



Universiteit Utrecht

Masterthesis

Duurzame inzetbaarheid begint bij jezelf!

De relatie tussen persoonlijkheid, zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid met loopbaancompetenties als mediator.

Ruud van Wetering

3056937

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleider: Marieke den Ouden

Tweede Beoordelaar: Jos Akkermans

Faculteit Sociale Wetenschappen

Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie

Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Samenvatting

The new guy

1. Inleiding	5
1.1 Duurzame inzetbaarheid	5
1.2 Loopbaancompetenties	6
1.3 Zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid	7
1.4 Onderzoeksmodel	13
2. Methoden	14
2.1 Respondenten	14
2.2 Procedure	14
2.3 Meetinstrumenten	15
2.3.1 Achtergrondgegevens	15
2.3.2 Persoonlijke voorkeuren	15
2.3.3 Zelfregulatiefocus	15
2.3.4 Loopbaancompetenties	16
2.3.5 Inzetbaarheid/Employability	16
2.4 Analyses	17
3. Resultaten	18
3.1 Loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid	18
3.2 Persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid	18
3.3 Zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid	20
3.4 Mediator effect van de loopbaancompetenties	20
4. Discussie en conclusies	24
4.1 Kritische kanttekeningen en vervolgonderzoek	26
4.2 Wetenschappelijke en praktische implicaties	27
5. Referenties	29
6. Bijlagen	33
6.1 Bijlage A: Vragenlijst	33
6.2 Bijlage B: Aanvraag onderzoek organisaties	39

Samenvatting

In dit afstudeeronderzoek is de relatie tussen persoonlijkheid, zelfregulatiefocus, loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid onderzocht. Tevens is het mediërende effect van de loopbaancompetenties onderzocht. De data zijn verzameld met behulp van een vragenlijst uitgezet en geretourneerd door 68 werknemers in een zorginstelling. De diverse hypothesen zijn getoetst aan de hand van correlaties en een hiërarchische multiële regressieanalyses.

Uit de resultaten blijkt dat de loopbaancompetenties een significant positief verband hebben met inzetbaarheid. De persoonlijkheidsdimensies openheid en consciëntieusheid hebben een significante positieve relatie en introversie en neuroticisme hebben een significant negatieve relatie duurzame inzetbaarheid. Promotiefocus heeft een significant positief verband en preventiefocus heeft een significant negatief verband met duurzame inzetbaarheid. Ook blijkt dat de loopbaancompetenties de relatie tussen consciëntieusheid en duurzame inzetbaarheid volledig medieert en de relatie tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid gedeeltelijk medieert. Deze studie heeft aangetoond dat persoonlijkheid, zelfregulatiefocus en loopbaancompetenties van grote invloed zijn op de persoonlijke duurzame inzetbaarheid en dat organisaties baat hebben bij een op het individu gericht HR-beleid.

The new guy

The new guy arrives contently
With a smile across his face
His sharp new pencil
and his stiff blue
Sunday suit
A decent
kid.
When he sits down
He thinks about his servitude,
Mumbles yes sir.
And forgets about
Himself.
He hunches over his desk
Writes perfectly
Writes and writes
Until
six fifty-five.
Only then does he take a deep breath
and it is a lovely sigh
of happy
exhaustion
of peaceful
fatigue

Of course
we all know
that he hunches over too much
and within twenty years
maybe twenty-five
he won't be able to stand up straight
won't be the same
wearing some grimy
cylindrical pants
and his back
will always hurt
in the same place.
He won't say
Yes sir
He'll say rotten old man
And slowly chant,
bad words
Then twice a year
He will think
And be convinced
Without believing his nostalgia
Or blaming his destiny
That everything
Everything has been
Too
Simple.

Mario Benedetti – Only in the Meantime & Office Poems (2006)

1. Inleiding

1.1 Duurzame inzetbaarheid

Carrières werden tot een aantal jaar geleden binnen een of slechts enkele organisaties opgebouwd. Tegenwoordig ervaren mensen steeds vaker grensloze carrières waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn en die bestaan uit meerdere posities binnen verschillende organisaties of zelfs industrieën (Hall, 2002). Om een goede carrière op te bouwen in de huidige complexe en turbulente omgeving moeten werknemers continu anticiperen en reageren op veranderingen, zowel in zichzelf als in de verschillende situaties. De inzetbaarheid van een individu verandert zodoende voortdurend, want kennis veroudert, de motivatie van een werknemer verandert en tot slot veranderen de eisen die op de arbeidsmarkt gesteld worden. De bereidheid en de bekwaamheid van een persoon om zich aan te passen is volgens Hall (2002) essentieel voor carrièreontwikkeling en succes.

Het zorgen voor optimale duurzame inzetbaarheid, *employability*, is volgens demissionair minister Donner (2009), een verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als van de werknemer. De werkgever behoort te zorgen voor omstandigheden en faciliteiten die een bijdrage leveren aan de optimale duurzame inzetbaarheid, zoals opleidingen en doorgroeimogelijkheden en de werknemer moet de verantwoording willen en kunnen nemen om gebruik te maken van deze aangeboden mogelijkheden. Het belang van een wederzijds benodigde inspanning en vermogen wordt hiermee benadrukt.

In een gedicht van Mario Benedetti wordt op een pakkende wijze een beeld geschetst van een jonge werknemer, aan het begin van zijn carrière, die vol enthousiasme en motivatie aan zijn nieuwe baan begint. Dag na dag stort hij zich volledig in zijn werk tot er van de jonge, enthousiaste jongeman, nadat de jaren verstreken zijn, een opgebrand en cynisch persoon is overgebleven, die zich realiseert dat alles te simpel is gebleken. Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid bezien zou men kunnen stellen dat de betreffende persoon in het gedicht wellicht onvoldoende inzicht heeft gehad in zijn competenties en carrièremogelijkheden en is misschien vanuit de organisatie weinig verder aanpassen werd gedaan aan competentie management of het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

Uit de literatuur blijkt dat er zeer veel verschillende theoretische perspectieven gebruikt zijn, die alle tot een verschillende definitie van duurzame inzetbaarheid leiden (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999). In het huidige onderzoek staat de werknemer en het inzicht op de persoonlijke duurzame inzetbaarheid centraal. Fugate, Kinicki en Ashforth (2003) geven een persoonsgebonden blik op duurzame inzetbaarheid, door het te beschouwen als een psycho-sociaal construct dat bestaat uit individuele karakteristieken; adaptieve

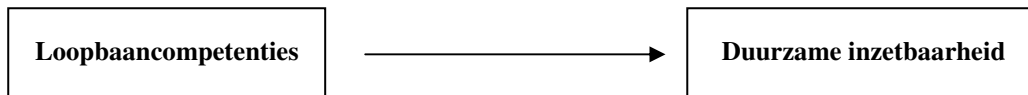
cognitie, gedrag en emotie. De Cuyper en De Witte (2008) beschouwen in hun onderzoek inzetbaarheid als de individuele perceptie van een individu om een nieuwe baan te verkrijgen. Deze, op de persoon gecentreerde nadruk, komt overeen met de grote verschuiving in verantwoordelijkheid voor de carrière van werkgever naar werknemer die heeft plaats gevonden (Heslin, 2005). Naast inzicht in de persoonlijke inzetbaarheid is het volgens Hall (2002) van belang dat individuen zicht hebben op de factoren die een bijdrage leveren aan deze inzetbaarheid. Vanwege deze reden ligt de nadruk in het huidig onderzoek tevens bij de invloed van loopbaancompetenties op deze inzetbaarheid. Want om te kunnen spreken van duurzame inzetbaarheid is het van belang dat een individu niet alleen op dit moment inzetbaar is, maar dat hij of zij deze inzetbaarheid continu ontwikkelt. De samenhang tussen de loopbaancompetenties en inzetbaarheid maakt het mogelijk om de duurzame inzetbaarheid van een persoon te kunnen onderzoeken. Zodoende wordt er in dit onderzoek aan de hand van de definitie van De Grip, Van Loo en Sanders (2004) vorm gegeven aan het construct duurzame inzetbaarheid. Deze onderzoekers zien duurzame inzetbaarheid als de capaciteit en bereidheid van een werknemer om aantrekkelijk te blijven in de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen binnen zowel de functie als in de werkomgeving.

Naast het belang van inzicht in de persoonlijke inzetbaarheid en de invloed van loopbaancompetenties hierop is de onderzoeker in het huidig onderzoek, vanuit een HR-perspectief, geïnteresseerd in de invloed van persoonsgebonden factoren op duurzame inzetbaarheid. Binnen dit onderzoek zijn zodoende persoonlijkheid en zelfregulatiefocus opgenomen als factoren die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid. Verder wordt er verwacht dat loopbaancompetenties hierbij fungeren als een mediator.

1.2 Loopbaancompetenties

De capaciteiten die een individu nodig heeft om duurzaam inzetbaarheid te verwezenlijken worden volgens Hall (2002) gevormd door de (loopbaan)competenties die een persoon al heeft en degene die door training of scholing nog gevormd kunnen worden. Kuijpers (2001) benadrukt het belang van de persoonlijke loopbaancompetenties bij de bereidheid tot het ontwikkelen van de duurzame inzetbaarheid van een individu. Zij deelt loopbaancompetenties op in vier verschillende clusters, namelijk zelfreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. *Zelfreflectie* is hier het effectief analyseren van de eigen capaciteiten en motivatie. *Werkexploratie* heeft betrekking op het verwerven van informatie over werk en het verkennen van mogelijkheden daarin. Op basis van wat deze zelf- en werkexploratie oplevert stelt een individu, aan de hand van *loopbaansturing*, doelen op en

brengt sturing aan het eigen ontwikkelingsproces en de loopbaan. Hier valt onder meer het adequaat reageren op vragen en gebeurtenissen onder. Tot slot is er het cluster *zelfprofilering*, waarin netwerken, presenteren en onderhandelen centraal staan. Deze loopbaancompetenties zijn gerelateerd aan het vormen van een moderne loopbaan, zoals reflecteren, netwerken en duurzame ontwikkeling (Kuijpers, 2001). Hieronder is een schematische weergave gegeven van dit verband.



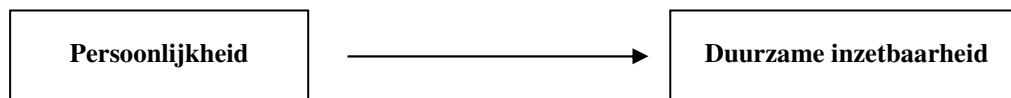
Figuur 1. Schematische weergave van de relatie tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid.

Aan de hand van bovenstaande indeling hebben Akkermans, Brenninkmeijer en Blonk (2009) de loopbaancompetenties opgedeeld in drie onderdelen, namelijk ‘knowing why’, ‘knowing whom’ en ‘knowing how’. De loopbaancompetenties die vallen onder het onderdeel ‘knowing why’ betreffen de vaardigheden en kennis die een individu nodig heeft voor de vormgeving aan de eigen loopbaan. ‘Knowing whom’ bestaat uit de loopbaancompetenties die gericht zijn op de kennis- en ontwikkeling van loopbaangerelateerde netwerken en de loopbaancompetenties van het onderdeel ‘knowing how’ hebben betrekking op het inzicht in en de beoordeling van de eigen capaciteiten en motivaties die relevant zijn voor de loopbaan. Deze loopbaancompetenties hangen samen met loopbaansucces dat wordt gevormd door factoren als promotie, betrokkenheid, tevredenheid, en salaris (Fugate et al., 2003). De mate waarin een individu beschikt over de hierboven genoemde loopbaancompetenties bepaalt het inzicht in en realisatie van de persoonlijke duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van een succesvolle carrière (Eby, Butts & Lockwood, 2003). Duurzaam inzetbare medewerkers beschikken dus over een brede verzameling competenties en vaardigheden. Ze hebben inzicht in hun goede en minder goede kwaliteiten en zijn bereid om deze in te zetten en waar nodig te verbeteren. Dit geldt voor zowel de benodigde competenties binnen de huidige functie als in toekomstige functies. Naar aanleiding van deze bevindingen wordt verwacht dat er een verband bestaat tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 1: Loopbaancompetenties hebben een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

1.3 Persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid

Tokar, Fischer en Subich (1998) wijzen op het belang van onderzoek naar persoonlijkheid in relatie tot carrièrevoortgang. Seibert, Crant en Kraimer (2001) ondervonden dat er weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen individuele ‘traits’ trekken of gedragstijlen en carrière. Zij hebben zodoende de relatie tussen carrièresucces en de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five onderzocht en hierin significante relaties gevonden. Dit betekent dat persoonlijkheid een interessante factor is bij het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Binnen dit onderzoek wordt zodoende persoonlijkheid onderzocht met de vijf persoonlijkheidsdimensies openheid, consciëntieusheid, extraversie, vriendelijkheid en neuroticisme zoals beschreven door Goldberg (1990). Hieronder is een schematische weergave gegeven van dit verband.



Figuur 2. Schematische weergave van de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid.

De persoonlijkheidsdimensie openheid verwijst naar het actief zoeken naar en de waardering van nieuwe ervaringen en ideeën die bijdrage aan het persoonlijke voordeel. Verder wordt openheid volgens Costa en McCrae (1992) gekenmerkt door een hoge mate van nieuwsgierigheid en een sterke behoefte aan autonomie. Daarnaast zijn zij creatief en vertonen zij een hoge mate van veranderings- en aanpassingsbereidheid. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen de persoonlijkheidsdimensie openheid en gedrag in organisaties en carrièreontwikkeling (Seibert, Crant & Kraimer, 2001). Zodoende is het niet mogelijk een verwachting uit te spreken over deze persoonlijkheidsdimensie en is er sprake van een explorerende onderzoeksvraag.

Onderzoeksvraag 2a: Heeft openheid een relatie met duurzame inzetbaarheid?

De persoonlijkheidsdimensie consciëntieusheid wordt gekenmerkt door perfectionisme, bedachtzaamheid, een afkeer tegen risico's, volharding en voorspelbaarheid (Goldberg, 1990). Ook hebben consciëntieuze individuen een grote prestatieoriëntatie en motivatie en een groot verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van het werk. Daarnaast zijn ze sterk organisatorisch en scoren zij hoog op carrièresucces (Seibert, Crant & Kraimer,

2001). Ook Salgado (1997) vond een positieve relatie tussen consciëntieusheid, werkprestatie en carrièreontwikkeling. Van Hoyer, Van Hooft en Lievens (2009) vonden een positief verband tussen consciëntieusheid en netwerkintensiteit bij personen die een baan zoeken. Naar aanleiding van deze informatie lijkt het waarschijnlijk dat consciëntieuze individuen inzicht hebben in en werken aan hun duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 2b: Consciëntieusheid heeft een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

Hoge scores op extraversie wijzen op sociaal gedrag, warmte, assertiviteit en activiteit (Seibert, Crant & Kraimer, 2001). Costa en McCrae (1992) voegen hier aan toe dat extraverte personen enthousiast, assertief en ambitieus zijn. Introversie is het tegenovergestelde van extraversie. Introverte personen zijn gereserveerd, sober, taakgericht en afgezonderd. Extraverten scoren hoog op het belang dat zij hechten aan materialistische winsten, status, erkenning en macht. Individuen die hoog scoren op extraversie zijn gemotiveerd om te zoeken naar nieuwe ervaringen en uitdagingen (Watson & Clark, 1997). Daarnaast hebben Vinson, Connelly en Ones (2007) een aantal extraversie gerelateerde trekken (een activiteitsschaal en een uitgaansschaal) onderzocht, die positief gerelateerd is aan het wisselen van organisaties. Om van baan te wisselen is er onder meer een goed inzicht in en gebruik van de eigen competenties en sociale en zakelijke netwerk nodig. Tevens heeft onderzoek van Tallman en Bruning (2008) aangetoond dat extraversie een significant positieve relatie heeft met de verwachting van groeimogelijkheden. In een onderzoek onder Britse werknemers werd een positief verband gevonden tussen extraversie en promotie van leidinggevenden (Melamed, 1995). In een longitudinaal onderzoek door Howard en Bray (1994), waren sociale vaardigheden positief gerelateerd aan leidinggevenden promoties. Van Hoyer et al. (2009) vonden een positief verband tussen extraversie en netwerkintensiteit bij individuen die een baan zoeken. Verder is extraversie positief gerelateerd aan werkplezier, *job satisfaction*, (Furnam & Zacherl, 1986; McCrae & Costa, 1991). Op basis van deze onderzoeken lijkt het logisch dat extraverte individuen inzicht hebben in en werken aan hun competenties en zodoende aan de persoonlijke inzetbaarheid. Aangezien introversie het tegenovergestelde is van extraversie, wordt voor introverten het tegenovergestelde verwacht.

Hypothese 2c: Introversie heeft een negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

De persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid wordt gekarakteriseerd door een goede omgang met collega's vanwege factoren als, altruïsme, samenwerking en aanpassing (Costa & McCrae, 1992). Uit de literatuur blijkt dat de relatie tussen vriendelijkheid en loopbaancompetenties complex is. Barrick en Mount (1991) hebben weinig bewijs gevonden voor de relatie tussen vriendelijkheid en 'job performance' werkprestatie. Salgado (1997) heeft daarentegen wel enig bewijs gevonden voor deze relatie. In banen die niet mens-georiënteerd zijn (professionals) vond hij een positieve relatie tussen vriendelijkheid en werkprestatie. Er was een negatieve relatie gevonden in mens-georiënteerde banen, zoals managers. Johnson (1997) heeft laten zien dat scores op de California Psychological Inventory Likeability scale, waar individuen met de persoonlijkheidstrekk vriendelijkheid hoog op scoren, een negatieve relatie had met carrièrebevordering. In overeenstemming met deze bevindingen wordt er in dit onderzoek van uitgegaan dat vriendelijke individuen weinig succes boeken als het gaat om hun duurzame inzetbaarheid.

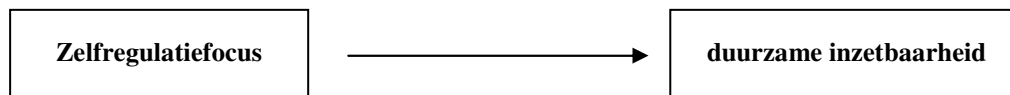
Hypothese 2d: Vriendelijkheid heeft een negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

Goldberg (1990) kenmerkt neurotische personen als emotionele instabiel, argwanend, angstig en met een gebrek aan psychologische aanpassing. Individuen met een neurotische persoonlijkheid hebben een gebrek aan sociale vaardigheden en vermijden situaties waarin het van belang is om de eigen verantwoordelijkheid te nemen (Judge et al., 1997). Salgado (1997) heeft in een meta-analyse een negatieve relatie tussen neuroticisme en carrièreontwikkeling aangetoond. Individuen die hoog scoren op neuroticisme hebben vaak een negatieve houding ten opzichte van het werk en hebben de neiging om niet meer te geven dan dat wat er van hen verwacht en gevraagd wordt (Tallman & Bruning, 2008). Uit een onderzoek door Turban en Dougherty (1994) kwam naar voren dat er een negatieve relatie was tussen neuroticisme en carrièrebevordering. Tot slot bleek uit een onderzoek door Judge (1992) dat neuroticisme negatief gerelateerd is aan carrière succes, arbeidsmotivatie en werkprestatie. Er wordt zodoende vanuit gegaan dat neurotische individuen weinig succes boeken met betrekking tot de ontwikkeling van hun duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 2e: Neuroticisme heeft een negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

1.4 Zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid.

Naast de relatie van persoonlijkheidskenmerken op loopbaancompetenties wordt er aan de hand van het construct zelfregulatiefocus ‘*regulatory focus*’ verder onderzocht wat voor invloed individuele verschillen op duurzame inzetbaarheid hebben. Zelfregulatiefocus heeft in relatie met duurzame inzetbaarheid nog betrekkelijk weinig aandacht gekregen in de literatuur, maar is met name vanuit een HR-perspectief zeer interessant. Het concept van de zelfregulatiefocus heeft namelijk betrekking op de manier waarop individuen situaties benaderen en hun doelen willen behalen (Leonardelli, Lakin & Arkin, 2006). Higgins (1997) heeft met deze theorie een nieuwe en stimulerende invalshoek geboden op het onderscheid tussen benaderen en vermijden in motivatie en zelfregulatie. Daarnaast heeft het de invloed bevestigd die het heeft op het zelfregulatiefocus systeem in verschillende domeinen van cognitie, emotie en gedrag, zoals besluitvorming, attitudes, emotionele ervaringen en motivatie (Lee & Aker, 2004). Higgins (1997) maakt in zijn zelfregulatiefocus theorie onderscheid tussen twee afzonderlijke regulerende focussen in zelfregulatie, namelijk een promotie- en een preventiefocus. De systemen van zelfregulatiefocus kunnen omschreven worden als chronische individuele variabelen en als situationele variabelen (Higgins, 2002). Beide typen zelfregulatiefocussen verhogen de motivatie van een persoon om doelen te verwezenlijken wat voor een grotere volharding en doel intensiteit zorgt.



Figuur 3. Schematische weergave van de relatie tussen zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid.

Wanneer zelfregulatie is gericht op promotie, dan zien individuen hun doelen als idealen en aspiraties. Ze zijn gericht op de groei, ontwikkeling en verwezenlijking van doelen. Verder kiezen ze voor ambitieuze strategieën om doelen te behalen en prefereren ze informatie met betrekking tot winsten en niet-winsten (Higgins, 1997). Deze personen zijn gericht op het bereiken van hun ideale zelf en de aan- of afwezigheid van positieve uitkomsten bepaalt de mate van voldoening. Individuen waarbij de zelfregulatie gefocust is op preventie streven naar hun “*ought self*” en zien de doelen als plichten en verantwoordelijkheden. Ze zijn gericht op het streven naar veiligheid en zekerheid en streven doelen na door gebruik te maken van waakzame ‘*vigilant*’ strategieën. Daarnaast zijn ze gevoelig voor informatie met betrekking tot verlies en niet-verlies (Higgins, 1997).

In essentie stellen Freitas en Higgins (2002) dat individuen met een promotiefocus de doelen die worden nagestreefd beschouwen als de maximale doelen (doelen die hetgeen reflecteren dat iemand het liefst wilt) en beschouwen individuen met een preventiefocus de doelen als de minimale doelen (de doelen om te overleven). De kernstrategie en focus van zelfregulatie in promotiefocus is benaderen '*approach*' en realiseren van positieve uitkomsten en voor preventiefocus is de kernstrategie en focus vermijden '*avoidance*' van negatieve uitkomsten (Haage, Friedman-Wheeler, McIntosh & Ahrens, 2007; Leonardelli et al., 2006).

Leikas, Lönnqvist, Verkasalo en Lindeman (2009) tonen het belang van onderzoek naar zelfregulatiefocus voor onder meer Human Resource Management aan, waarbij de werknemers (menselijk kapitaal) het uitgangspunt zijn voor succes in een organisatie. Deze onderzoekers vonden namelijk dat er in ieder geval twee manieren zijn waarop de beide vormen van zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid met elkaar in relatie kunnen worden gebracht. Ten eerste stuurt de zelfregulatiefocus de interesses en belangen van mensen. Kenmerkend voor een zelfregulatie promotiefocus is het beschouwen van doelen als idealen of winsten. Hierdoor zullen individuen met een sterke promotiefocus de benodigde faciliteiten gebruiken of beschikbaar maken, met als doel het verwezenlijken van succes, prestaties en ontwikkeling. Daartegenover staat zoals eerder gesteld, een zelfregulatie preventiefocus, waarbij de voorkeur van individuen met een sterke preventiefocus uitgaat naar veiligheid en zekerheid. De tweede manier waarin de zelfregulatiefocus theorie gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid is door overeenkomsten in onderliggende basis- versus groeibehoefte. Het uitgangspunt van de basisbehoefte is dat deze behoeftes en doelen moeten worden verwezenlijkt om te 'overleven', mede door veiligheid en zekerheid. Wanneer er hieraan is voldaan worden ze niet langer nagestreefd (Maslow, 1954). Bij de groeibehoefte staat zelfontplooiing centraal. Higgins (1997) stelt dat promotiefocus de behoefte tot groeien dient. Daarnaast stellen Brendl en Higgins (1996) dat basisbehoefte in het algemeen op dezelfde wijze zijn geconceptualiseerd als minimale ofwel preventiedoelen, hoewel preventiefocus slechts een aantal basisbehoefte dient (veiligheid en zekerheid). Daarom wordt verwacht dat individuen met een promotiefocus in elke situatie constant bezig zijn met het zoeken naar en verwezenlijken van de maximale doelen en dus streven naar de ontwikkeling van de persoonlijke duurzame inzetbaarheid. Individuen met een preventiefocus zijn daarentegen bezig met het zoeken naar en verwezenlijken van de minimale doelen en streven de ontwikkeling van persoonlijke duurzame inzetbaarheid alleen na wanneer zich situaties van verlies voordoen. Onderzoek uit de jaren 60 wees al uit dat individuen met sterke drang naar succes een grotere opwaartse mobiliteit in hun carrière hadden (Crockett, 1962).

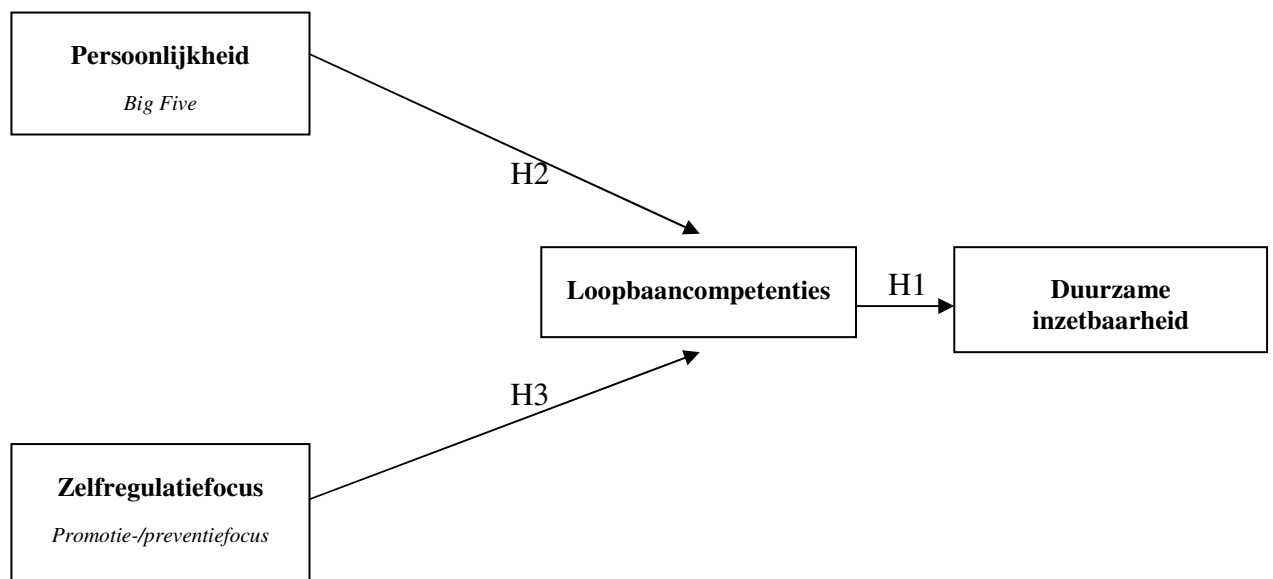
Verder, omdat ontwikkeling en vooruitgang vaak voortkomen uit het kiezen van nieuwe alternatieven en strategieën, zullen individuen met een promotiefocus meer voor deze verandering open staan dan individuen met een preventiefocus die de voorkeur hebben voor stabiliteit en daardoor verdedigend tegenover verandering staan (Lieberman, Idson, Camacho & Higgins, 1999). Individen met een promotiefocus zijn dus meer gericht op de ontwikkeling van zichzelf en hun carrière, dus hun duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 3a: Een zelfregulatie preventiefocus heeft een negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

Hypothese 3b: Een zelfregulatie promotiefocus heeft een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid.

1.6 Het onderzoeksmodel

Hieronder is het volledige onderzoekmodel weergegeven dat zal worden getoetst in het huidige onderzoek.



Figuur 4. Schematische weergave van het onderzoeksmodel.

Kort samengevat wordt er in het huidige afstudeeronderzoek onderzocht of er een relatie bestaat tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid. Daarnaast wordt de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid en de relatie tussen zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid onderzocht. Tot slot wordt de mediërende werking van loopbaancompetenties op de tweede en derde hypothese onderzocht.

2. Methoden

2.1 Respondenten

Voor het werven van participanten zijn er diverse zorginstellingen benaderd binnen Nederland. Uiteindelijk heeft een organisatie uit Limburg, waarvan de naam niet genoemd zal worden vanwege privacy redenen, medewerking verleend aan dit onderzoek. Het betrof een zorg- en welzijnsinstelling met 230 betaalde werknemers en 900 vrijwilligers. Er hebben in totaal 68 respondenten deelgenomen aan het onderzoek en de vragenlijst (zie bijlage 1) ingevuld. Hiervan is 23,5% man en 76,5% vrouw. 2,9% van de respondenten bevindt zich in de leeftijdscategorie van 15 tot en met 24 jaar, 7,4% bevindt zich in de leeftijdscategorie van 25 tot en met 34 jaar, 27,9% tussen de 35 tot en met 44 jaar, 39,7% tussen de 45 tot en met 54 jaar en 22,1% in de leeftijdscategorie van 55 tot en met 64 jaar. Wat betreft hoogst genoten opleiding van de respondenten is dit voor 44,1% van de respondenten het MBO, voor 38,2% het HBO, voor 8,8% het WO en voor 8,8% van de respondenten heeft een hogere vervolgopleiding als hoogst genoten opleiding. De respondenten zijn werken gemiddeld 14,34 jaar bij de organisatie met een standaarddeviatie van 9,41 jaar.

Tabel 1. Achtergrondkenmerken van respondenten (n=68)

<i>Kenmerk</i>	<i>Categorie</i>	<i>Aantal</i>
<i>Geslacht</i>	Man	16
	Vrouw	52
<i>Leeftijd</i>	Gemiddelde	41.9
	Standaarddeviatie	9.1
<i>Opleidingsniveau</i>	MBO	30
	HBO	26
	WO	6
	Hogere vervolg opleiding	6

2.2 Procedure

Bij de deelnemende organisatie liep op het moment van dit onderzoek een integraal traject uitgevoerd door het HR-adviesbureau Falke & Verbaan BV. Dit traject had als doel het arbeidsverzuim binnen de organisatie te reduceren. Een onderdeel van deze trajecten zijn de werknemerbijeenkomsten, waarbij de werknemers geïnformeerd werden over het lopende traject en de nieuwe gewenste visie op arbeidsverzuim binnen de organisatie.

Tijdens deze bijeenkomsten is door de onderzoeker het huidige onderzoek gepresenteerd als een onderzoek naar indicatoren van duurzame inzetbaarheid en het belang van inzicht daarin ter eventuele aanvulling op het HR-beleid. Er is aan de aanwezigen gevraagd om in de pauze of na afloop de vragenlijst dat deel uitmaakt van dit onderzoek in te vullen en vervolgens direct te retourneren. Er zijn in totaal 84 vragenlijsten uitgezet, waarvan er 68 volledig zijn geretourneerd. Dit geeft een responsrate van 81,0 %.

2.3 Meetinstrumenten

2.3.1. Achtergrondgegevens

De vragenlijst begint met het onderdeel ‘achtergrondgegevens’, waarin de participant werd gevraagd naar geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, de functie die betreffende participant uitvoert, hoe lang de participant werkzaam is bij de organisatie en de sector waarin de respondent werkzaam is.

2.3.2 Persoonlijke voorkeuren

De persoonlijkheid is gemeten met de verkorte Big Five vragenlijst van Van Emmerik, Jawahar & Stone (2004). De schaal meet met 15 items de vijf persoonlijkheidsdimensies van de Big Five. De items worden gemeten met een 7-punt Likertschaal waarbij score 1 staat voor ‘helemaal niet op mij van toepassing’ en score 7 staat voor ‘helemaal op mij van toepassing’. Een voorbeelditem van openheid is ‘heel creatief’, voor consciëntieusheid is dit ‘georganiseerd’, voor introversie is een voorbeelditem ‘stil in het bijzijn van anderen, voor neuroticisme is dit ‘humeuriger dan anderen’ en tot slot is een voorbeelditem van vriendelijkheid ‘zachtaardig’. Uit de factoranalyse blijkt dat de items inderdaad op de vijf te onderscheiden factoren laden. Cronbachs Alpha van alle dimensies is voldoende betrouwbaar gebleken. Voor ‘openheid’ (item 1 tot en met 3) is deze .85, voor ‘consciëntieusheid’ (item 4 tot en met 6) .90, voor ‘introversie’ (item 7 tot en met 9) .93, voor ‘neuroticisme’ (item 10 tot en met 12) .92 en ‘vriendelijkheid’ (item 13 tot en met 15) heeft een Cronbachs Alpha van .81.

2.3.3. Zelfregulatiefocus

Zelfregulatiefocus werd gemeten met een vragenlijst gebaseerd op onderzoek van Lockwood en Penelope (2002). Het construct preventiefocus bestaat uit negen items en een voorbeelditem van deze schaal is: ‘in (relatie tot) mijn werk, ben ik er op gericht negatieve gebeurtenissen te voorkomen’. Het construct promotiefocus bestaat eveneens uit negen items

en een voorbeelditem van deze schaal is: 'in (relatie tot) mijn werk, richt ik mij op de successen die ik wil behalen'. De antwoordschaal loopt van 1= helemaal niet tot 5= helemaal. Uit de factoranalyse blijkt dat de items op de twee te onderscheiden constructen laden en de betrouwbaarheid (Cronbachs Alpha) van de schaal is voldoende. Bij preventiefocus is deze .78 en van de schaal promotiefocus is de Cronbachs Alpha .72.

2.3.4. Loopbaancompetenties

Loopbaancompetenties werd getoetst aan de hand van de vragenlijst van Akkermans, Brenninkmeijer en Blonk (2009). De vragenlijst bestaat uit zes subschalen, reflectie op motivatie, reflectie op kwaliteiten, netwerken, loopbaansturing, werkexploratie en zelfprofilering, met in totaal 32 items. De antwoordschaal loopt van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. Het onderdeel 'knowing why' bestaat uit de schalen, met elk vijf items, reflectie op motivatie (e.g., 'Ik weet wat ik leuk vind in mijn werk') en reflectie op kwaliteiten (e.g., 'Ik weet over welke vaardigheden ik beschik'). De Cronbachs Alpha's waren respectievelijk is .88 en .82 . Het onderdeel 'knowing whom' bestaat uit de subschaal netwerken (e.g., 'ik ken de juiste mensen om mij te kunnen helpen met mijn loopbaan') met zeven items (Cronbachs Alpha is .89). Tot slot is het onderdeel 'knowing how' opgebouwd uit de subschalen loopbaansturing, werkexploratie en zelfprofilering met elk vijf items. Een voorbeeldvraag van een item op loopbaansturing: 'Ik maak voor mezelf duidelijke plannen voor mijn loopbaan' (Cronbachs Alpha is .84). Voor werkexploratie is dat 'ik ga op zoek naar de ontwikkelingen binnen mijn vakgebied' (Cronbachs Alpha is .76). Uit de factoranalyse blijkt dat het item 'ik weet welke ontwikkelingen er zijn binnen mijn vakgebied' een kleine, maar negatieve correlatie had met de overige items. Daarnaast stijgt de Cronbachs Alpha na verwijdering van dit item tot .89. Om deze reden is er voor gekozen om het item uit de analyse te halen. Tot slot is een voorbeeld van een item op de subschaal zelfprofilering 'ik kan mijn kwaliteiten goed aan anderen laten zien (Cronbachs Alpha is .79).

2.3.5. Inzetbaarheid/Employability

De inzetbaarheid (Employability) is gemeten met acht items met een schaal gebaseerd op employability schaal van De Witte (1992). Een voorbeeld van een items is 'ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies'. De antwoordschaal loopt van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. Cronbachs alfa is .91 en uit de factoranalyse blijkt dat de items op een schaal laden.

2.4 Analyses

Om de verkregen data te verwerken is gebruikt gemaakt van de software-programma's "Statistical Program for Social Sciences" (SPSS), versie 16.0. Allereerst is er een factoranalyse en een Cronbach betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd per schaal. Volgens Stevens (2002) heeft een betrouwbare schaal een minimum Cronbach's Alpha-waarde van .70. Alle schalen voldoen aan dit criterium en zodoende kon het hypothetisch model daadwerkelijk worden getoetst.

Hypothese 1, 2 en 3 zijn getoetst aan de hand van correlaties. Voor het toetsen van het mediator effect van loopbaancompetenties op de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid en zelfregulatiefocus bij de tweede en derde hypothese is er gebruik gemaakt een hiërarchische multipele regressieanalyse. Hierbij is er gebruik gemaakt van de procedure volgens Baron en Kenny (1986). Zij stellen dat er sprake is van een mediërend effect als er een significant verband is tussen de onafhankelijke variabele op afhankelijke variabele en dat de onafhankelijke variabele tevens een significant verband heeft met de mediërende variabele. Daarnaast moet de mediërende variabele een significante relatie hebben met de afhankelijke variabele. Tot slot moet het directe effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele verdwijnen of minder worden door het toevoegen van de mediator.

3. Resultaten

In dit gedeelte worden de resultaten van de toetsing van de eerder geformuleerde hypothesen besproken. Om zicht te krijgen op de wijze waarop de variabelen onderling met elkaar samen hangen zijn correlaties berekend. De correlaties, samen met de gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen zijn terug te vinden in de tabel op de volgende pagina.

Uit tabel 2 blijkt dat leeftijd, geslacht, opleiding en jaren werkzaam bij de organisatie significant correleren met persoonlijkheid, zelfregulatiefocus, de loopbaancompetenties en inzetbaarheid. Om die reden zullen deze variabelen in de hiërarchische multiple regressieanalyse worden opgenomen als controlevariabelen, zodat de te onderzoeken relaties niet worden ‘gekleurd’.

3.1 Loopbaancompetenties en inzetbaarheid.

Voor het toetsen van de eerste hypothese, namelijk de relatie tussen loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid, is gebruik gemaakt van de correlaties tussen de zes variabelen ‘loopbaancompetenties’ en de variabele ‘inzetbaarheid. Alle zes loopbaancompetenties, ‘Reflectie op motivatie’ ($r = .71, <.01$), ‘Reflectie op kwaliteiten’ ($r = .53, <.01$), ‘Netwerken’ ($r = .73, <.05$), ‘Loopbaansturing’ ($r = .51, <.01$), ‘Werkexploratie’ ($r = .70, <.01$) en ‘Zelfprofilering’ ($r = .72, <.01$) correleren positief met inzetbaarheid. Hypothese 1, waarin een positieve relatie werd verwacht tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid, is met dit resultaat bevestigd.

3.2 Persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid.

Voor het toetsen van de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid is wederom gebruik gemaakt van de correlaties in tabel 1. De resultaten bevestigen het directe verband tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid. Voor de persoonlijkheidsdimensie openheid werd er explorierend onderzoek gedaan, aangezien er geen verwachting kon worden uitgesproken op basis van de literatuur. Uit de resultaten blijkt dat er significant positieve correlatie is tussen openheid en duurzame inzetbaarheid ($r = .64, <.01$). Het antwoord op onderzoeksvraag 2a is daarom ‘openheid correleert positief met duurzame inzetbaarheid’. Verder is er een significante correlatie gevonden tussen de persoonlijkheidsdimensie consciëntieusheid en inzetbaarheid ($r = .48, <.01$). Hypothese 2b, consciëntieusheid heeft een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid, wordt door dit resultaat bevestigd.

Tabel 2. Correlatiematrix met gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen alle variabelen (N=68)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Leeftijd	41.91	9.11	-																	
2. Geslacht	1.76	0.43	.19	-																
3. Opleidingsniveau	3.82	0.93	.06	.20	-															
4. Jaren in dienst	14.34	9.41	.76**	.26*	.17	-														
5. Openheid	5.09	0.86	-.25*	.05	.17	-.29*	-													
6. Consciëntieusheid	4.47	1.06	-.06	.07	.25*	.05	.19	-												
7. Introversie	2.95	1.21	.17	-.37**	-.42**	.20	-.62**	-.17	-											
8. Neuroticisme	2.46	1.07	.23	-.24*	-.11	.25*	-.69**	-.44**	.53**	-										
9. Vriendelijkheid	4.7	0.7	-.10	-.06	-.06	.09	-.05	-.07	.10	.08	-									
10. Preventiefocus	2.52	0.58	.28*	-.09	-.11	.38**	-.47**	-.12	.49**	.49**	.11	-								
11. Promotiefocus	3.37	0.55	-.22	.10	.23	-.31*	.51**	.12	-.42**	-.47**	-.156	-.49**	-							
12. Reflectie motivatie	3.90	.70	-.19	.22	.26*	-.35**	.65**	.40**	-.65**	-.66**	-.11	-.54**	.63**	-						
13. Reflectie kwaliteit	3.62	.69	-.28*	.11	.11	-.43**	.59**	.29*	-.57**	-.53**	-.09	-.51**	.57**	.85**	-					
14. Netwerken	3.67	.61	-.20	-.02	.23	-.32**	.69**	.31**	-.65**	-.67**	-.12	-.62**	.61**	.80**	.71**	-				
15. Loopbaansturing	3.16	.74	-.37**	.08	.20	-.51**	.49**	.15	-.46**	-.42**	-.27*	-.46**	.41**	.66**	.60**	.61**	-			
16. Werkexploratie	3.57	.75	-.20	.11	.27*	-.29*	.54**	.33**	-.55**	-.56**	-.17	-.59**	.57**	.70**	.61**	.76**	.78**	-		
17. Zelfprofilering	3.79	.56	-.20	.25*	.24*	-.34**	.61**	.34**	-.57**	-.66**	-.17	-.53**	.54**	.82**	.66**	.71**	.82**	.84**	-	
18. Inzetbaarheid	4.04	.73	-.23	-.08	.28*	-.28*	.64**	.48**	-.41**	-.75**	-.17	-.49**	.51**	.71**	.53**	.73**	.51**	.70**	.72**	-

* $p < .05$; ** $p < .01$

Hypothese 2c waarbij een negatieve relatie werd verwacht tussen introversie en duurzame inzetbaarheid kan eveneens met deze resultaten bevestigd worden. Introversie correleert namelijk negatief met duurzame inzetbaarheid ($r = -.41, <.01$). Het verwachte negatieve verband bij hypothese 2d tussen vriendelijkheid en duurzame inzetbaarheid is niet door de resultaten bevestigd. De persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid zal om deze reden niet worden opgenomen in de mediatoranalyse. Er is een significante correlatie gevonden tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid ($r = -.75, <.01$). Hypothese 2e, waarbij een negatieve relatie werd verwacht tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid, is met dit resultaat bevestigd.

3.3 Zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid

De correlaties in tabel 1 zijn gebruikt om de relatie tussen zelfregulatie en duurzame inzetbaarheid te toetsen. De resultaten bevestigen het directe verband tussen zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid. Preventiefocus correleert significant negatief samen met duurzame inzetbaarheid ($r = -.49, <.01$). Hypothese 3a, waarbij een negatieve relatie tussen preventiefocus en duurzame inzetbaarheid werd verwacht is met dit resultaat bevestigd. Promotiefocus correleert positief met duurzame inzetbaarheid ($r = .51, <.01$). Hypothese 3b waarbij verwacht werd dat een zelfregulatie promotiefocus positief samenhangt met duurzame inzetbaarheid, wordt door dit resultaat bevestigd.

3.4 Het mediator effect van de loopbaancompetenties

Om het mediërende effect van de loopbaancompetenties te toetsen wordt er, zoals eerder beschreven, gebruik gemaakt van de procedure volgens Baron en Kenny (1986). Uit de eerdere resultaten blijkt dat er een direct significant verband is tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid en tussen zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid. Er is tevens een direct significant verband tussen de loopbaancompetenties en duurzame inzetbaarheid. Om het mediërende effect van de loopbaancompetenties te kunnen toetsen, moet er nog een verband aangetoond worden tussen zowel persoonlijkheid en de loopbaancompetenties als zelfregulatiefocus en de loopbaancompetenties. Om deze relaties aan te tonen wordt er gebruik gemaakt van de correlaties uit tabel 1.

Allereerst worden de relaties tussen de persoonlijkheidsdimensies, exclusief de persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid, en de loopbaancompetenties onderzocht. De persoonlijkheidsdimensie openheid correleert met alle zes loopbaancompetenties significant positief. Consciëntieusheid correleert, op de loopbaancompetentie loopbaansturing na,

significant positief met de loopbaancompetenties. Introversie correleert met alle loopbaancompetenties significant negatief. Ook de persoonlijkheidsdimensie neuroticisme correleert significant negatief met de zes loopbaancompetenties.

Preventiefocus correleert negatief met de persoonlijkheidsdimensie openheid ($r = -.47, <.01$). Er zijn positieve correlaties gevonden tussen preventiefocus en introversie ($r = -.49, <.01$) en preventiefocus en neuroticisme ($r = -.49, <.01$). Tussen preventiefocus en consciëntieusheid is er geen significante correlatie gevonden. Promotiefocus correleert positief met openheid ($r = .51, <.01$) en negatief met introversie ($r = -.42, <.01$). Er is eveneens een negatieve correlatie gevonden tussen promotiefocus en neuroticisme ($r = -.47, <.01$). Er is geen significante relatie gevonden tussen promotiefocus en consciëntieusheid.

Voor de analyse van het mediërende effect van de loopbaancompetenties op zowel de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid als zelfregulatiefocus en duurzame inzetbaarheid, is er gebruik gemaakt van hiërarchische multiële regressie. Hierbij zijn in blok 1 de achtergrondvariabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en jaren in dienst ingevoerd als controlevariabelen en in blok 2 zijn de constructen promotie- en preventiefocus en de vier persoonlijkheidsdimensies, openheid, consciëntieusheid, introversie en neuroticisme toegevoegd. In het derde blok zijn de zes loopbaancompetenties toegevoegd.

Uit tabel 2 blijkt dat de achtergrondgegevens 16% verklaren van de variantie in inzetbaarheid. Wanneer in blok 2 de persoonlijkheidsdimensies en beide constructen van zelfregulatiefocus worden toegevoegd stijgt deze variantie met 54% naar 70%. De verklaarde variantie in inzetbaarheid stijgt tot 79%, wanneer de loopbaancompetenties in blok 3 worden toegevoegd. Verder blijkt dat het toevoegen van de zes loopbaancompetenties als mediërende variabelen in blok 3 verschillende resultaten opleveren. Van de zes loopbaancompetenties die dienen als mediërende variabelen zijn er drie significante verbanden gevonden, namelijk reflectie op motivatie ($\beta = .46, <.05$) loopbaansturing ($\beta = -.32, <.05$) en werkexploratie ($\beta = .32, <.05$). Het bètagewicht van de persoonlijkheidsdimensie openheid daalt, maar deze had in blok 2 al geen significante relatie. Zodoende kan er niet gesproken worden van een partieel of volledig mediërend effect. De significante relatie tussen consciëntieusheid en duurzame inzetbaarheid verdwijnt bij het toevoegen van de mediërende variabelen. De loopbaancompetenties hebben dus een volledig mediërend effect op de relatie tussen consciëntieusheid en duurzame inzetbaarheid. Uit de Sobel-toets van Preacher en Hayes (2008) blijkt dat het mediërende effect van loopbaancompetenties significant is ($p <.05$). Een opvallend resultaat is gevonden bij de persoonlijkheidsdimensie introversie. De niet significante positieve relatie tussen introversie en duurzame inzetbaarheid in blok 2 wordt

significant bij het toevoegen van de mediërende variabelen ($\beta = .25, <.05$). Dit is opvallend omdat er een negatieve relatie werd verwacht tussen introversie en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is er geen sprake van een partieel of volledig mediërend effect van loopbaancompetenties op deze relatie, maar wordt deze juist versterkt. Door dit resultaat lijkt het alsof de loopbaancompetenties een modererend effect hebben op de relatie tussen introversie en duurzame inzetbaarheid.

Tabel 2. Hiërarchische multiële regressieanalyse met inzetbaarheid als afhankelijke variabele (n=68).

	B	SE B	β	R²	ΔR^2
Blok 1				.22	.16
Leeftijd	.02	.13	.02		
Geslacht	-.16	.20	-.10		
Opleidingsniveau	.30	.09	.38**		
Jaren in dienst	-.002	.001	-.34		
Blok 2				.53	.54
Openheid	.14	.10	.16		
Consciëntieusheid	.13	.06	.18*		
Introversie	.06	.07	.09		
Neuroticisme	-.32	.08	-.54**		
Preventiefocus	-.12	.12	-.09		
Promotiefocus	.14	.12	.10		
Blok 3				.09	.09
Openheid	.11	.09	.14		
Consciëntieusheid	.01	.05	.02		
Introversie	.15	.07	.25*		
Neuroticisme	-.25	.08	-.37**		
Preventiefocus	-.02	.10	-.02		
Promotiefocus	-.13	.12	-.10		
Reflectie op motivatie	.47	.18	.46*		
Reflectie op kwaliteiten	-.20	.13	-.19		
Netwerken	.02	.17	.02		
Loopbaansturing	-.29	.14	-.30*		
Werkexploratie	.34	.14	.36*		
Zelfprofilering	.32	.22	.25		

* $p < .05$; ** $p < .01$

Uit tabel 2 blijkt tot slot nog dat het verband tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid niet verdwijnt als de loopbaancompetenties daaraan worden toegevoegd, maar het bètagewicht van neuroticisme daalt wel als gevolg van deze toevoeging ($\beta = -.37, <.01$). De loopbaancompetenties hebben daarom een partieel mediërend effect op de relatie tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid. Uit de Sobel-toets blijkt dat het mediërende effect van loopbaancompetenties significant is ($p <.01$).

4. Discussie en conclusies

In dit onderzoek stond de relatie tussen persoonlijkheid, zelfregulatiefocus, loopbaancompetenties en inzetbaarheid centraal. De eerste hypothese, waarin het positieve verband tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid onderzocht werd, is door de resultaten bewezen. Uit de resultaten bleek namelijk dat alle zes loopbaancompetenties positief correleren met inzetbaarheid. Individuen met een hoge score op de loopbaancompetenties hebben dus meer inzicht in de persoonlijke inzetbaarheid. Dit positieve verband is tevens gebleken uit onderzoek van Eby, et al. (2003).

De tweede hypothese onderzocht het verband tussen de diverse persoonlijkheidsdimensies en duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten bleek dat er positief verband is tussen openheid en duurzame inzetbaarheid. Er kan met dit resultaat een bevestigend antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 2a, ‘heeft openheid een relatie met duurzame inzetbaarheid?’ Individuen met een hoge score op openheid hebben meer inzicht in de persoonlijke inzetbaarheid. Seibert, Crant en Kraimer (2001) gaven aan dat er weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen openheid en gedrag in organisaties en carrièreontwikkeling. Het resultaat uit het onderzoek bevestigt het belang en biedt perspectief om verder onderzoek met deze persoonlijkheidsdimensie uit te voeren op het gebied van inzetbaarheid en andere HR-onderdelen. Verder is er een positief verband gevonden tussen de persoonlijkheidsdimensie consciëntieusheid en inzetbaarheid. Hypothese 2b, consciëntieusheid heeft een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid, wordt door dit resultaat bevestigd. Individuen hoog scorend op consciëntieusheid beschouwen zich zelf meer inzetbaar dan laag scorende individuen. Dit is in overeenstemming met onderzoek van Salgado (1997), die een positieve relatie vond tussen consciëntieusheid, werkprestatie en carrièreontwikkeling. Hypothese 2c, waarbij een negatieve relatie werd verwacht tussen introversie en duurzame inzetbaarheid kan eveneens met deze resultaten bevestigd worden. Introversie heeft namelijk een negatief verband met duurzame inzetbaarheid, wat overeenkomt met het onderzoek van Tallman en Bruning (2008). Introverte individuen hebben een lagere score op duurzame inzetbaarheid dan individuen met een lage score op introversie. Het verwachte negatieve verband bij hypothese 2d tussen vriendelijkheid en duurzame inzetbaarheid kon niet door de resultaten worden bevestigd. Er is tot slot een negatieve relatie aangetoond tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid. Hypothese 2e, waarbij een negatieve relatie werd verwacht tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid, is met dit resultaat bevestigd. Individuen hoog scorend op neuroticisme beschouwen zichzelf dus als minder inzetbaar dan laag scorende individuen. Dit komt overeen met eerder

onderzoek door Turban en Dougherty (1994). Zij hadden een negatieve relatie aangetoond tussen neuroticisme en carrièrebevordering.

De derde hypothese, waarin de relaties tussen preventie- en promotiefocus met duurzame inzetbaarheid werd onderzocht, is voor beide focussen door de resultaten van dit onderzoek bevestigd. Een significant negatieve relatie werd gevonden tussen preventiefocus en duurzame inzetbaarheid. Individuen met een hoge score op preventiefocus beschouwen zich zelf als minder duurzaam inzetbaar dan laag scorende individuen. Dit resultaat bevestigt hypothese 3a; een zelfregulatie preventiefocus heeft een negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid. Liberman et al. (1999) hebben eveneens deze negatieve relatie aangetoond en vonden dat individuen hoog scorend op preventiefocus verdedigend tegenover verandering en ontwikkeling staan. Een significante positieve relatie is aangetoond tussen promotiefocus en duurzame inzetbaarheid. Dit betekent dat wanneer werknemers hoog score op promotiefocus zij ook hoger scoren op duurzame inzetbaarheid. Dit komt overeen met onderzoek van Higgins (1997) die stelt dat promotiefocus de behoefte tot groeien en ontwikkelen dient. Hypothese 3b, een zelfregulatie promotiefocus heeft een positieve relatie met duurzame inzetbaarheid, is hiermee bevestigd.

Tot slot is het mediërende effect van de loopbaancompetenties op zowel de relatie tussen persoonlijkheid en duurzame inzetbaarheid als de relatie tussen zelfregulatiefocus onderzocht. Uit de analyse blijkt dat drie van de zes loopbaancompetenties die dienen als mediërende variabelen een significant verband hebben, namelijk reflectie op motivatie, loopbaansturing en werkexploratie. Er is geen mediërend effect gevonden van de loopbaancompetenties op de relatie tussen openheid en duurzame inzetbaarheid. De significante relatie tussen consciëntieusheid en duurzame inzetbaarheid verdwijnt bij het toevoegen van de mediërende variabelen. De loopbaancompetenties hebben bij deze analyse dus een volledig mediërend effect op de relatie tussen consciëntieusheid en duurzame inzetbaarheid. Een opvallend resultaat is gevonden bij de persoonlijkheidsdimensie introversie. De niet significante positieve relatie tussen introversie en duurzame inzetbaarheid wordt significant bij het toevoegen van de mediërende variabelen. Dit is een opvallend resultaat omdat er een negatieve relatie werd verwacht tussen introversie en duurzame inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor kan zijn dat het onderzoek gedaan wordt met deze dimensie vooral vanuit het een extravert perspectief kijkt. De positieve verbanden zoals bijvoorbeeld Furnham en Zacherl (1986) aantoonde tussen extraversie en werkplezier gaan wellicht slechts in mindere mate op voor introversie en niet als het compleet tegenovergestelde, zoals in dit onderzoek werd verwacht. Daarnaast is er geen sprake van een

partieel of volledig mediërend effect van loopbaancompetenties op deze relatie, maar wordt deze juist versterkt. Door dit resultaat lijkt het alsof de loopbaancompetenties een modererend effect hebben op de relatie tussen introversie en duurzame inzetbaarheid. Verder blijkt dat het verband tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid niet verdwijnt als de loopbaancompetenties daaraan worden toegevoegd, maar het bètagewicht van neuroticisme wel daalt als gevolg van deze toevoeging. De loopbaancompetenties hebben daarom een partieel mediërend effect op de relatie tussen neuroticisme en duurzame inzetbaarheid. Uit de analyse blijkt verder dat er geen mediërend effect van de loopbaancompetenties op de relatie tussen zowel promotie- als preventiefocus en duurzame inzetbaarheid is.

Verder bleek dat veel van de variantie van inzetbaarheid wordt verklaard door de persoonlijkheidsdimensies en de zelfregulatiefocus en de verklaarde variantie werd nog groter door het toevoegen van de loopbaancompetenties. Een reden hiervoor kan gevonden worden in de wijze waarop de vragen zijn gesteld. Het gaat hierbij voornamelijk om vragen die met een grote mate van subjectiviteit worden ingevuld. Het zijn vragen over het zelfbeeld van een persoon, waardoor er de kans bestaat dat er veel overeenstemming bestaat in de beantwoording op de diverse vragen. In het volgende onderdeel zal hier nader op worden ingegaan.

4.1 Kritische kanttekeningen en vervolgonderzoek

Een sterk punt van dit onderzoek is dat de respondenten een organisatie vertegenwoordigen. De participantengroep wordt hierdoor een stuk homogener. Een zwak punt hieraan is dat onderzoek bij variërende organisaties en organisatielagen de generaliseerbaarheid van de resultaten bevordert. Daarnaast is de groep respondenten van 68, gezien het aantal variabelen dat in het onderzoeksmodel werd onderzocht te klein om voldoende betrouwbare resultaten te verkrijgen. Tevens moet er rekening gehouden te worden met een aantal methodologische beperkingen van dit onderzoek. Zoals eerder vermeld heeft de wijze waarop de vragen zijn gesteld en beantwoord, door de hoge mate van zelfbeeldvragen, er voor kunnen zorgen dat er veel overeenstemming was tussen de beantwoording. Bij zelfrapportage bestaat de mogelijkheid dat de participanten beperkt zijn in de mate waarin ze inzicht hebben in hun eigen behoeften, kwaliteiten en doelen (Summerville & Roese, 2007). Daarnaast hebben mensen over het algemeen de neiging om zich van hun beste kant te laten zien. Om deze reden zijn mensen volgens Baarda, de Goede en Kalmijn (2007) geneigd antwoorden te geven waarvan verwacht wordt dat het voor een goede indruk zal zorgen. Deze sociaal wenselijke antwoorden representeren misschien niet hun echte

keuzes of meningen waardoor deze antwoorden minder valide zijn en zodoende de resultaten 'kleuren'. In vervolgonderzoek kan de huidige wijze van vragen stellen gecombineerd worden met een meer objectieve vorm van informatiewinning. Er kunnen vragen gesteld worden over de wijze waarop iemand zijn duurzame inzetbaarheid realiseert. Zodoende wordt nagegaan wat iemand daadwerkelijk doet in de praktijk dat ten goede komt van de persoonlijke duurzame inzetbaarheid (Cha, Kim & Kim, 2009). Daarnaast kan er in vervolgonderzoek een koppeling gemaakt worden tussen prestatie en duurzame inzetbaarheid. Het belang van daadwerkelijk presteren en goed gebruik van duurzame inzetbaarheid is in het huidige onderzoek niet opgenomen. Duurzame inzetbaarheid lijkt hierdoor in wezen een te passieve vaardigheid (Hall, 2002). Brockner en Higgins (2001) hebben de invloed van leiderschap onderzocht op de promotiefocus van de werknemers. Zij vonden dat een situationele promotiefocus van de leidinggevende de individuele promotiefocus van de werknemers beïnvloedt. Nader onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en het effect daarvan op het gedrag van de werknemers moet de toegevoegde waarde op de ontplooiing van duurzaam inzetbare werknemers aantonen.

4.2 Wetenschappelijke en praktische implicaties

De resultaten uit deze studie kunnen gebruikt worden voor een succesvolle implementatie van een op het individu gericht HR-beleid door de invloed van de persoonlijkheidsdimensies, zelfregulatie focus en loopbaancompetenties op de inzetbaarheid. De positieve relatie tussen loopbaancompetenties en inzetbaarheid laat het belang van inzicht in de persoonlijke kwaliteiten en doelen van het personeel zien. Met name het reflecteren op de persoonlijke motivatie, inzicht in de persoonlijke netwerken en zelfprofilering blijken van belang te zijn in de relatie tot inzetbaarheid. Werknemers moeten gestimuleerd worden om kritisch te kijken naar de persoonlijke capaciteiten en motivatie waarna er vervolgens een concreet persoonlijk HR-beleid op de ontwikkeling van een werknemer gemaakt kan worden. Ook heeft de invloed van de persoonlijkheidsdimensies op duurzame inzetbaarheid belangrijke implicaties voor het selecteren van werknemers. Persoonlijkheid blijkt invloed te hebben op de wijze waarop werknemers naar de persoonlijke inzetbaarheid kijken. Voor organisaties biedt deze informatie over persoonlijkheid handvatten aan om in de praktijk effectief om te gaan met het verwezenlijken van duurzaam inzetbaar personeel. Mensen met een hoge score op openheid en consciëntieuze individuen staan positief tegenover hun duurzame inzetbaarheid. Introverte en neurotische individuen hebben daarentegen een negatief beeld van de persoonlijke duurzame inzetbaarheid. Het positieve effect van de

individuele promotiefocus en het negatieve effect van de preventiefocus op duurzame inzetbaarheid geeft het belang aan van de wijze waarop doelen binnen de loopbaan gepresenteerd moeten worden. Ter illustratie, individuen met een promotiefocus zullen sneller en beter gebruik maken van een opleidingsbudget dan personen met een preventiefocus. Om beide type werknemers te ondersteunen in de ontwikkeling van de loopbaan en ze zodoende ook voor het bedrijf meer duurzaam inzetbaar te maken, moet een opleidingsbudget op individueel niveau aangeboden worden. Het is verstandig om het gebruik van een opleidingsbudget bij werknemers met een preventiefocus een verplicht karakter te geven, zodat zij hier sneller en beter gebruik van maken. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Cha et al. (2009) dat werkplezier en de betrokkenheid bij de organisatie hoger is naarmate de carrièreoriëntatie en de kansen om de carrière te ontwikkelen beide hoog zijn. Wanneer er weinig tot geen overeenkomst is tussen deze oriëntatie mogelijkheden beleven werknemers minder plezier aan hun werk en is de kans groter dat ze de organisatie verlaten. Why en Lim (2009) hebben het belang van loopbaancompetenties aangetoond voor jongeren en studenten die de arbeidsmarkt gaan betreden. Wanneer zij over een breed scala aan competenties beschikken, wordt de kans op het verkrijgen van een baan groter. Geconcludeerd kan worden dat duurzame inzetbaarheid, beïnvloed wordt door verschillende persoonsgebonden factoren, namelijk persoonlijkheid, zelfregulatie focus en de loopbaancompetenties. De relevantie en belang van een op het persoonsgericht HR-beleid binnen organisaties is daarmee aanzienlijk.

5. Referentielijst

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. (2009). Career skills en loopbaancompetenties. Ontwikkeling van een vragenlijst en competenties. Universiteit Utrecht.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. & Kalmijn, M. (2007). *Basisboek Enqueteren*. Groningen, Nederland: Wolters-Noordhoff.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 87, 43-51.
- Benedetti, M. (2006). *Only in the Meantime and Office Poems*. Harry Morales, tr. & intro. Austin, Texas. 87 pages.
- Brendl, C. M., & Higgins, E. T. (1996). Principles of judging valence: What makes events positive or negative. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 95–160.
- Brockner, J. & Higgins, E.T. (2001). Regulatory focus theory: implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 35-66.
- Cha, J., Kim, Y., & Kim, T.Y. (2009). Person-career fit and employee outcomes among research and development professionals. *Human relations*, 62, 1857-1886.
- Costa, P. & McCrae, R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*, Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Crockett, H.J. (1962). The achievement motive and differential occupational mobility in the United States, *American Sociological Review*, 27, 191–204.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21, 65-84.
- De Grip, A., Van Loo, J. van., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- De Witte, H. (1992). *Langdurig werklozen: Tussen optimisten en teruggetrokkenen*. Leuven: Hoger Instituut van de Arbeid.
- Donner, J.P.H. (2009). Onderzoeksrapportages over cao en avv. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, AV/SDA/2009/28422

- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Freitas, A. L., & Higgins, E. T. (2002). Enjoying goal-directed action: The role of regulatory fit. *Psychological Science*, 13, 1-6.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashfort, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, it's dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Furnam, A., & Zacherl, M. (1986). Personality and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 7, 453-459.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goodwin, C.J. (2005). *Research in Psychology: Methods and Design*. Verenigde Staten: John Wiley & Sons Inc.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52, 1280-1300.
- Higgins, E. T. (2002). How self-regulation creates distinct values: The case of promotion and prevention decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 12, 177-191.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1994). Predictions of managerial success over time: Lessons from the management progress study. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Johnson, J. A. (1997). Seven social performance scales for the California Psychological Inventory. *Human Performance*, 10, 1-30.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Lee, A. Y., & Aaker, J. L. (2004). Bringing the frame into focus: The influence of regulatory fit on processing fluency and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 205-218.

- Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (2000). The pleasures and pains of distinct self-construals: The role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1122–1134.
- Leikas, S., Lönnqvist, J., Verkasalo, M. & Lindeman, M. (2009). Regulatory focus systems and personal values. *European Journal of Social Psychology*, 39, 415–429.
- Leonardelli, G. J., Lakin, J. L., & Arkin, R. M. (2007). A regulatory focus approach to the self-evaluation process. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 1002-1009.
- Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1135–1145.
- Maslow, A. H. (Ed.). (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Melamed, T. (1995). Career success: The moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35–60.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416–427.
- Stevens, C. & Asch, R. (2001). Selecting employees for fit: personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13, (4), 500-517.
- SPSS Inc. (2008). *SPSS for Windows, Rel. 16.0.2*. 2008. Chicago: SPSS Inc.
- Summerville, A. & Roese, N.J. (2007). Self-reported measures of individual differences in regulatory focus: a cautionary note. *Journal of research in personality*, 42(1), 247-254.
- Tallman, R.R.J. & Bruning, N.S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23, (6), 688-712.
- Tokar, D. M., Fischer, A. R., & Subich, L. M. (1998). Personality and vocational behavior: A selective review of the literature, 1993–1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115–153.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688–702.

- Van Emmerik, H., Jawahar, I.M. & Stone, T.H. (2004). The relationship between personality and discretionary helping behaviours. *Psychological Reports*, 95, 355-365.
- Van Hoyer, G., Van Hooft, E.A.J., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 661-682.
- Vinson, G.A., Connelly, B.S., & Ones, D.S. (2007). Relationships between personality and organization switching: Implications for utility estimates, *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 118–133.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, Johnson, J.A. & Briggs, S.R. (Eds.), *Handbook of personality psychology*. San Diego: Academic Press.
- Watson, D., & Slack, A. K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181–202.
- Wye, C.K. & Lim, Y.M. (2009). Perception differential between employers and undergraduates on the importance of employability skills. *International education studies*, 2, 95-106.

6. Bijlage

6.1 Bijlage A. Vragenlijst

Voor u begint met de vragenlijst, worden er enkele vragen gesteld over uw persoonlijke achtergrond. Kruis per vraag het hokje aan dat op u van toepassing is.

<p>- Wat is uw geslacht?</p> <p><input type="checkbox"/> Man <input type="checkbox"/> Vrouw</p>
<p>- Wat is uw leeftijd?</p> <p><input type="checkbox"/></p>

<p><i>-De volgende vragen zijn algemene vragen over u en uw werk</i></p>		
1	<p>Hoogst afgeronde opleiding</p> <p><i>(Als uw opleiding er niet bij staat, kruis dan de opleiding aan die er het meest op lijkt)</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Lagere school</p> <p><input type="checkbox"/> Algemeen voortgezet onderwijs (mavo,havo, vwo)</p> <p><input type="checkbox"/> Lager beroepsonderwijs (LBO)</p> <p><input type="checkbox"/> Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)</p> <p><input type="checkbox"/> Hoger beroepsonderwijs (HBO)</p> <p><input type="checkbox"/> Wetenschappelijk onderwijs (WO)</p> <p><input type="checkbox"/> Hogere vervolgopleiding</p>
3	Hoe lang bent u werkzaam bij de uw huidige werkgever?jaar..... maanden
4	Welke functie heeft u binnen de organisatie?
5	<p>In welke branche bent u werkzaam?</p> <p>o Zakelijke Dienstverlening o Onderwijs</p> <p>o Overheid o Gezondheid- en Welzijnszorg</p> <p>o Anders, namelijk</p>	

Persoonlijke voorkeuren

De volgende vragen hebben betrekking op uw persoonlijk voorkeuren. Wilt u het antwoord aankruisen dat het beste omschrijft hoe uw zich over het algemeen voelt of zich gedraagt?

1	2	3	4	5	6	7
niet van toepassing						helemaal van toepassing

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

Uw werk

Hieronder staan enkele vragen over hoe u tegen uw werk aankijkt. Zou u voor elke uitspraak aan willen geven in hoeverre deze op u van toepassing is?

1 helemaal niet	2 nauwelijks	3 enigszins	4 grotendeels	5 helemaal
--------------------	-----------------	----------------	------------------	---------------

In (relatie tot) mijn werk...

1	Ben ik er op gericht negatieve gebeurtenissen te voorkomen.	1	2	3	4	5
2	Ben ik bang dat ik niet voldoe aan mijn verplichtingen.	1	2	3	4	5
3	Stel ik mij voor hoe ik mijn wensen en doelen het beste kan bereiken.	1	2	3	4	5
4	Denk ik na over hoe ik in de toekomst <u>niet</u> wil worden.	1	2	3	4	5
5	Ben ik sterker gericht op het bereiken van successen dan het voorkomen van falen.	1	2	3	4	5
6	Richt ik mij op de successen die ik wil behalen.	1	2	3	4	5
7	Maak ik mij zorgen dat ik mijn doelen niet zal behalen.	1	2	3	4	5
8	Denk ik na over hoe ik successen kan behalen.	1	2	3	4	5
9	Stel ik mezelf negatieve dingen voor die kunnen gebeuren.	1	2	3	4	5
10	Denk ik er over na hoe ik falen kan voorkomen.	1	2	3	4	5
11	Richt ik mij sterker op het voorkomen van problemen dan het behalen van doelen.	1	2	3	4	5
12	Is het bereiken van mijn doelen het allerbelangrijkste voor mij.	1	2	3	4	5
13	Is het voorkomen dat ik word gezien als mislukkeling het allerbelangrijkste voor mij.	1	2	3	4	5
14	Probeer ik mijn ideaalbeeld te verwezenlijken.	1	2	3	4	5
15	Streef ik er naar om te voldoen aan mijn verplichtingen.	1	2	3	4	5
16	Ben ik er op gericht gunstige resultaten te behalen.	1	2	3	4	5
17	Stel ik me positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze ook zullen gebeuren.	1	2	3	4	5
18	Denk ik na over hoe ik in de toekomst <u>wel</u> graag wil worden.	1	2	3	4	5

Loopbaancompetenties

De volgende stellingen gaan over de ontwikkeling van uw loopbaan; uw werk in de toekomst. Een aantal van deze stellingen gaan over uw netwerk: het gaat hierbij om mensen die u kent binnen- of juist buiten uw werk, die u kunnen helpen met uw loopbaan. Geef bij elke stelling aan in hoeverre u het hiermee eens bent.

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens

1	Het is voor mij duidelijk wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
2	Ik weet wat ik leuk vind in mijn werk.	1	2	3	4	5
3	Ik heb een duidelijk beeld van wat ik interessant vind in mijn werk.	1	2	3	4	5
4	Ik weet wat voor mij belangrijk is in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
5	Ik heb duidelijk voor ogen wat mijn passies zijn	1	2	3	4	5
6	Ik weet wat mijn sterke punten zijn in mijn werk.	1	2	3	4	5
7	Ik ken mijn eigen beperkingen in mijn werk.	1	2	3	4	5
8	Het is voor mij helder wat mijn zwakke punten zijn in mijn werk.	1	2	3	4	5
9	Ik ben me bewust van mijn talenten in mijn werk.	1	2	3	4	5
10	Ik weet over welke vaardigheden ik beschik	1	2	3	4	5
11	Ik ken veel mensen <u>binnen</u> mijn werk die mij kunnen helpen met mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
12	Ik ken veel mensen <u>buiten</u> mijn werk die mij kunnen helpen met mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
13	Ik weet welke mensen in mijn omgeving mij kunnen helpen met mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
14	Ik ken de juiste mensen om mij te kunnen helpen met mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
15	Ik weet hoe ik nieuwe mensen kan leren kennen die mij kunnen helpen bij mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
16	Ik weet hoe ik mensen in mijn netwerk om hulp kan vragen.	1	2	3	4	5

17	Ik kan de juiste mensen benaderen om mij te helpen met mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
18	Ik maak voor mezelf duidelijke plannen voor mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
19	Ik weet wat ik over een jaar bereikt wil hebben in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
20	Ik maak een planning voor wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
21	Ik stel voor mezelf doelen die ik wil bereiken in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
22	Ik weet wat ik over vijf jaar bereikt wil hebben in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
23	Ik weet welke ontwikkelingen er zijn binnen mijn vakgebied.	1	2	3	4	5
24	Ik onderzoek de mogelijkheden die er voor mij zijn om me verder op te laten leiden.	1	2	3	4	5
25	Ik ga op zoek naar de ontwikkelingen binnen mijn vakgebied.	1	2	3	4	5
26	Ik verken wat de mogelijkheden voor mij zijn op de arbeidsmarkt.	1	2	3	4	5
27	Ik ga na wat ik voor verschillende soorten werk uit zou kunnen voeren.	1	2	3	4	5
28	Ik kan duidelijk aan anderen laten merken waar ik goed in ben in mijn werk.	1	2	3	4	5
29	Ik weet hoe ik aan mijn omgeving moet laten zien wat ik leuk vind in mijn werk.	1	2	3	4	5
30	Ik ben in staat aan mensen duidelijk te maken wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.	1	2	3	4	5
31	Ik kan aan mijn omgeving laten zien wat ik belangrijk vind in mijn werk.	1	2	3	4	5
32	Ik kan mijn kwaliteiten goed aan anderen laten zien	1	2	3	4	5

Inzetbaarheid

De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden die u hebt in uw loopbaan. Kies bij iedere stelling het antwoord dat op u van toepassing is.

1	2	3	4	5
Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens

1	Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.	1	2	3	4	5
2	In zou snel ander werk kunnen vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	1	2	3	4	5
3	Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen.	1	2	3	4	5
4	Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.	1	2	3	4	5
5	Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.	1	2	3	4	5
6	Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.	1	2	3	4	5
7	Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen.	1	2	3	4	5
8	Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie.	1	2	3	4	5

6.2 Bijlage B. Verzoek aan organisaties



Universiteit Utrecht



FALKE & VERBAAN
ORGANISATIEADVIES • HRM • OPLEIDINGEN

Beste meneer/mevrouw,

In het kader van mijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit van Utrecht doe ik onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Zowel de organisatie als de werknemer heeft baat bij een productieve en gemotiveerde houding van de werknemer. Daarnaast komt er door recente ontwikkelingen binnen de politiek, zoals de verhoging van de AOW-leeftijd naar 67 jaar, extra nadruk te liggen op ontwikkeling en vitaliteit. Niet alleen organisaties maar ook werknemers zijn er bij gebaat om zich te ontwikkelen, zodat ze langer met plezier hun werk uitvoeren.

In het onderzoek dat ik zal uitvoeren, ga ik vanuit verschillende perspectieven opzoek naar de achterliggende gedachten achter duurzame inzetbaarheid. De focus wordt hierbij gelegd op de werknemer. Door onderzoek te doen naar de persoonskenmerken van werknemers, kan achterhaald worden welke van deze goede voorspellers zijn van op duurzaam inzetbaar gestuurd gedrag.

Daarnaast zal er een relatief nieuw construct worden opgenomen in het onderzoek, dat tevens zeer interessant is vanuit een HR-perspectief. Regulatory focus gaat uit van een op promotie en een preventie georiënteerde benadering op werk, ontwikkeling en vitaliteit.

Inzicht in deze uitkomsten en relaties biedt mogelijkheden om vanuit de HR-afdeling het gedrag van medewerkers te sturen in een duurzaam inzetbare richting. Een groep medewerkers kan bijvoorbeeld zeer gebaat zijn bij zeer uitdagende opdrachten en taken, waarbij anderen juist het best presteren bij routineuze taken. Ook de wijze waarop bijvoorbeeld medewerkers gebruik maken van of gestimuleerd kunnen worden tot het volgen van, opleidingen en trainingen verschilt naar alle waarschijnlijkheid wezenlijk en heeft zodoende de nodige aandacht nodig.

Na het onderzoek zal ik wanneer gewenst, voor uw organisatie een op maat gemaakt adviesrapportage opleveren.

Ik zie uit naar uw reactie en eventuele medewerking.

Met vriendelijke groeten,

Ruud van Wetering

Falke & Verbaan
Universiteit Utrecht