te testen als mediërende variabele. Na het uitvoeren van de analyse is gebleken dat werktevredenheid geen mediërende rol speelt. Werktevredenheid is daarentegen een afhankelijke variabele gebleken. Dit houdt echter niet in dat werktevredenheid geen mediërende variabele kan zijn tussen job crafting en een afhankelijke variabele. Wellicht speelt werktevredenheid wel een mediërende rol wanneer organisatiebetrokkenheid de afhankelijke variabele is. Werktevredenheid heeft namelijk een positief effect op organisatiebetrokkenheid. De gedachte hierachter is dat werknemers met positieve tevreden gevoelens ten aanzien van hun werk ook gevoelens van loyaliteit en betrokkenheid met de organisatie ervaren (Wallace, 1995). Daarnaast is het mogelijk, naar aanleiding van paragraaf 6.5, te veronderstellen dat werktevredenheid in het conceptueel model van dit onderzoek een moderator kan zijn. In deze paragraaf wordt op basis van diverse onderzoeken verondersteld dat de mediërende variabele, bevlogenheid, beïnvloed wordt door werktevredenheid.

## 6.3 VERWORPEN HYPOTHESES

De richting van de verbanden tussen de verschillende variabelen zijn in het conceptueel model allen positief weergegeven. Uit dit onderzoek is gebleken dat alle gemeten verbanden de richting hebben die

werd verwacht. Hiermee worden diverse bestaande wetenschappelijke ideeën bevestigd. Echter, niet alle verbanden zijn significant gebleken waardoor niet alle hypothesen aangenomen konden worden.

Van de hypothesen die betrekking hadden op de dimensies van job crafting zijn enkele niet significant gebleken. Een mogelijke verklaring voor het niet significant zijn van de dimensie verminderen van het aantal hinderende job demands is dat deze dimensie niet specifiek in de literatuur naar voren is gekomen in relatie tot bevlogenheid en werktevredenheid. Aangezien de andere twee dimensies daarin wel specifiek naar voren kwamen; alle drie de dimensies een onderdeel van job crafting zijn en van job crafting verwacht wordt dat deze een positieve relatie heeft met bevlogenheid en werktevredenheid. Het lag het in de lijn der verwachting dat deze dimensie ook een relatie zou hebben met die variabelen. De verklaring voor het niet significant zijn van de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands in relatie tot werktevredenheid is niet eenduidig. De dimensie is een onderdeel van job crafting. Het is gebleken dat job crafting een positieve relatie heeft met werktevredenheid, waardoor er verwacht kan worden dat alle dimensies van job crafting ook een significante positieve relatie met die variabele heeft. Daarnaast is het mogelijk dat er weinig ruimte is voor de werknemers om hun hinderende job demands te verlagen, aangezien ze niet heel hoog scoren op deze dimensie. Het is alleen niet logisch dat de afdeling met de minste vrijheid voor het zelfstandig invullen van het werk het hoogste scoort op deze dimensie. Mogelijk is de verklaring van een meer theoretische aard. Het vergroten van uitdagende bronnen geeft energie en het verminderen van hinderlijke bronnen voorkomt uitputting (Tims et al, 2012; Bakker, 2011; Hakanen et al, 2010). Dit betekent echter niet dat het verminderen van uitputting ook direct zorgt voor meer werktevredenheid of bevlogenheid. Wellicht is het vooral een basisvoorwaarde om zo min mogelijk hinderende job demands in de omgeving te hebben.

De hypothese met werktevredenheid als mediërende variabele tussen job crafting en prestaties is niet significant gebleken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een mediërend effect van werktevredenheid niet expliciet naar voren is gekomen in de literatuur. Aangezien werktevredenheid een antecedent van prestaties is en job crafting weer een positieve voorspeller is van werktevredenheid, was het op basis hiervan aanneembaar dat werktevredenheid een mediërende rol zou spelen tussen deze variabelen. Aangezien er in de literatuur een matige relatie tussen werktevredenheid en extra inzet is te vinden, is dit wellicht de verklaring waarom de hypothese met werktevredenheid als mediërende variabele tussen job crafting en extra inzet niet significant is gebleken. Deze uitkomst betekent echter niet dat werktevredenheid geen rol speelt in de resultaten van dit onderzoek. Werktevredenheid is een afhankelijke variabele gebleken. Hierdoor is het een belangrijke uitkomst van job crafting en dus van belang voor de organisatie.

#### 6.4 ONDERZOEKSCONTEXT

---

Een gemeente als onderzoekscontext is voor dit onderzoek interessant gebleken. Job crafting is een redelijk nieuw begrip waarover weinig tot geen onderzoek is gedaan binnen gemeenten. Job crafting is aanwezig gebleken binnen de gemeente Leiderdorp. Vaak is dit echter onzichtbaar voor leidinggevenden, waardoor het ook negatieve gevolgen kan hebben voor de organisatie. Als er meer



aandacht aan het onderwerp wordt besteed wordt de kans vergroot dat job crafting vooral positieve effecten heeft voor de organisatie (Berg et al, 2007; French, 2010). Aangezien er uit het onderzoek geconcludeerd kan worden dat werknemers die vaak job crafting toepassen meer bevlogen zijn met hun werk en hierdoor zowel in hun werktaken als daarbuiten beter presteren, is het raadzaam voor de gemeente Leiderdorp werknemers de ruimte te geven hun werk zo in te richten dat het past bij hun behoeften en vermogens.

Elke onderzoekscontext is op zijn eigen manier van invloed op de mate waarin job crafting toegepast kan worden. Er zijn verschillen per sector en per afdeling waar te nemen. In het onderwijs is relatief veel vrijheid voor het toepassen van job crafting. De te behalen doelstelling van een docent is het bijbrengen van lesstof aan leerlingen en hen laten slagen voor de toetsen. Het staat hen echter in grote mate vrij hoe deze stof aan de leerlingen over te brengen. Een docent kan door middel van een monoloog uiteenzetten wat de definitie van zwaartekracht is, maar hij kan het ook laten zien door middel van het laten vallen van voorwerpen en de kinderen hierbij te betrekken. Een piloot heeft daarentegen weinig vrijheid bij het invullen van zijn baan. De bestemming van de vlucht wordt voor hem bepaald. Bij elke vlucht moet hij dezelfde handelingen verrichten om het vliegtuig te laten opstijgen en dalen. Het nemen van een andere route kan alleen bij toestemming van de verkeerstoren. De enige vrijheid die een piloot heeft is de keuze tussen het handmatig of op de automatische piloot laten opstijgen en landen van het vliegtuig. Bij de gemeente Leiderdorp verschilt de vrijheid voor job crafting per afdeling. Een beleidsmedewerker heeft meer vrijheid dan een werknemer van de buitendienst, wiens werkzaamheden worden vastgesteld door de leidinggevende (CAR-UWO, 2013).

## 6.5 EXTRA SIGNIFICANTE RELATIES

In de correlatiematrix zijn diverse extra correlaties naar voren gekomen. Allereerst is er de significante positieve relatie tussen prestaties en extra inzet. Deze significante relatie is niet geheel onverwacht. In de literatuur (Nielsen et al, 2009; Ozer, 2011) komt naar voren dat werknemers die behulpzamer en coöperatief zijn, beter zullen presteren en beter op prestaties worden beoordeeld door hun leidinggevende. De sociale uitwisselingstheorie wordt gezien als de theoretische basis van de relatie tussen extra inzet en prestaties. Bijvoorbeeld, wanneer werknemer A werknemer B helpt met het afronden van een rapport, dan helpt werknemer A in zijn of haar eigen werktijd (wat mogelijk van invloed is op zijn of haar eigen prestaties) om de prestaties van de werknemer B te verbeteren. Werknemer B doet vervolgens weer iets terug voor werknemer A, waardoor de prestaties van werknemer A worden verbeterd.

Dan is er nog de extra significante positieve relatie tussen bevlogenheid en werktevredenheid. De relatie wordt onderbouwd in onderzoeken van Sonnentag (2011) en Simpson (2009). Er kan worden verondersteld dat bevlogenheid beïnvloed wordt door werktevredenheid door middel van de mate waarin een werknemer tevreden is met aspecten van zijn werk. Het is moeilijk te veronderstellen dat een werknemer volledig bevlogen is wanneer hij niet tevreden is met zijn werk. Zoals besproken in paragraaf 6.2 kan dit er op duiden dat werktevredenheid een moderator is.

Tot slot heeft de dimensie vergroten van het aantal uitdagende job demands een significante positieve relatie met de variabelen extra inzet en prestaties. Dit is te verklaren doordat deze dimensie een onderdeel is van job crafting. Job crafting is significant gebleken met zowel extra inzet als prestaties. Daarom is het niet geheel onverwacht dat deze dimensie een significante relatie heeft met beide afhankelijke variabelen.

## 6.6 VERKLAARDE VARIANTIES

---

De percentages van de varianties duiden erop dat een redelijke hoeveelheid van de variantie van extra inzet en veel van de variantie in prestaties verklaard kan worden door job crafting en bevlogenheid in combinatie met de controlevariabelen, maar dat er ook nog een deel onverklaard blijft. Dit onverklaarde deel van de variantie van extra inzet en prestaties kan mogelijk geheel of deels verklaard worden door public service motivation, aangezien het onderzoek binnen een publieke organisatie is uitgevoerd, en organisatiebetrokkenheid.

Perry en Wise (1990) definiëren public service motivation als de 'aanleg van een individu om te reageren op motieven die primair gegrond zijn in openbare instellingen en organisaties'. Public service motivation kan worden gekenmerkt door het belang van intrinsieke beloningen boven extrinsieke beloningen te stellen. Werknemers in de publieke sector hebben het helpen van anderen, het dienen van de samenleving en het algemeen belang, en het verrichten van werkzaamheden die belangrijk zijn voor de samenleving hoog in het vaandel staan. Ze willen beleidsdoelstellingen realiseren ter verbetering van de publieke zaak, nemen op vrijwillige basis extra verantwoordelijkheden op zich en houden zich met bezig met pro-sociaal gedrag. Op basis hiervan kan men aannemen dat de public sector motivation positief gerelateerd is aan extra inzet (Kim, 2006). Over de relatie tussen public service motivation en extra inzet zijn de meeste onderzoekers het met elkaar eens. Over de relatie tussen public service motivation en prestaties zijn de resultaten minder eenduidig. Zo tonen onderzoeken van Perry & Wise (1990), Bright (2007), Frank & Lewis (2004) en Naff & Crum (1999) een positieve relatie tussen public service motivation en prestaties, terwijl Brewer (2008) en Alonso & Lewis (2001) het tegenovergestelde resultaat hebben gevonden.

Organisatiebetrokkenheid houdt in dat een werknemer een sterke identificatie en betrokkenheid met de organisatie heeft. Ambtenaren die zeer betrokken zijn leveren eerder een hoge inspanning ten behoeve van de overheid, of zijn bereid collega's te helpen met organisatorisch relevante taken. Het tonen van extra inzet, zoals voornoemde voorbeelden, wordt ondersteund door onderzoek van Organ & Ryan (1995) waarin geconcludeerd wordt dat organisatiebetrokkenheid significant gerelateerd is aan de diverse vormen van extra inzet (Kim, 2006). Daarnaast dragen betrokken werknemers bij aan de verbetering van de kwaliteit van de werkprestaties. Dit wordt ondersteund door Vandenabeele (2009). Organisatiebetrokkenheid heeft een positieve relatie met prestaties.

## 6.7 BEPERKINGEN ONDERZOEK

---

In dit onderzoek is weliswaar het effect van job crafting op prestaties onderzocht, maar dit betekent niet dat er nu voldoende onderzoek op dit onderwerp is gedaan. Dit geeft gelijk de eerste limitatie van

het onderzoek aan. In dit onderzoek is namelijk gebruik gemaakt van zelfbeoordelingen van alle variabelen en niet van beoordelingen gemaakt door bijvoorbeeld leidinggevenden of collega's. De validiteit van zelfbeoordelingen is laag wegens geringe betrouwbaarheid en accuraatheid. Zelfbeoordelingen kunnen onderhevig zijn aan vooringenomenheid en komen mogelijk niet overeen met beoordelingen door anderen. Diverse onderzoeken (Yu & Murphy, 1993; Schahn & Amelang, 1992; Fox et al, 1994) tonen aan dat zelfbeoordelingen significant hoger zijn dan beoordelingen door leidinggevenden of collega's. Mensen hebben de neiging om een zo positief mogelijk beeld van zichzelf te schetsen, waardoor zij zichzelf overschatten bij het geven van antwoorden of sociaal wenselijke antwoorden geven (Van IJzendoorn, 2014). Wegens de omvang van dit onderzoek is er voor gekozen prestaties alleen op basis van zelfbeoordelingen te meten.

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat aangetoond kan worden dat bevlogen werknemers hun eigen job resources creëren. Dit houdt in dat de relatie tussen job crafting en bevlogenheid dynamisch is. Het is aannemelijk dat naast de causale positieve relatie tussen job crafting en bevlogenheid er ook een omgekeerde causale relatie bestaat tussen deze twee variabelen. Bevlogen werknemers die een positieve invloed ervaren zijn eerder geneigd om proactief gedrag, waaronder job crafting, te vertonen aangezien zij beter in staat zijn mogelijkheden te zien en innovatief te denken. Er is gekozen om deze omgekeerde causale relatie niet mee te nemen in dit onderzoek, omdat deze relatie niet aan te tonen is middels cross-sectioneel onderzoek.

Tot slot is er uit de literatuur naar voren gekomen dat aangetoond kan worden dat het leveren van bepaalde prestaties kan leiden tot hogere werktevredenheid. Dit houdt in dat ook de relatie tussen werktevredenheid en prestaties dynamisch is. Naast de causale positieve relatie tussen werktevredenheid en prestaties is het aannemelijk dat er ook een omgekeerde causale relatie bestaat tussen deze twee variabelen. Er is voor gekozen om deze omgekeerde causale relatie niet mee te nemen in dit onderzoek, omdat deze relatie niet aan te tonen is middels cross-sectioneel onderzoek.

## 6.8 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK & PRAKTIJK

---

Naar aanleiding van dit onderzoek worden er diverse aanbevelingen gedaan ten aanzien van vervolgonderzoek. Allereerst is het aan te bevelen om in het huidige conceptueel model werktevredenheid als moderator van bevlogenheid aan te duiden aangezien de extra correlatie tussen beide variabelen zeer hoog was. Daarnaast is het aan te bevelen om in vervolgonderzoek alle variabelen op basis van meerdere beoordelingen te meten. Combineer bijvoorbeeld zelfbeoordelingen met beoordelingen van leidinggevenden en collega's. Op die manier ontstaat er een compleet en reëel beeld van de daadwerkelijke prestaties. De kans op fouten die kunnen optreden bij deze beoordelingen kunnen hierdoor worden verminderd. Ten derde is het aan te bevelen om het cognitieve aspect van job crafting mee te nemen in de meting van job crafting. Het mogelijke verschil in perceptie van het werk van werknemers kan interessant zijn voor de organisatie om eventuele tegenstrijdige handelingen tegen te gaan. Wegens de aanwezige mogelijkheid dat bevlogenheid ook van invloed is op job crafting, is het aan te bevelen om de omgekeerde causale relatie te meten door middel van longitudinaal onderzoek. Tevens is het aan te bevelen de mogelijke omgekeerde causale relatie tussen

werktevredenheid en prestaties mee te nemen in vervolgonderzoek om de daadwerkelijk aanwezige relatie te meten door middel van longitudinaal onderzoek. Aangezien de verklaarde variantie van extra inzet en prestaties niet voor honderd procent is verklaard door bevlogenheid, is het interessant onderzoek te doen naar mogelijke variabelen die de rest van variantie kunnen verklaren.

Naast de aanbevelingen voor vervolgonderzoek volgen hier onder nog enkele aanbevelingen voor de praktijk. Het is de gemeente Leiderdorp aan te bevelen om werknemers de ruimte te geven hun werk zo in te richten dat het past bij hun behoeften en vermogens. Hiervoor is het van belang dat er open communicatielijnen zijn tussen werknemers en hun leidinggevenden. Tevens is het aan te bevelen werknemers vertrouwd te maken met het concept job crafting. Dit kan bijvoorbeeld door middel van trainingen. Tot slot is het raadzaam de doelen van de gemeente Leiderdorp bekend te maken bij de werknemers, voor zover dit nog niet gebeurd is. Hiermee kan mogelijk voorkomen worden dat het craften van werknemers tegen de organisatiedoelen in gaat.



---

## LITERATUURLIJST

---

- Alarcon, G. & J. Lyons (2011), 'The relationship of engagement and job satisfaction in working samples', *The Journal of Psychology*, 2011, 145 (5), 464-480
- Alonso, P. & G. Lewis (2001), 'Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector', *American Review of Public Administration*, 31, 363-380
- Babcock-Roberson, M. & O. Strickland (2010), 'The relationship between charismatic leadership, work engagement and organizational citizenship behavior', *The Journal of Psychology*, 144 (3), 313-326
- Bakker, A. (2011), 'An evidence-based model of work engagement', *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269
- Bakker, A., M. Tims & D. Derks (2012), 'Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement', *Human Relations*, 65 (10), 1359-1377
- Bakker, A., S. Albrecht & M. Leiter (2011a), 'Key questions regarding work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 1, 4-28
- Bakker, A., S. Albrecht & M. Leiter (2011b), 'Work engagement: further reflections on the state of play', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 74-88
- Bakker, A. & E. Demerouti (2008a), 'Towards a model of work engagement', *Career Development International*, 13 (3), 209-223
- Bakker, A., W. Schaufeli, M. Leiter & T. Taris (2008b), 'Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology', *Work & Stress*, 22 (3), 187-200
- Bakker, A. & E. Demerouti (2007), 'The job demands-resources model: state of the art', *Journal of Management Psychology*, 22 (3), 309-328
- Bakker, A., E. Demerouti, J. Hakanen & D. Xanthopoulou (2007), 'Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high', *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284
- Bakker, A., E. Demerouti & W. Verbeke (2004), 'Using the job demands-resources model to predict burnout and performance', *Human Resource Management*, 43 (1), 83-104
- Baron, R. & D. Kenny (1986), 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations', *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182
- Beal, D., H. Weiss, E. Barros & S. MacDermid (2005), 'An episode process model of affective influences on performance', *Journal of Applied Psychology*, 90, 1054-1068

- Berg, J., J. Dutton & A. Wrzesniewski (2007), 'What is job crafting and why does it matter?', *Regents of the University of Michigan/Center for Positive Organizational Scholarship*, 1-8
- Boxall, P. & J. Purcell (2011), *'Strategy and human resource management'*, Houndmills: Palgrave
- Bowling, N. & G. Hammond (2008), 'A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan organizational assessment questionnaire job satisfaction subscale', *Journal of Vocational Behavior*, 73, 63-77
- Brewer, G. (2008), 'Employee and organizational performance' in J. Perry & A. Hondeghem (eds), *'Motivation in public management: the call of public service'*, Oxford: Oxford University Press
- Bright, L. (2007), 'Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public organizations?' *Review of Public Personnel Administration*, 27 (4), 361-379
- Brouwer, S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaal, U. Bültmann, B. van der Heijden & J. van der Klink (2012), 'Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven', *Radboud Universiteit Nijmegen & Universitair Medisch Centrum Groningen*, februari 2012
- CAR-UWO (2013), *'Aanpassing werktijdenregeling*, 1-2
- CNV: <https://www.mijnvakbond.nl/Meer-plezier-in-je-werk!?referrer=612> (bezoekt 02-09-2014)
- Chiu, S. & H. Chen (2005), 'Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction', *Social Behavior and Personality*, 33 (6), 523-540
- Crawford, E., J. Lepine & B. Rich (2010), 'Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test', *Journal of Applied Psychology*, 95 (5), 834-848
- Demerouti, E & R. Cropanzano, 'From thought to action: employee work engagement and job performance' in A. Bakker & M. Leiter (eds.) (2010), *'Work engagement. A handbook of essential theory and research'*, New York: Psychology Press
- Dorenbosch, L. (2014), 'De duurzame synergie tussen functiecreatie en functieaanpassing', *TNO*, 20 maart 2014, 1-15
- Dorenbosch, L., R. Gründemann & J. Sanders (2011), 'Sleutelen aan eigen inzetbaarheid, kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lager geschoold werk', *TNO*, januari 2011
- Esch, R. van (2012), *'Medewerkerstevredenheidsonderzoek gemeente Leiderdorp*, 1-22

Field, A. (2009), *Discovering statistics using SPSS*, Sage Publications Limited

Frank, S. & G. Lewis (2004), 'Government employees: working or hardly working?', *American Review of Public Administration*, 34, 36-51

French, M. 'Job crafting', in Watkins, R. & D. Leigh (eds.) (2010), *Handbook of improving performance in the workplace. Volume two: selecting and implementing performance interventions*, Hoboken: John Wiley and Sons Ltd

Fredrickson, B. & C. Branigan (2001), 'Positive emotions broaden the scope of attention and thought: action repertoires', *Cognition and Emotion*, 19, 313-332

Gemeente Leiderdorp A: [http://www.leiderdorp.nl/over\\_de\\_gemeente/welkom\\_in\\_leiderdorp](http://www.leiderdorp.nl/over_de_gemeente/welkom_in_leiderdorp) (bezocht 15-08-2014)

Gemeente Leiderdorp B: [http://www.leiderdorp.nl/bestuur\\_en\\_organisatie](http://www.leiderdorp.nl/bestuur_en_organisatie) (bezocht 15-08-2014)

Gemeente Leiderdorp C: [http://www.leiderdorp.nl/bestuur\\_en\\_organisatie/organisatie](http://www.leiderdorp.nl/bestuur_en_organisatie/organisatie) (bezocht 15-08-2014)

Gemeente Utrecht: <http://www.utrecht.nl/trainingsaanbod/stap-in-je-loopbaan/job-crafting/> (bezocht 02-09-2014)

George, J. (2011), 'The wider context, costs, and benefits of work engagement', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 53-59

Ghitulescu, B. (2006), *Shaping tasks and relationships at work: examining the antecedents and consequences of employee job crafting*, University of Pittsburgh

Grant, A. & S. Ashford (2008), 'The dynamics of proactivity at work', *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34

Greenberg, J. & R. Baron (2003), *Behavior in organizations*, New Jersey: Pearson Education

Hackman, J. & G. Oldham (1976), 'Motivation through the design of work: test of a theory', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279

Hakanen, J. & G. Roodt, 'Using the job demands-resources model to predict engagement: analysing a conceptual model', in A. Bakker & M. Leiter (eds.) (2010), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* New York: Psychology Press',

Halbesleben, J. (2011), 'The consequences of engagement: the good, the bad and the ugly', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 68-73

Hochwarter, W., P. Perrewé, G. Ferris & F. Brymer (1999), 'Job satisfaction and performance: the moderating effects of value attainment and affective disposition', *Journal of Vocational Behavior*, 54, 296-313

IJzendoorn, E. van: <http://www.tmamethod.com/NL/sliders/360-feedback/wetenschappelijke-achtergrond-tma-360-feedback.html> (bezocht 04-09-2014)

Ilies, R., M. Spitzmuller, I. Smithey Fulmer & M. Johnson (2009), 'Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 945-959

Isen, A., 'Positive affect and decision making', in M. Lewis & J. Haviland-Jones (eds.) (2000), *Handbook of Emotions*, New York: Guilford Press

Judge, T., C. Thoresen, J. Bono & G. Patton (2001), 'The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review', *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407

Kahn, W. (1990), 'Psychological conditions of personal engagement and engagement at work', *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724

Katz, D. (1964), 'The motivational basis of organizational behavior', *Behavioral Science*, 9 (2), 131-146

Kim, S. (2006), 'Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea', *International Journal of Manpower*, 27 (8), 722-740

Kim, S. (2005), 'Individual-level factors and organizational performance in government organizations', *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 15 (2), 245-261

Knies, E. (2012), *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*, Utrecht: Universiteit Utrecht

Konovsky, M. & D. Organ (1996), 'Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior', *Journal of organizational behavior*, 17 (3), 253-266

Lepine, J., A. Erez & D. Johnson (2002), 'The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis', *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65

Leiter, M. & A. Bakker, 'Work engagement: introduction' in A. Bakker & M. Leiter (eds.) (2010), *Work engagement. A handbook of essential theory and research* New York: Psychology Press

Lyons, P. (2008), 'The crafting of jobs and individual differences', *Journal of Business and Psychology*, 23, 25-36

Naff, K. & J. Crum (1999), 'Working for America: does public service motivation make a difference?', *Review of Public Personnel Administration*, 19 (4), 5-16



- Nielsen, T., G. Hrivnak & M. Shaw (2009), 'Organizational citizenship behavior and performance; a meta-analysis of group-level research', *Small Group Research*, 40 (5), 555-577
- Organ, D. (1988), '*Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*', Lexington: Lexington Books
- Organ, D., P. Podsakoff & S. MacKenzie (2006), '*Organizational citizenship behavior. Its nature, antecedents and consequences*', London: Sage Publications Ltd
- Ozer, M. (2005), 'A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance', *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1328-1336
- Paauwe, J. (2004), 'HRM and performance. Achieving a long term viability', Oxford: Oxford University Press
- Parker, S. & S. Ohly, 'Designing motivating jobs', in R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (eds.) (2008), '*Work motivation: past, present and future*', New York: Routledge
- Perry, J. & L. Wise (1990), 'The motivational basis of public service', *Public Administration Review*, 50, 367-373
- Personeelslog: <http://www.personeelslog.nl/2013/02/15/job-crafting-baan-laten-meegroeien-met-werknemer/> 15 februari 2013)
- Petrou, P., E. Demerouti, M. Peeters, W. Schaufeli & J. Hetland (2012), 'Crafting a job on a daily basis: contextual correlates and the link to work engagement', *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141
- Podsakoff, P., S. MacKenzie, J. Paine & D. Bachrach (2000), 'Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research', *Journal of Management*, 26 (3), 513-563
- Rainey, H. (2003), '*Understanding & managing public organizations*', San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc
- Rayton, B. & Z. Yalabik (2014), 'Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction', *The International Journal of Human Resource Management*, 1-18
- Reijseger, G., W. Schaufeli, M. Peeters & T. Taris, 'Ready, set, go! A model of the relationship between work engagement and job performance' in S. Goncalves & J. Neves (eds.) (2012), '*Occupational health psychology: from burnout to well-being*' USA: Scientific & Academic Publishing
- Rich, B., J. Lepine & E. Crawford (2010), 'Job engagement: antecedents and effects on job performance', *Academy of Management Journal*, 43 (3), 617-635

- Schaufeli, W. (2012), 'Work engagement. What do we know and where do we go?', *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10
- Schaufeli, W. & M. Salanova (2011), 'Work engagement: on how to better catch a slippery concept', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 39-46
- Schaufeli, W. & A. Bakker, 'Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept' in A. Bakker & M. Leiter (eds.) (2010), 'Work engagement. A handbook of essential theory and research' New York: Psychology Press
- Schaufeli, W., A. Bakker & W. van Rhenen (2009), 'How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism', *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917
- Schaufeli, W. & A. Bakker (2006), 'The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study', *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716
- Schaufeli, W. & A. Bakker (2004), 'Bevlogenheid: een begrip gemeten', *Gedrag en Organisatie*, 17 (2), 89-112
- Seligman, M., T. Steen, N. Park & C. Peterson (2005), 'Positive psychology process: empirical validation of intervention', *American Psychologist*, 60, 410-421
- Seppälä, P., S. Mauno, T. Feldt, J. Hakanen, U. Kinnunen, A. Tolvanen & W. Schaufeli (2009), 'The construct validity of the utrecht work engagement scale: multisample and longitudinal evidence', *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481
- Simpson, M. (2009), 'Predictors of work engagement among medical-surgical registered nurses', *Western Journal of Nursing Research*, 31 (1), 44-65
- Slemp, G. & D. Vella-Bodrick (2013), 'The job crafting questionnaire: a new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting', *International Journal of Wellbeing*, 3 (2), 126-146
- Smith, C., D. Organ & J. Near (1983), 'Organizational citizenship behavior: it's nature and antecedents', *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663
- Snape, E. & T. Redman (2010), 'HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: a multi-level analysis', *Journal of Management Studies*, 47 (7), 1219-1247
- Sonnentag, S. (2011), 'Research on work engagement is well and alive', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 29-38
- Steijn, B. (2004), 'Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector', *Review of Public Personnel Administration*, 24, 291-303

- Tims, M., A. Bakker & D. Derks & W. van Rhenen (2013), 'Job crafting at the team and individual level: implications for work engagement and performance', *Group & Organization Management*, 38 (4), 427-454
- Tims, M., A. Bakker & D. Derks (2012), 'Development and validation of the job crafting scale', *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186
- Tims, M. & A. Bakker (2010), 'Job crafting: towards a new model of individual job redesign', *Journal of Industrial Psychology*, 36 (2), 1-9
- Vandenabeele, W. (2009), 'The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship', *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11-34
- Velde, M. van der, P. Jansen & N. Anderson (2007), *Guide to management research methods*, Malden: Blackwell Publishing Ltd
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2012), *Grotere flexibiliteit: alle gemeenteambtenaren in algemene dienst per 1 januari 2015*, 1-2
- Volkskrant, 'Sleutelen tot je baan naar wens is', 10 september 2014
- Vuuren, M. van & L. Dorenbosch (2011), *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Handboek job crafting*, Amsterdam: Uitgeverij Boom
- Vuuren, M. van, D. de Jong & E. Seydel (2007), 'Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment', *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116-128
- Wallace, J. (1995), 'Corporist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms', *Social Forces*, 73 (3), 811-840
- Weiss, D. R. Dawis, G. England & L. Lofquist (1967), 'Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire', *Minnesota studies in vocational rehabilitation*, 22, 120
- Westman, M. (2001), 'Stress and strain crossover', *Human Relations*, 54 (6), 717-751
- Wrzesniewski, A. & J. Dutton (2001), 'Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work', *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201
- Ziegler, R., C. Schlett, K. Casel & M. Diehl (2012), 'The role of job satisfaction, job ambivalence and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior', *Journal of Personnel Psychology*, 11 (4), 176-190

## BIJLAGEN

### BIJLAGE A: KENMERKEN RESPONDENTEN

<b>Geslacht</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>	<b>Valid %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Valid	Vrouw	23	31.9	33.8	35.8
	Man	45	62.5	66.2	100
	Totaal	68	94.4	100	
Missing		4	5.6		
Totaal		72	100		

Tabel 26: man-vrouw verdeling

<b>Leeftijd</b>		
N	Valid	64
	Missing	8
Mean		44.81
Median		45
Mode		39
St. afwijking		10.964
Minimum		21
Maximum		64

Tabel 27: gemiddelde leeftijd

<b>Leeftijdscategorieën</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>	<b>Valid %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Valid	<20	0	0	0	0
	21-40	24	33.3	37.5	37.5
	41-60	38	52.8	59.4	96.9
	>60	2	2.9	3.1	100
	Totaal	64	88.9	100	
Missing		8	11.1		
Totaal		72	100		

Tabel 28: verdeling leeftijdscategorieën

<b>Hoogst genoten opleiding</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>	<b>Valid %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Valid	Basisonderwijs / Lager onderwijs	2	2.8	2.9	2.9
	LBO / VMBO / MAVO	7	9.7	10.3	13.2
	MBO	14	19.4	20.6	33.8
	HAVO / VWO / MMS / HBS / Gymnasium	7	9.7	10.3	44.1
	HBO	26	36,1	38.2	82.4
	WO (Universitair / Post HBO)	12	16.7	17.6	100
	Total	68	94.4	100	
Missing		4	5.6		

Totaal		72	100		
--------	--	----	-----	--	--

Tabel 29: verdeling opleiding

Werkzaam op welke afdeling					
		Frequency	Percentage	Valid %	Cumulatief %
Valid	Beleid	18	25	26.1	26.1
	Gemeentewerken	19	26.4	27.5	53.6
	Gemeentewinkel	17	23.6	24.6	78.3
	Overig	15	20.8	21.7	100
	Totaal	69	95.8	100	
Missing		3	4.2		
Totaal		72	100		

Tabel 30: verdeling afdeling

Werkzaam in welke functie					
		Frequency	Percentage	Valid %	Cumulatief %
Valid	Kantoormedewerker	19	26.4	32.2	32.2
	Leidinggevende	9	12.5	15.3	47.5
	Beleidsmedewerker	15	20.8	25.4	72.9
	Secretariaat	5	6.9	8.5	81.4
	Buitendienst	6	8.3	10.2	91.5
	Wijkmedewerker	2	2.8	3.4	94.9
	Technisch medewerker	3	4.2	5.1	100
	Totaal	59	81.9	100	
Missing		13	18.1		
Totaal		72	100		

Tabel 31: verdeling functies

Dienstverband					
		Frequency	Percentage	Valid %	Cumulatief %
Valid	Parttime	21	29.9	32.3	32.3
	Fulltime	44	61.1	67.7	100
	Totaal	65	90.3	100	
Missing		7	9.7		
Totaal		72	100		

Tabel 32: verdeling dienstverband

Dienstjaren		
N	Valid	63
	Missing	9
Mean		12.25
Median		12
Mode		12
St. afwijking		8.671
Minimum		1
Maximum		42

Tabel 33: gemiddelde dienstjaren

<b>Dienstjaren categorieën</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>	<b>Valid %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Valid	< 5	13	10.1	20.6	20.6
	6 - 10	16	22.2	25.4	46
	11 - 15	20	27.8	31.7	77.8
	16 - 20	2	2.8	3.2	81
	21 - 25	6	8.3	9.5	90.5
	26 - 30	3	4.2	4.8	95.2
	31 - 35	2	2.8	3.2	98.4
	36 - 40	0	0	0	98.4
	> 40	1	1.4	1.6	100
	Totaal	63	87.5	100	
Missing		9	12.5		
Totaal		72	100		

Tabel 34: verdeling dienstjaren

<b>Funciejaren categorieën</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percentage</b>	<b>Valid %</b>	<b>Cumulatief %</b>
Valid	< 5	26	36.1	42.6	42.6
	6 - 10	25	34.7	41.0	83.6
	11 - 15	4	5.6	6.6	90.2
	16 - 20	3	4.2	4.9	95.1
	21 - 25	2	2.8	3.3	98.4
	26 - 30	0	0	0	98.4
	> 31	1	1.4	1.6	100
	Totaal	61	84.7	100	
Missing		11	15.3		
Totaal		72	100		

Tabel 35: verdeling categorieën funciejaren

<b>Funciejaren</b>		
N	Valid	61
	Missing	11
Mean		7.62
Median		6
Mode		8
St. afwijking		5.939
Minimum		1
Maximum		33

Tabel 36: gemiddelde funciejaren

BIJLAGE B: REPRESENTATIVITEIT RESPONDENTEN

Afdelingen Controlevariabelen		Totaal	Beleid	Gemeentewerken	Gemeentewinkel	Overig
Werknemers	Totaal	175	32 (18.3%)	54 (30.9%)	55 (31.4%)	34 (19.4%)
	Response	72 (41.1%)	18 (26.1%)	19 (27.5%)	17 (24.6%)	15 (21.7%)
Man	Totaal	93 (53.1%)	-	-	-	-
	Response	45 (66.2%)	12	16	9	6
Vrouw	Totaal	82 (46.9%)	-	-	-	-
	Response	23 (33.8%)	6	2	6	8
Leeftijd 20-30	Totaal	8 (4.6%)	-	-	-	-
	Response	7 (10.9%)	3	4	0	0
Leeftijd 31-40	Totaal	32 (18.3%)	-	-	-	-
	Response	17 (26.6%)	5	4	4	4
Leeftijd 41-50	Totaal	54 (30.9%)	-	-	-	-
	Response	18 (28.1%)	4	2	4	6
Leeftijd 51-60	Totaal	51 (29.1%)	-	-	-	-
	Response	20 (31.3%)	3	7	5	4
Leeftijd >60	Totaal	30 (17.1%)	-	-	-	-
	Response	2 (3.1%)	1	0	1	0
Fulltime	Totaal	106 (60.6%)	-	-	-	-
	Response	44 (67.7%)	11	13	10	7
Parttime	Totaal	69 (39.4%)	-	-	-	-
	Response	21 (32.3%)	6	4	3	8

Tabel 37: representativiteit respondenten

Beste medewerker van de gemeente Leiderdorp,

Graag nodig ik u uit om deel te nemen aan een onderzoek binnen de gemeente Leiderdorp. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het welzijn en werkplezier van medewerkers van de gemeente Leiderdorp. Dit onderzoek is onderdeel van mijn opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht.

Ik wil u vragen om deel te nemen aan het onderzoek door op de volgende pagina's een enquête in te vullen. Dit duurt ongeveer 10 minuten. Met uw gegevens wordt zeer vertrouwelijk omgegaan. Dit betekent dat ik het onderzoek zelf uitvoer en dat de gegevens uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt zullen worden. Uw leidinggevende krijgt dus geen inzicht in uw gegevens. Na verwerking van de data zal ik voor belangstellenden een presentatie geven van de onderzoeksresultaten. Voor meer informatie of vragen over het onderzoek kunt u bij mij terecht op 06-14601004.

Ik wil u alvast hartelijk bedanken voor de tijd en moeite die u neemt om mee te werken aan dit onderzoek.

Veerle Randag



Kruis in de enquête steeds één van de vijf mogelijke antwoorden aan:

1 = helemaal oneens, 2 = oneens, 3 = neutraal, 4 = mee eens, 5 = helemaal mee eens.

Probeer altijd een antwoord in te vullen, ook als u twijfelt. Er is geen goed of fout antwoord.

### Blok 1: 'Werkuitvoering'

*De volgende stellingen gaan over de manieren waarop u uw werk uitvoert.*

	1	2	3	4	5
1. Ik help collega's die een zware werklast hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik verricht werkzaamheden die niet nodig zijn, maar die wel goed zijn voor het imago van de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik houd rekening met de gevolgen van mijn gedrag voor collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Naar mijn mening draag ik bij aan het succes van de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik richt mij op datgene wat fout gaat in plaats van op de dingen die goed gaan binnen de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik ben bereid een helpende hand te bieden aan collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik ben meer aanwezig dan dat er op mijn werk als normaal wordt beschouwd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik presteer goed binnen de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ik ben geneigd om van een mug een olifant te maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ik ben van mening dat ik betaald moet worden naar de inzet die ik lever	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ik blijf op de hoogte van veranderingen binnen de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ik help collega's die afwezig zijn geweest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ik ben een goede werknemer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ik neem geen extra pauzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ik onderneem stappen om problemen met collega's te voorkomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ik bekritiseer de besluiten van de gemeente Leiderdorp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Gemiddeld gezien werk ik harder dan mijn collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ik woon vergaderingen bij die niet verplicht zijn, maar die ik wel als belangrijk beschouw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ik maak vrijwillig tijd vrij voor collega's die	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

werk-gerelateerde problemen hebben

20. Ik lees regelmatig de mededelingen van de gemeente Leiderdorp (nieuwsbrief, intranet etc.)

## Blok 2: 'Welzijn'

*De volgende stellingen gaan over hoe u zich voelt op uw werk*

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Op mijn werk bruis ik van de energie  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ik ben tevreden met de mogelijkheid van tijd tot tijd andere werkzaamheden te verrichten  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Over het algemeen houd ik niet van mijn werk  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ik ben tevreden met de manier waarop mijn leidinggevende met zijn/haar medewerkers omgaat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ik ben tevreden met de manier waarop mijn werk mij voorziet in vast werk                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Al met al ben ik tevreden met mijn baan   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Wanneer ik heel geconcentreerd aan het werk ben voel ik mij gelukkig                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Mijn werk brengt mij in vervoering  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Ik vind de nieuwsbrief 'What's Up' informatief   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Ik ben tevreden met mijn salaris ten opzichte van de hoeveelheid werk die ik verricht    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Mijn werk inspireert mij   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Ik ben tevreden met de besluitvormingskwaliteiten van mijn leidinggevende                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Ik ben trots op het werk dat ik doe  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Ik ben tevreden met de mate waarin ik mijn vaardigheden kan gebruiken in mijn functie    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Ik ga helemaal op in mijn werk   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Over het algemeen vind ik het leuk om bij de gemeente Leiderdorp te werken               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Ik ben tevreden met mijn arbeidsvoorwaarden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Als ik werk voel ik mij fit en sterk   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Ik ben enthousiast over mijn baan  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. Ik ben tevreden met de manier waarop mijn collega's met elkaar overweg kunnen

### **Blok 3: 'Werkinvulling'**

*De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden die u ervaart om uw werk naar uw eigen wensen in te vullen*

- |  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ik zorg ervoor dat mijn werk mij geestelijk niet uitput   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ik organiseer mijn werk op zo'n manier dat ik mij niet al te lange tijd achter elkaar hoeft te concentreren             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Wanneer er niet veel te doen is op het werk, zie ik dit als een kans om andere werkzaamheden op te pakken               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ik kijk naar mijn leidinggevende om inspiratie op te doen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ik leer en ontwikkel mijn bekwaamheden in mijn huidige functie  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ik zorg er voor dat mijn werk mij emotioneel niet uitput  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ik vraag aan mijn leidinggevende of hij/zij tevreden is met het door mij geleverde werk                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ik neem regelmatig nieuwe taken op mij, ook al ontvang ik hier geen extra salaris voor                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Ik zorg er voor dat ik mijn capaciteiten maximaal gebruik op mijn werk   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Ik vraag collega's om advies over werk   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Ik richt mijn werk op zo'n manier in dat ik minimaal contact heb met mensen wiens problemen mij emotioneel beïnvloeden | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Wanneer er een interessant project voorbij komt, bied ik mijzelf meteen aan als projectmedewerker                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Ik bepaal zelf hoe ik mijn werk indeel   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Ik vraag collega's om feedback te geven op mijn werkprestaties   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Ik zorg er voor dat ik niet veel moeilijke besluiten hoeft te nemen op mijn werk                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### **Blok 4: 'Tot slot'**

*Onderstaande vragen zijn van algemene aard.*

1. Leeftijd: .....
2. Geslacht: Man / Vrouw
3. Mijn hoogst genoten opleiding:
  - Basisonderwijs / lager onderwijs
  - LBO / VMBO / MAVO
  - MBO
  - HAVO / VWO / MMS / HBS / Gymnasium
  - HBO
  - WO (Universitair / Post-HBO)
  - Anders, nl.....
4. Ik ben werkzaam op de afdeling:
  - Beleid
  - Gemeentewerken
  - Gemeentewinkel
  - Overig
5. Mijn functie:.....
6. Ik werk: Fulltime / Parttime
7. Jaren werkzaam bij de organisatie: .....
8. Jaren werkzaam in uw huidige functie .....

Bij deze wil ik u hartelijk bedanken voor het invullen van deze enquête.

Eventuele vragen of opmerkingen over dit onderzoek kunt u hieronder vermelden.

BIJLAGE D: CORRELATIEMATRIX MET CONTROLEVARIABLEN

Variabele	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	13.1	13.2	13.2
1. Geslacht	0.66	0.47	-															
2. Leeftijd	44.81	10.96	-.106	-														
3. Opleiding	4.24	1.39	-.239*	.123	-													
4. Afdeling	2.42	1.10	-.222*	.106	-.295**	-												
5. Functie	2.80	1.75	.060	-.129	-.241	-.211	-											
6. Dienstverband	0.68	0.47	.430**	.004	-.018	-.127	.246*	-										
7. Dienstjaren	12.25	8.67	.021	.595**	-.131	.004	.009	.026	-									
8. Functiejaren	7.62	5.93	-.151	.458**	-.019	.092	.072	-.089	.637**	-								
9. Extra inzet	3.75	0.44	-.194	-.034	.128	-.068	-.101	-.179	-.057	-.176	-							
10. Prestaties	3.81	0.48	-.030	.165	-.181	-.025	.057	-.136	.165	-.168	.447**	-						
11. Werktevredenheid	3.81	0.47	-.020	-.004	.041	-.116	-.111	.020	-.001	-.088	.311**	.330**	-					
12. Bevlogenheid	3.67	0.54	-.107	.048	.048	.007	-.008	-.118	-.017	-.058	.504**	.540**	.689**	-				
13. Job Crafting	3.70	0.43	-.070	-.048	.282*	.030	.008	-.178	-.150	-.257*	.571**	.382**	.464**	.639**	-			
13.1 Verminderen job demands	3.39	0.63	.006	-.203	.022	-.014	.117	-.025	-.135	-.144	.135	.091	.118	.161	.455**	-		
13,2 Vergroten job resources	3.13	0.67	.004	-.372**	-.117	.049	.114	-.133	-.114	-.219*	.259*	.073	.393**	.351**	.259**	.159	-	
13.3 Vergroten job demands	3.58	0.60	-.161	-.022	.419**	-.050	-.185	-.293**	-.244*	-.269*	.574**	.280**	.278**	.455**	.782**	.218*	.143	-

\*\* Correlatie is significant op 0.01 niveau

\* Correlatie is significant op 0.05 niveau

BIJLAGE E: ENKELVOUDIGE REGRESSIE ANALYSE

Variabele	Werktevredenheid B
Constante	1.810
Job Crafting	.493**
Man vs. Vrouw	-.015
Leeftijd	-.029
Opleiding	-.090
Fulltime vs. Parttime	.174
Dienstjaren	.081
Functiejaren	.011
R <sup>2</sup>	.223
Adjusted R <sup>2</sup>	.110
F	1.973

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 4: enkelvoudige regressie analyse met job crafting als onafhankelijke variabele en werktevredenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Werktevredenheid B
Constante	1.947
Vergroten job resources	.569***
Man vs. Vrouw	.111
Leeftijd	.209
Opleiding	.071
Fulltime vs. Parttime	.137
Dienstjaren	-.070
Functiejaren	.015
R <sup>2</sup>	.282
Adjusted R <sup>2</sup>	.180
F	2.756*

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 5: enkelvoudige regressie analyse met vergroten job resources als onafhankelijke variabele en werktevredenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Bevlogenheid $\beta$
Constante	0.309
Job Crafting	.750**
Man vs. Vrouw	-.100
Leeftijd	.071
Opleiding	-.193
Fulltime vs. Parttime	.087
Dienstjaren	.110
Functiejaren	.006
R <sup>2</sup>	.503
Adjusted R <sup>2</sup>	.431
F	6.949**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 6: enkelvoudige regressie analyse met job crafting als onafhankelijke variabele en bevlogenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Bevlogenheid $\beta$
Constante	1.995
Vergroten uitdagende job demands	.571**
Man vs. Vrouw	-.062
Leeftijd	.038
Opleiding	-.208
Fulltime vs. Parttime	.100
Dienstjaren	.079
Functiejaren	.017
R <sup>2</sup>	.241
Adjusted R <sup>2</sup>	.133
F	2.226*

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 7: enkelvoudige regressie analyse met vergroten uitdagende job demands als onafhankelijke variabele en bevlogenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Bevlogenheid B
Constante	1.804
Vergroten job resources	.518**

Man vs. Vrouw	.038
Leeftijd	.308
Opleiding	.021
Fulltime vs. Parttime	-.023
Dienstjaren	-.035
Functiejaren	-.065
R <sup>2</sup>	.243
Adjusted R <sup>2</sup>	.134
F	2.241*

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 8: enkelvoudige regressie analyse met vergroten job resources als onafhankelijke variabele en bevlogenheid als afhankelijke variabele

Variabele	Extra inzet B
Constante	2.055
Job Crafting	.527**
Man vs. Vrouw	-.148
Leeftijd	-.070
Opleiding	-.049
Fulltime vs. Parttime	.020
Dienstjaren	.063
Functiejaren	-.074
R <sup>2</sup>	.300
Adjusted R <sup>2</sup>	.196
F	2.876*

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 9: enkelvoudige regressie analyse met job crafting als onafhankelijke variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Variabele	Prestaties B
Constante	2.474
Job Crafting	.370**
Man vs. Vrouw	-.042
Leeftijd	.288*
Opleiding	-.346
Fulltime vs. Parttime	-.128
Dienstjaren	.330



Funciejaren	-.482**
R <sup>2</sup>	.399
Adjusted R <sup>2</sup>	.311
F	4.547**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 10: enkelvoudige regressie analyse met job crafting als onafhankelijke variabele en prestaties als afhankelijke variabele

Variabele	Prestaties $\beta$
Constante	2.398
Bevlogenheid	.463**
Man vs. Vrouw	.012
Leeftijd	.235
Opleiding	-.249*
Fulltime vs. Parttime	-.159
Dienstjaren	.375*
Funciejaren	-.523**
R <sup>2</sup>	.535
Adjusted R <sup>2</sup>	.470
F	8.219**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 11: enkelvoudige regressie analyse met bevlogenheid als onafhankelijke variabele en prestaties als afhankelijke variabele

Variabele	Extra inzet $\beta$
Constante	2.423
Bevlogenheid	.518**
Man vs. Vrouw	-.090
Leeftijd	-.108
Opleiding	.081
Fulltime vs. Parttime	-.059
Dienstjaren	.093
Funciejaren	-.167
R <sup>2</sup>	.325
Adjusted R <sup>2</sup>	.229
F	3.373**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 12: enkelvoudige regressie analyse met bevoegenheid als onafhankelijke variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Variabele	Extra inzet $\beta$
Constante	3.063
Werktevredenheid	.270*
Man vs. Vrouw	-.112
Leeftijd	-.051
Opleiding	.053
Fulltime vs. Parttime	-.115
Dienstjaren	.077
Functiejaren	-.200
R <sup>2</sup>	.133
Adjusted R <sup>2</sup>	.009
F	1.075

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 13: enkelvoudige regressie analyse met werktevredenheid als onafhankelijke variabele en extra inzet als afhankelijke variabele

Variabele	Prestaties $\beta$
Constante	3.006
Werktevredenheid	.237*
Man vs. Vrouw	-.008
Leeftijd	.290*
Opleiding	-.258*
Fulltime vs. Parttime	-.214
Dienstjaren	.362*
Functiejaren	-.554**
R <sup>2</sup>	.380
Adjusted R <sup>2</sup>	.293
F	4.379**

\*\*p<0.01, \*p<0.05

Tabel 14: enkelvoudige regressie analyse met werktevredenheid als onafhankelijke variabele en prestaties als afhankelijke variabele

BIJLAGE F: REGRESSIE ANALYSE EXTRA CORRELATIES

Variabele	Extra inzet
Vergoten job resources	.448*
Geslacht	-.045
Leeftijd	.133
Opleiding	.101
Dienstverband	-.052
Dienstjaren	-.067
Functie jaren	-.101
R <sup>2</sup>	.221
Adjusted R <sup>2</sup>	.108
F	1.951

Tabel 21: de dimensie het vergroten van het aantal job resources als onafhankelijke variabele en extra inzet en de sub-factor extra werk als afhankelijke variabele

Variabele	Extra inzet
Vergoten uitdagende job demands	.642**
Geslacht	-.148
Leeftijd	-.132
Opleiding	-.149
Dienstverband	.107
Dienstjaren	.182
Functie jaren	-.069
R <sup>2</sup>	.353
Adjusted R <sup>2</sup>	.258
F	3.737**

Tabel 22: de dimensie het vergroten van het aantal uitdagende job demands als onafhankelijke variabele en extra inzet en de sub-factor behulpzaam zijn als afhankelijke variabele

Variabele	Prestaties
Vergoten uitdagende job demands	.378**
Geslacht	-.034
Leeftijd	.248
Opleiding	-.394**
Dienstverband	-.084
Dienstjaren	.415*

Functie jaren	-476**
R <sup>2</sup>	.424
Adjusted R <sup>2</sup>	.342
F	5.158**

Tabel 23: de dimensie het vergroten van het aantal uitdagende job demands als onafhankelijke variabele en prestaties als afhankelijke variabele

Variabele	Extra Inzet
Prestaties	.531**
Geslacht	-.101
Leeftijd	-.211
Opleiding	.184
Dienstverband	.014
Dienstjaren	-.107
Functie jaren	.081
R <sup>2</sup>	.252
Adjusted R <sup>2</sup>	.145
F	2.362*

Tabel 24: prestaties als onafhankelijke variabele en extra inzet en de sub-factoren behulpzaam zijn, informatie verkrijgen en extra werk als afhankelijke variabele

Variabele	Werktevredenheid
Bevlogenheid	.667**
Geslacht	.057
Leeftijd	-.093
Opleiding	.040
Dienstverband	.131
Dienstjaren	.065
Functie jaren	-.026
R <sup>2</sup>	.457
Adjusted R <sup>2</sup>	.381
F	6.010**

Tabel 25: bevlogenheid als onafhankelijke variabele en werktevredenheid en de sub-factor kenmerken werk als afhankelijke variabele