



**Universiteit Utrecht**

**Bacheloronderzoek SOP**

**30 januari 2011**

## **Blijf op het spoor van inzetbaarheid!**

*Het effect van werktevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy op  
waargenomen inzetbaarheid*

Jochem Dijkmeester (0369683)

Laura Arkema (3268233)

Joris Broekhuijsen (3232662)

Daniëlle van Schaik (3169588)

Begeleidster: M.D. den Ouden

Tweede beoordelaar: W.B. Schaufeli

Faculteit Sociale Wetenschappen

Arbeids- en Organisationspsychologie

Universiteit Utrecht



### Samenvatting

Door structurele veranderingen op de arbeidsmarkt, zoals de aankomende vergrijzing en ontgroening, zal een kleiner wordende beroepsbevolking te maken krijgen met een toenemend aanbod van arbeid. Ook worden er door globalisering meer eisen gesteld aan het kennisniveau en aanpassingsniveau van de beroepsbevolking. Dit maakt dat er binnen bedrijven structureel moet worden aangestuurd op inzetbaarheid met als doel mensen geleidelijk langer te laten werken. Onder 89 uitvoerende werknemers van NS Reizigers is onderzocht wat de invloed van verschillende motivationele aspecten is op inzetbaarheid. De onderzochte aspecten zijn werktevredenheid, bevlogenheid en occupational self-efficacy. Een vragenlijst is uitgezet in regio Den Haag en de bevindingen hieruit zijn verkregen met behulp van correlatie- en hiërarchische multiële regressieanalyses. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt de noodzaak om inzetbaarheid op te splitsen in twee dimensies: interne en externe inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt een positieve samenhang tussen interne inzetbaarheid en extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit en self-efficacy en een negatieve samenhang met toewijding. Externe inzetbaarheid blijkt enkel positief samen te hangen met vitaliteit. Dit onderzoek benadrukt het belang van het stimuleren van vitaliteit en gevoelens van self-efficacy bij medewerkers. Vervolgonderzoek zal zich voornamelijk moeten richten op het analyseren van hoe organisatiecultuur de samenhang tussen de constructen beïnvloedt.

*Sleutelwoorden: Interne inzetbaarheid, externe inzetbaarheid, intrinsieke werktevredenheid, Extrinsieke werktevredenheid, Bevlogenheid, Vitaliteit, Toewijding, Absorptie, Self-efficacy.*

### Abstract

Due to current changes in the labour market more work needs to be done by less people. Because of increasing globalization more demands will be made on the knowledge and the openness to change of the working population. Therefore, it is important that organizations achieve greater employability to ensure people stay employed longer. This research focuses on increasing employability of executive employees of the Dutch Railway Company (NS). The expectation is that job satisfaction, commitment and occupational self-efficacy can promote greater employability. 89 employees from the The Hague region returned questionnaires that were used for data analysis. Using correlational methods and hierarchical regression the results were interpreted. Results indicate that the employability construct should be split into two dimensions: internal and external employability. The results show a positive correlation between internal employability and extrinsic job satisfaction, vigor and occupational self-efficacy and a negative correlation with dedication. External employability shows only a positive relation with vigor. This study emphasizes the importance of stimulating vigorous, satisfied and high-level self-efficacy employees. Follow-up studies are needed to analyse

whether used constructs and variables behave the same in organizations with organizational cultures different from the Dutch Railway Company (NS).

*Keywords: Internal employability, external employability, intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, engagement, vigor, dedication, absorption, self-efficacy.*

# Inhoudsopgave

1 Inleiding .....	4
1.1 Aanleiding .....	4
1.2 Duurzame inzetbaarheid.....	4
1.3 Werktevredenheid en werkwaarden .....	5
1.4 Bevlogenheid.....	7
1.5 Occupational self-efficacy.....	9
2 Methoden.....	12
2.1 Respondenten en procedure.....	12
2.2 Meetinstrument.....	14
2.3 Statistische analyse en software .....	15
3 Resultaten .....	17
3.1 Correlaties tussen de variabelen .....	17
3.3 Werktevredenheid en inzetbaarheid .....	19
3.3.1 Extrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid.....	19
3.3.2 Intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid.....	19
3.4 Bevlogenheid en inzetbaarheid .....	19
3.4.1. Vitaliteit en inzetbaarheid .....	19
3.4.2 Toewijding en inzetbaarheid .....	19
3.4.3 Absorptie en inzetbaarheid.....	19
3.5 Occupational self-efficacy en inzetbaarheid .....	20
3.6 Werktevredenheid, bevlogenheid, self-efficacy en inzetbaarheid.....	20
3.7 Overige bevindingen .....	21
3.7.1 Verveling verklaard vanuit werktevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy .....	21
3.7.2. Overige verbanden .....	23
4 Discussie.....	24
4.1 Interpretatie van de resultaten .....	24
4.1.1 Werktevredenheid en inzetbaarheid .....	24
4.1.2 Bevlogenheid en inzetbaarheid .....	25
4.1.3 Self-efficacy en inzetbaarheid .....	27
4.1.4 Samenvatting hypothesen.....	27
4.1.5 Exploratieve analyses .....	27
4.1.6 Samenvatting exploratieve analyses.....	28
4.2 Kritische kanttekeningen .....	28
4.3 Theoretische en praktische implicaties van huidig onderzoek.....	31
4.4 Mogelijk vervolgonderzoek .....	32
5. Referentielijst .....	34
6. Bijlagen .....	37
6.1 Begleidende brief voor de participanten .....	37
6.2 Vragenlijst .....	38
6.3 Regressieanalyse met jaren werkzaam in de functie als controle variabele.....	45

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

In diverse publicaties van de afgelopen jaren, waaronder de conclusies van de commissie arbeidsparticipatie (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008), jaarrapporten van het Centraal Bureau van de Statistiek (2009) en rapporten van het centraal planbureau (2008), wordt aandacht gevraagd voor aankomende veranderingen op de arbeidsmarkt. De commissie arbeidsparticipatie (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008) stelt dat Nederland de komende decennia te maken krijgt met meer werk en minder mensen. Tevens stelt ze dat door globalisering de eisen aan het kennisniveau en aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking toe nemen. De krapte op de arbeidsmarkt zal stijgen, de vergrijzing neemt toe, mensen moeten langer doorwerken, technologische ontwikkeling gaat steeds sneller en er vindt een verandering plaats in de arbeidspopulatie (verschillende generaties met verschillende wensen en competenties komen de arbeidsmarkt op). De commissie arbeidsparticipatie stelt daarom dat het belangrijk is structureel aan te sturen op inzetbaarheid en werkzekerheid met als doel mensen geleidelijk langer te laten werken. Mede door de toenemende aandacht voor dit thema in de genoemde publicaties neemt ook de interesse vanuit de politiek, sociale partners en het bedrijfsleven in het thema “duurzame inzetbaarheid” toe. De term is dan ook terug te vinden in het regeerakkoord (Nederlandse Rijksoverheid, 2010). Hierin staat: “Het kabinet wil bevorderen dat werkgevers en werknemers afspraken maken over scholing en duurzame inzetbaarheid. Hierdoor neemt de werkzekerheid van werknemers op een dynamische arbeidsmarkt toe.”

## 1.2 Duurzame inzetbaarheid

In de wetenschap wordt duurzame inzetbaarheid, of *employability*, vanuit verschillende perspectieven benaderd. De laatste jaren wordt, mede vanuit de keuze van beleidsmakers en politiek, de focus steeds meer gelegd op de kenmerken van het individu die hierbij een rol spelen (McQuaid & Lindsay, 2005). Alhoewel duurzame inzetbaarheid de laatste jaren veelvuldig wordt gebruikt, is het niet altijd direct duidelijk wat concreet met dit begrip wordt bedoeld (Philpott, 1999). Zo kan een werknemer gezien worden als duurzaam inzetbaar wanneer deze de huidige functie goed kan blijven vervullen (Iles, 1997). Maar een werknemer kan ook worden gezien als duurzaam inzetbaar als deze breed kan worden ingezet op verschillende functies zodat afhankelijkheid van één specifieke functie niet aanwezig is (Van der Heijden, 2002). Rothwell & Arnold (2007) incorporeren beide perspectieven en geven de volgende definitie: “*the ability to keep the job one has or to get the job one desires*”. Deze definitie omvat zowel functioneren in de huidige functie als inzetbaar zijn in

een andere functie en richt zich op het heden en het verleden. Als het gaat om het meetbaar maken van duurzame inzetbaarheid geeft deze definitie echter geen richting aan. Verschillende factoren spelen een rol bij de vraag of iemand de huidige functie uit kan blijven oefenen of de gewenste baan kan verkrijgen (McQuaid & Lindsay, 2005; Rothwell & Arnold, 2007). In dit onderzoek is ervoor gekozen om te werken vanuit de perceptie van de werknemer; in hoeverre is deze er van overtuigd dat hij of zij duurzaam inzetbaar is. Er wordt dan gesproken van “*self-percieved employability*” (Rothwell & Arnold, 2007) of waargenomen inzetbaarheid (Nauta, Dessing & Kooiman, 2008). De positieve perceptie van de eigen inzetbaarheid is een belangrijk aspect van de bereidheid hier zelf als werknemer in te investeren (Nauta et al., 2008).

In het licht van het belang van duurzaam inzetbare werknemers wordt binnen veel bedrijven beleid ontwikkeld om inzetbaarheid te stimuleren. Naast duurzaam inzetbare werknemers wordt er ook geïnvesteerd in werknemer tevredenheid en betrokkenheid. Werktevredenheid wordt in verschillende studies in verband gebracht met inzetbaarheid (Gamboa, Gracia, Ripoll & Peiró, 2009; De Cuyper, Notelaers & De Witte, 2009; Van Dam, 2004; Nauta, Van Vianen, Van Der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009; Lee, Carswell & Allen, 2000). Hier ligt een uitdaging. In diverse onderzoeken is een negatief verband gevonden tussen tevredenheid in de huidige functie en inzetbaarheid (Van Dam, 2005; Nauta et al., 2009). Naast onderzoek naar werktevredenheid neemt ook de aandacht voor bevlogenheid van de werknemer steeds meer toe. Onderzoek naar het verband tussen bevlogenheid en de inzetbaarheid van werknemers staat echter nog in de kinderschoenen. Hiernaast zal ook het construct *self-efficacy* worden onderzocht met betrekking tot de relatie met inzetbaarheid. Self-efficacy, werktevredenheid en bevlogenheid zijn onderdeel van de motivationele aspecten die van invloed kunnen zijn op de inzetbaarheid van werknemers. In dit onderzoek wordt dan ook dieper ingegaan op de relatie tussen waargenomen inzetbaarheid, tevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy.

### **1.3 Werktevredenheid en werkwaarden**

Een goede fit tussen de persoon en de werkomgeving is een belangrijke voorspeller van werkuitkomsten, met name van werktevredenheid (Taris & Feij, 2001). Werktevredenheid is een functie van de waargenomen relatie tussen wat iemand wil van het werk en wat hij/zij daadwerkelijk ontvangt (Hirschfeld, 2000). De conceptualisatie van werktevredenheid kan echter op twee manieren plaats vinden: als een globaal construct of als een multidimensionaal construct (Hirschfeld, 2000). Dit laatste kan een voordeel met zich mee brengen omdat de onderscheidende dimensies onderling verschillende relaties met de gekozen afhankelijke variabele kunnen vertonen (Hirschfeld, 2000). De werktevredenheid van een werknemer komt voort uit de werkwaarden van de persoon zelf.

Werkwaarden omschrijven datgene wat een persoon belangrijk vindt in het werk en wat een persoon uiteindelijk wenst te behalen (Taris & Feij, 2001). Werkwaarden kunnen gekoppeld worden aan werktevredenheid. Wanneer de werkwaarden van de werknemer worden vervuld door het werk, is er namelijk sprake van tevredenheid bij de werknemers (Taris & Feij, 2001).

Werkwaarden worden in de literatuur onderverdeeld in intrinsieke werkwaarden en extrinsieke werkwaarden (Taris & Feij, 2001). Intrinsieke werkwaarden verwijzen naar de mate waarin de werknemers de immateriële aspecten van hun baan belangrijk vinden, zoals variatie in het werk, autonomie en betrokkenheid bij het werk (Taris & Feij, 2001). Extrinsieke werkwaarden verwijzen echter naar de mate waarin de werknemers de materiële aspecten van het werk belangrijk vinden, zoals het salaris en de promotiemogelijkheden (Taris & Feij, 2001). Uit de dimensies van werkwaarden vloeien twee vormen van werktevredenheid voort. Het vervullen van de intrinsieke werkwaarden van het werk zal tot intrinsieke werktevredenheid leiden. Deze intrinsieke werktevredenheid richt zich dan op de tevredenheid met betrekking tot de inhoud van de baan en de uit te voeren taken; de immateriële aspecten (Moorman, 1993; Hirschfeld, 2000). De vervulling van extrinsieke werkwaarden leiden daarentegen tot extrinsieke werktevredenheid. De extrinsieke werktevredenheid heeft betrekking op tevredenheid met de aspecten van de werksituatie en bestaat uit componenten als een goed salaris en promotiemogelijkheden (Moorman, 1993; Hirschfeld, 2000). In dit onderzoek zal de onderverdeling van werktevredenheid in intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid worden gehanteerd om het verband met de inzetbaarheid van werknemers te onderzoeken.

Wanneer gekeken wordt naar de relatie tussen werktevredenheid en inzetbaarheid komen verschillende resultaten uit eerder onderzoek naar boven. Uit onderzoek onder Nederlandse gezondheidswerknemers is gebleken dat werktevredenheid negatief samenhangt met een positieve attitude tegenover baanmobiliteit (Van Dam, 2005). Te verwachten is dat de attitude tegenover baanmobiliteit deels overlapt met de inzetbaarheidoriëntatie van de werknemer. Wanneer de werknemer tevreden is met de baan, zal deze minder positief staan ten opzichte van baanmobiliteit en een mindere inzetbaarheidoriëntatie laten zien. Ook Nauta et al. (2009) laten in hun onderzoek zien dat loopbaantevredenheid en de inzetbaarheidoriëntatie van de werknemers negatief samenhangen. Werknemers die tevreden zijn met hun loopbaan zullen minder gemotiveerd zijn om hun huidige werksituatie te veranderen en om een andere baan op zich te nemen binnen en buiten de organisatie (Nauta et al., 2009). Ook blijkt werktevredenheid sterk negatief samen te hangen met ontslagintentie van de werknemers (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Lee et al., 2000).

In de beschreven onderzoeken die de relatie tussen werktevredenheid en inzetbaarheid hebben onderzocht, is werktevredenheid steeds geoperationaliseerd als een globaal construct. Werktevredenheid als een globaal construct laat een negatief verband zien met inzetbaarheid (Van

Dam, 2005; Nauta et al., 2009; Griffeth et al., 2000; Lee et al., 2000). Wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid kunnen andere resultaten worden verwacht. Intrinsieke werktevredenheid is sterker gerelateerd aan betrokkenheid bij de baan dan extrinsieke werktevredenheid (Brown, 1996; Hirshfeld, 2000). Wanneer men extrinsiek tevreden is, is men tevreden met bijvoorbeeld het salaris van de baan. Er is te verwachten dat extrinsieke werktevredenheid negatief samenhangt met inzetbaarheid. Wanneer men meer tevreden is met de externe aspecten van de baan, zal men minder gericht zijn op het veranderen van de huidige baan (Van Dam, 2004). De volgende hypothese kan worden opgesteld met betrekking tot de samenhang van extrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid.

**Hypothese 1a:** *Extrinsieke werktevredenheid hangt negatief samen met inzetbaarheid.*

Het verband tussen intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid kan afwijken van de eerder gevonden resultaten over de relatie tussen werktevredenheid en inzetbaarheid. Personen die intrinsiek tevreden zijn met hun baan, zijn vooral tevreden met de inhoud van de baan zelf. Zoals eerder genoemd is betrokkenheid bij de baan sterker gerelateerd aan intrinsieke werktevredenheid dan aan extrinsieke werktevredenheid (Brown, 1996). Betrokkenheid bij de baan wordt omschreven als de mate waarin een persoon actief mentaal wordt bezig gehouden en in beslag genomen wordt met de huidige baan (Hirschfeld, 2000). Betrokkenheid bij de baan laat ook een positieve samenhang zien met intrinsieke motivatie (Brown, 1996). Verwacht wordt dat een hoge intrinsieke motivatie leidt tot het verbeteren van de eigen inzetbaarheid. Doordat men meer tevreden is met de aspecten van de baan zelf, zal men ook meer betrokken zijn bij de baan en daardoor meer intrinsiek gemotiveerd zijn. Door de hogere intrinsieke motivatie zullen de werknemers meer gericht zijn op hun ontwikkeling en op hun bredere inzetbaarheid. De volgende hypothese kan worden opgesteld met betrekking tot de samenhang van intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid.

**Hypothese 1b:** *Intrinsieke werktevredenheid hangt positief samen met inzetbaarheid.*

#### **1.4 Bevlogenheid**

Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2003). Bevlogenheid richt zich op de persoonlijke beleving van het werk. Bevlogenheid is een belangrijk thema, omdat uit onderzoek blijkt dat de bevlogen werknemer zich lekker voelt, plezier heeft, energiek is en daardoor beter presteert, waardoor de individuele productiviteit vergroot wordt (ArboNet, 2010). Op basis van de definitie van bevlogenheid zou verwacht kunnen worden dat bevlogenheid een positieve relatie met



inzetbaarheid laat zien. Bevlogenheid bestaat echter uit drie onafhankelijke constructen en deze constructen kunnen onderling verschillen in hun relatie met inzetbaarheid.

De bevlogenheidsdimensie vitaliteit is de door de persoon ervaren levenskracht. Eigen vermogens en kwaliteiten worden door middel van positieve energie geoptimaliseerd (Diehl, Stoffelsen & Wijnhuizen, 2008). Iemand die hoog scoort op vitaliteit beschikt over veel energie, kracht en werklust (Schaufeli & Bakker, 2003). Daarentegen hebben laagscorers doorgaans weinig energie, weinig kracht en een geringe werklust. Diehl et al. (2008) geven in hun boek 'Vitaliteit en arbeid in honderd vragen' aan dat levenslang leren helpt bij de vitaliteit van werknemers. Levenslang leren houdt in dat een persoon regelmatig van functie wisselt, een continue investering in scholing ontvangt, zich ontwikkelt en reflecteert op het eigen functioneren. Door geestelijk actief te zijn en regelmatig nieuwe kennis op te doen blijven mensen vitaal. In dit onderzoek wordt verwacht dat vitaliteit een positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Deze hypothese komt uit de verwachting dat mensen die zich blijven ontwikkelen en blijven leren, een grotere capaciteit hebben om aantrekkelijk te blijven in de arbeidsmarkt.

**Hypothese 2a:** *Vitaliteit hangt positief samen met inzetbaarheid.*

Het tweede onderscheidende construct van bevlogenheid is toewijding. Toewijding is het sterk betrokken zijn bij het werk. Dit wordt geoperationaliseerd door enthousiasme, inspiratie, trots, uitdaging en voldoening te meten (Schaufeli & Bakker, 2003). Iemand die hoog scoort op toewijding, identificeert zich sterk met zijn of haar werk doordat dit als zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend wordt ervaren. Toewijding komt voort uit motivatie (Brown, 1996) omdat een toegewijde werknemer meer gemotiveerd en betrokken is bij de baan, wat mogelijk kan leiden tot het verbeteren van de eigen inzetbaarheid. Door de hogere intrinsieke motivatie zullen de werknemers meer gericht zijn op hun ontwikkeling en verder leren buiten hun huidige functie. Mensen die zich blijven ontwikkelen en blijven leren hebben -zoals eerder ook al genoemd- een grotere capaciteit om aantrekkelijk te blijven in de arbeidsmarkt. De volgende hypothese kan worden opgesteld met betrekking tot de samenhang van toewijding en inzetbaarheid.

**Hypothese 2b:** *Toewijding hangt positief samen met inzetbaarheid.*

et derde bevlogenheidsconstruct is absorptie. Absorptie bestaat uit het volledig opgenomen zijn door het werk op een plezierige manier (Schaufeli & Bakker, 2003). Daarnaast geven Schaufeli en Bakker (2003) aan dat wanneer iemand geabsorbeerd wordt door werk, deze persoon het werk niet meer los kan laten en andere dingen vergeet waardoor de tijd snel voorbij gaat. De Cuyper, Bernhard-

Oettel, Bernston, De Witte en Alarco (2008) onderzoeken het verband tussen bevlogenheid en werk gerelateerd welbevinden. Ze geven aan dat wanneer een medewerker op een positieve wijze op kan gaan in het werk, de medewerker een hogere mate van werk gerelateerd welbevinden zal ervaren. Wanneer een medewerker geabsorbeerd is door het werk, ervaart deze een hogere mate van welbevinden en dit kan leiden tot intrinsieke motivatie (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze intrinsieke motivatie, voortkomend uit absorptie, kan bijdragen aan het op peil houden van de inzetbaarheid in de eigen functie (Brown, 1996). Vanwege het plezier dat de geabsorbeerde medewerker ervaart in het werk, zal deze meer energie halen uit het werk en zich verder willen ontwikkelen. Verwacht wordt dat de medewerker hierdoor beter inzetbaar blijft.

**Hypothese 3b:** *Absorptie hangt positief samen met inzetbaarheid.*

### 1.5 Occupational self-efficacy

Self-efficacy wordt gedefinieerd als het vertrouwen dat iemand heeft in zichzelf om een taak succesvol uit te voeren (Bandura, 1977). Bandura (1977) beschrijft vier factoren die self-efficacy beïnvloeden: ervaring, modelleren, sociale overtuiging en fysiologische factoren. Met name ervaring, modelleren en sociale overtuiging zijn relevant voor de arbeidsmarkt en bij het thema van duurzame inzetbaarheid (Pool & Sewell, 2007). Self-efficacy wordt gezien als voorspeller van de intentie en keuze om een taak te volbrengen alsmede de gedachten, gevoelens en doorzetting die een persoon ervaart bij het uitvoeren van een taak (Maurer, Weiss & Barbeite, 2003). Wanneer er met self-efficacy specifiek wordt gekeken naar leren en ontwikkeling, worden relaties gevonden met attitudes, intenties en vrijwillige participatie in training- of ontwikkelingsactiviteiten (Maurer, 2001).

Het belang van self-efficacy voor organisaties wordt door Schyns en Sczesny (2009) benadrukt. In hun onderzoek stellen ze dat self-efficacy centraal staat bij de algehele prestaties van de organisatie, het doorzettingsvermogen van de werknemer en hoe complexe taken benaderd en uitgevoerd worden (Schyns & Sczesny, 2009). Zo is het belangrijk voor organisaties om aandacht te besteden aan de mate van self-efficacy die hun werknemers ervaren. Als construct is self-efficacy behoorlijk veranderlijk en zodoende geen onderdeel van een stabiel persoonlijkheidskenmerk. Door middel van ervaring, modelleren en sociale overtuigen (Bandura, 1977; Schyns & Sczesny; 2009; Maurer, 2001) is het niveau van self-efficacy onder werknemers te beïnvloeden.

Schyns, Torcka & Gossling (2007) hebben gekeken naar de invloed van self-efficacy op bereidheid tot verandering en intentie tot verloop (zowel intern als extern). Een hoge self-efficacy score zorgt volgens hen voor een bredere oriëntatie op de verschillende baanmogelijkheden. Tevens stellen zij dat werknemers die open staan voor verandering ook anders kijken naar verloop. Immers,

werknemers kunnen pas open staan voor verandering als ze zich competent genoeg voelen met hun huidige taken. Wanneer ze zich competent voelen, kunnen werknemers bereid zijn meer verandering te accepteren (Schyns et al., 2007). Als werknemers zich nog niet competent genoeg voelen, oftewel weinig self-efficacy ervaren, dan kunnen additionele veranderingen een negatief effect hebben op de prestaties van de werknemer (Schyns et al., 2007). Deze relatie is ook gevonden door Maurer et al. (2003).

Ook Nauta et al. (2009) heeft de relatie tussen self-efficacy en oriëntatie op inzetbaarheid onderzocht, met name de bereidheid tot verandering. Uit de resultaten van het onderzoek van Nauta et al. (2009) blijkt dat werknemers met een hoge self-efficacy meer open staan voor verandering in hun functie en taken dan werknemers met een lage self-efficacy. Daarnaast blijkt ook dat hoge self-efficacy werknemers een mogelijke functieverandering als aantrekkelijker ervaren dan werknemers met een lagere self-efficacy (Nauta et al., 2009).

In navolging van het construct self-efficacy is door Schyns & von Collani (2002) occupational self-efficacy geïntroduceerd. Occupational self-efficacy is, in tegenstelling tot self-efficacy, meer specifiek gericht op baankenmerken en met name het open staan voor veranderingen. Occupational self-efficacy wordt gedefinieerd als het geloof van iemand in zijn/haar eigen bekwaamheid en competenties om succesvol en effectief te zijn in verschillende situaties en taken binnen een baan (Schyns et al., 2007). Wanneer werknemers hoog scoren op occupational self-efficacy hebben ze vertrouwen in hun eigen competenties. Ook zullen zij effectiever zijn in hun baan en efficiënter om kunnen gaan met veranderingen in de functie (Nauta, 2009; Maurer et al., 2003; Schyns et al., 2007). Er is gekozen voor occupational self-efficacy voor vier verschillende redenen. Ten eerste omdat de operationalisatie specifiek is dan overige self-efficacy constructen die betrekking hebben op werkgerelateerde constructen (Schyns & Sczesny, 2009). Het gaat in op de efficacy van werknemers en hun bereidheid tot verandering op de werkvloer. Ten tweede is de vragenlijst breder toepasbaar over verschillende soorten banen. De vragenlijst is breed genoeg voor vergelijkingen tussen verschillende banen en taken zonder te specifiek te worden (Schyns et al., 2007). Dit is praktisch gezien voordelig omdat zodoende een brede verzameling aan taken gemeten kan worden. Ten derde wordt occupational self-efficacy, in vergelijking met andere soortgelijke constructen, vaker gerelateerd aan inzetbaarheid en ander verwante constructen. Occupational self-efficacy is een construct dat vaker wordt gebruikt in onderzoek dan overige self-efficacy constructen gerelateerd aan werkprocessen. Tenslotte richt occupational self-efficacy zich op hetgeen waar wij ons ook op richten, namelijk de werknemers in hun functie.

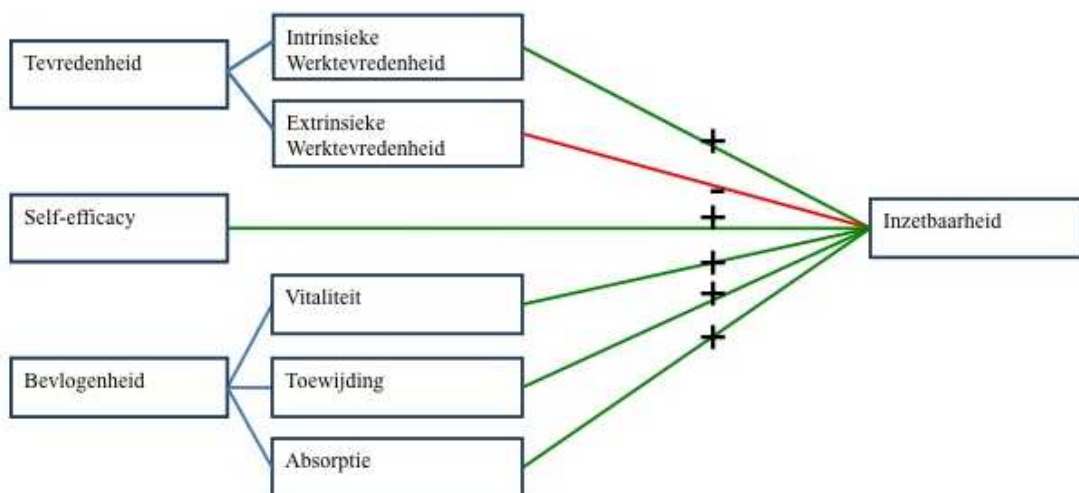
Afgeleid vanuit het algemene self-efficacy onderzoek is occupational self-efficacy een vaak toegepast en breed construct voor onderzoek op de werkvloer. Occupational self-efficacy is gericht op baankenmerken, het openstaan voor verandering en het vertrouwen van werknemers in hun

eigen competenties. Het construct heeft een solide aansluiting op de in dit onderzoek gegeven operationalisatie van inzetbaarheid. De verwachting is dat er een positieve relatie bestaat tussen occupational self-efficacy en inzetbaarheid.

**Hypothese 3:** *Occupational Self-efficacy hangt positief samen met inzetbaarheid.*

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met NS Groep. NS Groep heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in beleid gericht op het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hiervoor is al eerder door Nauta (2009) onderzoek gedaan naar loopbaanwensen en drijfveren bij machinisten. Ervaringen uit de evaluatie van dit onderzoek zijn meegenomen in de uitvoering van het huidige onderzoek. Zo is er, naar aanleiding van de ervaringen met de uitvoering van het onderzoek door Nauta (2009), gekozen om de vragenlijsten op papier te verspreiden. Gebruik van digitale vragenlijsten bleek in eerder onderzoek lastig omdat veel werknemers niet beschikken over een computer op hun werkplek.

In overleg met NS is er voor gekozen het onderzoek uit te voeren bij NS Reizigers. NS Reizigers is als bedrijf verantwoordelijk voor het rijden van treinen op het Nederlandse spoorwegnet. Uit het eerder genoemde onderzoek bij machinisten is naar voren gekomen dat machinisten de eigen functie als droombaan ervaren en hierdoor slechts beperkt gericht zijn op het verhogen van de externe inzetbaarheid. NS is benieuwd naar de perceptie bij andere uitvoerende functies en de wijze waarop hier invloed op kan worden genomen. De uitkomsten van dit onderzoek kan bijdragen aan het beantwoorden van deze vragen.

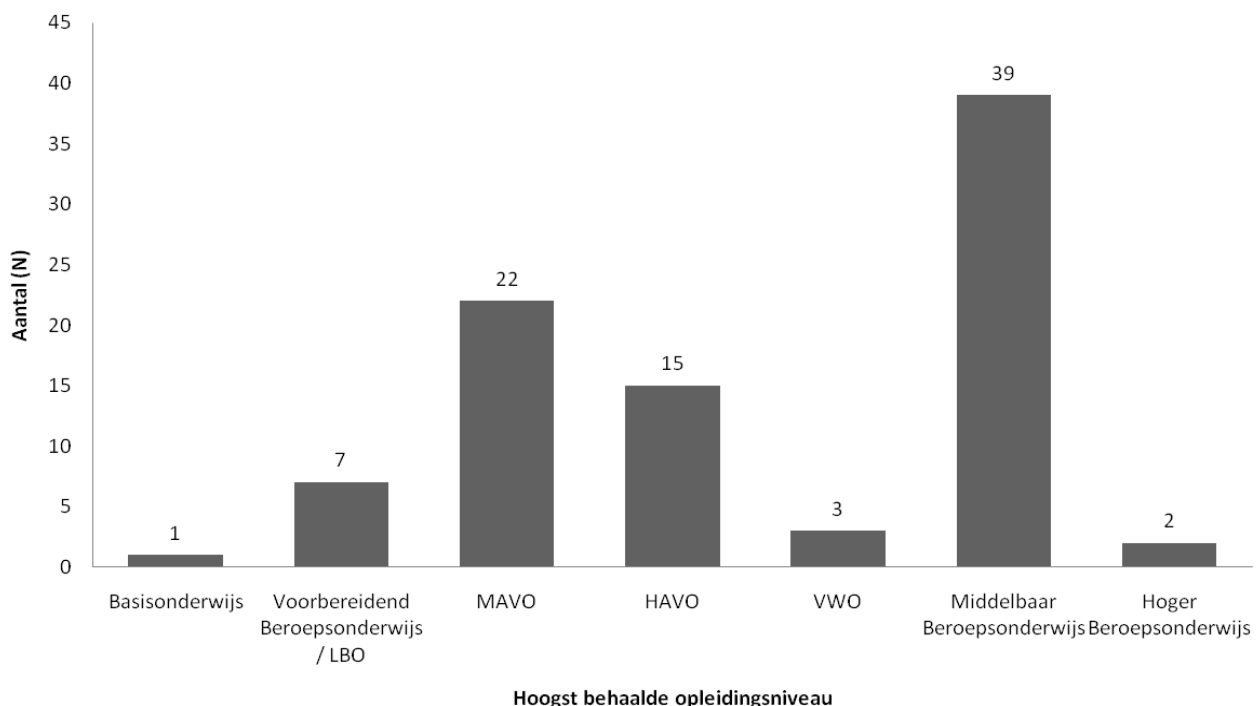


*Figuur 1:* Overzicht van de gestelde hypothesen in dit onderzoek.

## 2 Methoden

### 2.1 Respondenten en procedure

Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met NS. In overleg met NS is er voor gekozen de vragenlijst uit te zetten onder eerstelijns medewerkers van NS reizigers in regio Den Haag. Onder deze regio vallen de standplaatsen Den Haag Centraal, Den Haag HS en Leiden Centraal. In totaal zijn 700 eerstelijns medewerkers (Hoofdconducteurs, Machinist, Medewerker Service & Veiligheid, Servicemedewerkers, Proces Leider Perron, Teamleider of Anders) benaderd voor deelname aan het onderzoek. In eerste instantie zijn 600 medewerkers schriftelijk benaderd om deel te nemen aan het onderzoek, na een inleverperiode van twee weken bedroeg de respons 5.8% (N = 35). In bijlage 1 is een voorbeeld van de begeleidende brief, zoals gegeven aan de participanten die schriftelijk zijn benaderd, opgenomen. In verband met de achterblijvende respons zijn tevens 100 medewerkers persoonlijk benaderd voor deelname door de onderzoekers, 61.0% (N = 61) heeft hierop alsnog deelgenomen. Wanneer in de vragenlijst gegevens van de participanten ontbraken op het gebied van demografische gegevens, zijn deze wel meegenomen in de uiteindelijke statistische analyse. Vragenlijsten waarbij gegevens op de schalen ontbraken zijn uitgesloten van het onderzoek.



Figuur 2: Het hoogst behaalde opleidingsniveau van de participanten (N =89).

Het totaal aantal participanten is uitgekomen op 96 en na verwijdering van incomplete vragenlijsten resteerden 89 participanten. De beschrijving van de steekproef is opgenomen in tabel 1. De verdeling van de participanten over de verschillende functiegroepen was als volgt: Hoofdconducteurs (N = 31; 32.3%), Machinist (N = 21; 21.9%), Servicemedewerkers (N = 20, 20.8%), Medewerker Service & Veiligheid (N = 7; 7.3%), Proces Leider Perron (N = 5; 5.2%), Anders (N = 4; 4.2%), Teamleider (N = 1; 1.0%). De respondenten werkten gemiddeld 14.9 jaar (SD = 9.5) bij NS waarvan 12.0 jaar (SD = 10.2) in de huidige functie. Van het totaal aantal participanten was 62.5% (N = 60) man met een gemiddelde leeftijd van 45.0 (SD = 10.9). De gemiddelde leeftijd van de vrouwelijke respondenten (N = 26) was 42.4 jaar (SD = 10.2). De gemiddelde leeftijd over de gehele steekproef was 44.0 jaar (N = 84, SD = 10.7). De spreiding in het opleidingsniveau onder de participanten is weergegeven in figuur 2.

**Tabel 1.** Beschrijving van de steekproef. Per functiegroep is het aantal participanten (N) weergegeven, de sekse van de participanten, en de gemiddelde leeftijd (M, SD)

Functiegroep	Totaal (N)	Leeftijd	
		M	SD
Hoofdconductor			
Man	22	44.6	12.40
Vrouw	8	49.3	8.80
Totaal	30	45.8	11.60
Machinist			
Man	20	50.2	6.30
Totaal	20	50.2	6.30
Medewerker Service & Veiligheid			
Man	4	38.8	7.40
Vrouw	2	28.0	0.00
Totaal	7	34.0	7.90
Servicemedewerker			
Man	4	33.8	13.20
Vrouw	13	39.1	9.20
Totaal	17	37.8	10.10
Proces Leider Perron			
Man	4	41.5	9.40
Totaal	4	41.5	9.40
Teamleider			
Man	1	50.0	-
Totaal	1	50.0	-
Anders			
Man	1	27.0	-
Vrouw	3	48.0	1.70
Totaal	4	42.8	10.60
Totaal			
Man	56	45.0	10.90
Vrouw	26	42.4	10.20
Totaal	84	44.0	10.70

## 2.2 Meetinstrument

Het meetinstrument was een vragenlijst bestaande uit vier onderdelen met daarbij twee voorbladen. Op het eerste voorblad werd een uitleg gegeven over hoe de items ingevuld moeten worden, het doel van het onderzoek en er werd aangegeven dat de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt zouden worden. Het tweede voorblad bestond uit de instemmingverklaring, waarbij de mogelijkheid werd gegeven om de eindrapportage van het onderzoek wel of niet in te zien. Voorafgaand aan de schalen werd gevraagd naar algemene demografische gegevens: geslacht, leeftijd, jaren in functie en jaren bij organisatie. De vragenlijst is zo opgesteld dat elke laag van de bevolking hem naar behoren kan invullen. De vragenlijst inclusief voorbladen is terug te vinden in bijlage 2.

*Inzetbaarheid* is gemeten aan de hand van negen items afkomstig van Rothwell en Arnold (2007) met een betrouwbaarheid van  $\alpha = 0.83$  ( $M = 3.51$ ,  $SD = 0.57$ ). De vertaalde Nederlandse versie is al eerder toegepast in onderzoek naar drijfveren van machinisten bij NS (Nauta, 2009) waar men bij de vertaling geen problemen ondervond. Aangezien de huidige respondenten qua opleiding en werkniveau vergelijkbaar zijn met de door Nauta (2009) onderzochte populatie, werd de vragenlijst voor dit onderzoek bruikbaar geacht. Naar aanleiding van de factoranalyse is het construct inzetbaarheid in dit onderzoek opgesplitst in twee schalen; intern en extern. Items 2 (*“Er valt in mijn functie nog veel te leren”*), 4 (*“Ik heb het gevoel dat ik stil sta in mijn werk”*) en 7 (*“Mijn werk is voor mij routine geworden”*) zijn omgepoold en verwijderd uit de vragenlijst, daar zij geen inzetbaarheid bleken te meten maar het construct verveling. Verder zijn de volgende items omgepoold: item 3 (*“Ik denk dat ik in de nabije toekomst mijn huidige baan kwijtraak”*), item 6 (*“Als ik nu werkloos was, zou ik moeilijk een baan kunnen vinden”*) en item 8 (*“Ik twijfel of ik mijn huidige baan kan behouden”*). De antwoordschaal varieert van “helemaal niet mee eens” (1) tot “helemaal mee eens” (5). De betrouwbaarheid van de totale inzetbaarheidsschaal is  $\alpha = 0.76$  ( $M = 3.45$ ,  $SD = 0.67$ ). De betrouwbaarheid van de interne inzetbaarheidsschaal is  $\alpha = 0.76$  ( $M = 3.63$ ,  $SD = 0.77$ ) en van de externe inzetbaarheidsschaal  $\alpha = 0.84$  ( $M = 3.27$ ,  $SD = 1.01$ ).

*Werktevredenheid* is gemeten aan de hand van veertien items, die zijn afgeleid van de vragenlijst over werkwaarden van Taris en Feij (2001). De werkwaarden-vragenlijst bestaat uit drie schalen, welke verwijzen naar extrinsieke werk aspecten ( $\alpha = 0.65$ ), intrinsieke werk aspecten ( $\alpha = 0.64$ ) en sociale relaties ( $\alpha = 0.58$ ) op het werk (Taris & Feij, 2001). De tevredenheid van de respondenten werd gemeten aan de hand van hun tevredenheid met de werkwaarden. Hierbij verschilde alleen de vraagstelling en zijn de items uit de werkwaarden-vragenlijst gebruikt voor zowel werkwaarden als werktevredenheid. Bij de werkwaarden items werd gevraagd hoe belangrijk de participant bepaalde arbeidsgerelateerde aspecten vond, terwijl de werktevredenheid items vroegen naar de tevredenheid van de participanten daarop. In het kader van dit onderzoek zijn de antwoordmogelijkheden met betrekking tot werktevredenheid gebruikt. Voor het bepalen van de

onderliggende factoren op de werktevredenheid-vragenlijst is gebruik gemaakt van de factoren van de werkwaarden-vragenlijst. De werktevredenheid-vragenlijst bestaat uit twee schalen; intrinsieke werktevredenheid en extrinsieke werktevredenheid. Twee voorbeeld items van intrinsieke tevredenheid zijn *“afwisselend werk”* en *“een verantwoordelijke baan”*. Twee voorbeelden van items van extrinsieke werktevredenheid zijn *“goed salaris”* en *“baanzekerheid”*. De antwoordschaal varieert van “zeer ontevreden” (1) naar “zeer tevreden”(5). De totale werktevredenheid-vragenlijst heeft een betrouwbaarheid van  $\alpha = 0.85$  ( $M = 3.61$ ,  $SD = 0.52$ ). De betrouwbaarheid van de twee subschalen is  $\alpha = 0.82$  ( $M = 3.55$ ,  $SD = 0.58$ ) voor intrinsieke werktevredenheid en  $\alpha = 0.68$  ( $M = 3.70$ ,  $SD = 0.58$ ) voor extrinsieke werktevredenheid.

*Bevlogenheid* is gemeten aan de hand van negen items van de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2003). De drie onderscheidende variabelen van bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) worden elk gemeten aan de hand van drie items. De drie schalen zijn sterk aan elkaar gerelateerd, waardoor het als één construct gezien kan worden. Op basis van literatuur (Schaufeli & Bakker, 2003) is besloten de drie schalen toch te onderscheiden, omdat ze een goede betrouwbaarheid bezitten, zowel wat betreft hun interne consistentie als wat betreft hun stabiliteit. Een voorbeeld item van vitaliteit is: *“Op mijn werk bruis ik van energie”*, een voorbeeld item van toewijding is: *“Ik ben enthousiast over mijn baan”* en een voorbeeld item van absorptie is: *“Ik ga helemaal op in mijn werk”*. De respondenten gaven aan in hoeverre ze het met deze stelling eens waren, met een antwoordschaal die varieert van “nooit”(0) tot “altijd”(6). De betrouwbaarheid voor de gehele vragenlijst is  $\alpha = 0.93$  ( $M = 3.71$ ,  $SD = 1.13$ ). De betrouwbaarheid van de vitaliteitschaal is  $\alpha = 0.83$  ( $M = 3.82$ ,  $SD = 1.13$ ), voor toewijding  $\alpha = 0.89$  ( $M = 4.03$ ,  $SD = 1.19$ ) en voor absorptie  $\alpha = 0.88$  ( $M = 3.29$ ,  $SD = 1.42$ ).

*Self-efficacy* is gemeten volgens de verkorte versie, met acht items, van de occupational self-efficacy schaal ontwikkeld door Schyns en Von Collani (2002). Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een eigen vertaling uit het Engels. Een voorbeeld van een item is: *“Wanneer ik een probleem heb op mijn werk kan ik meestal zelf bedenken wat ik hieraan kan doen”*. De relatie tussen occupational self-efficacy en verschillende occupationele- en persoonlijkheidsconstructen toont acceptabele construct- en criteriumvaliditeit. De antwoordschaal varieert van “volkomen waar”(1) tot “volkomen onwaar” (6). De betrouwbaarheid van de verkorte occupational self-efficacy schaal is  $\alpha = 0.85$  ( $M = 4.02$ ,  $SD = 0.41$ ).

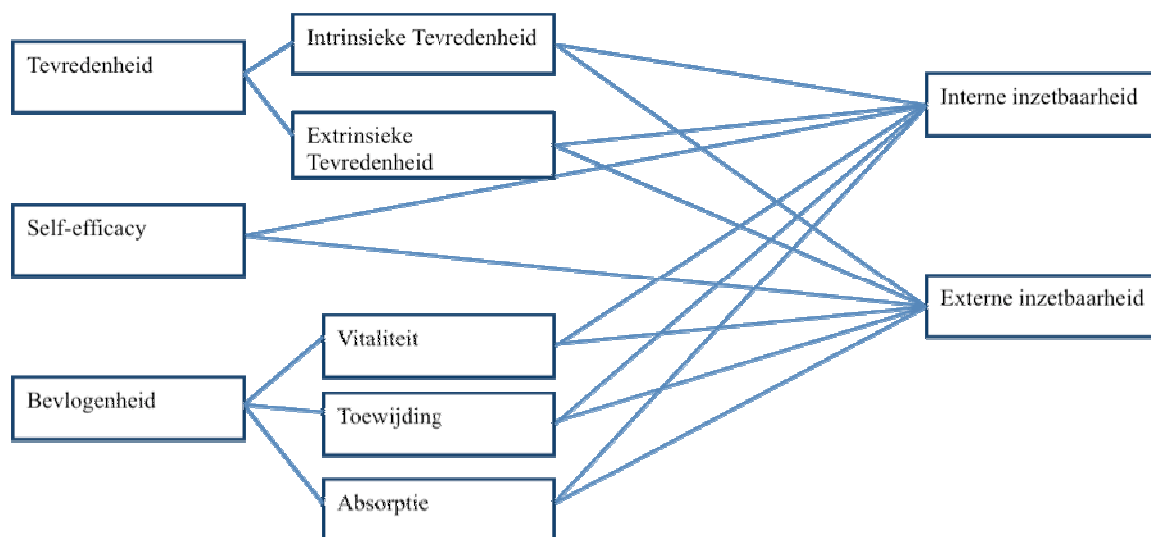
### 2.3 Statistische analyse en software

Om de verkregen gegevens te verwerken is gebruik gemaakt van het statistische programma “Statistical Program for Social Sciences” (SPSS), versie 16.0. Voorafgaand aan het hypothese toetsen zijn er per schaal factoranalyses en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Een betrouwbare schaal



heeft een Cronbach's alpha van tenminste  $\alpha = 0.70$  (Field, 2009). Alle schalen en subschalen voldoen aan dit criterium en kunnen dan ook mee worden genomen in de verdere analyses.

Alle hypothesen zijn getoetst aan de hand van correlaties. De hypothesen zijn voor zowel interne als voor externe inzetbaarheid getoetst. Vanwege de relatief kleine steekproefgrootte is er een significantie niveau van  $p < 0.10$  gehanteerd om te vermijden dat, vanwege de te kleine power, hypothesen niet worden bevestigd terwijl ze in deze steekproef wel aangenomen kunnen worden. Voor het toetsen van het gehele model is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse. Hiervoor is tevens gebruik gemaakt van twee analyses, voor zowel de afhankelijke variabele interne inzetbaarheid als de afhankelijke variabele externe inzetbaarheid. De variabelen leeftijd in jaren, sekse en jaren werkzaam bij de organisatie zijn in stap 1 van de regressieanalyse meegenomen en dienen zodoende als controlevariabelen. In de tweede stap zijn de onafhankelijke variabelen meegenomen. Ook hier is gebruik gemaakt van een significantie niveau van  $p < 0.10$ .



*Figuur 3: Model van onderzoek, na splitsing van het construct inzetbaarheid in interne en externe inzetbaarheid.*

## 3 Resultaten

Voorafgaand aan de uitvoering van de statistische analyses, zijn de ruwe gegevens gecontroleerd. Ten eerste is onderzocht of er nog missende datapunten aanwezig waren in de ruwe gegevens. Vervolgens zijn de frequentieverdelingen gecontroleerd en hier zijn geen noemenswaardige afwijkingen gevonden. Daarnaast zijn de schalen gecontroleerd op skewness (ligging van de normaalverdeling) en kurtosis (piekvorming). Na analyse bleek dat geen van de schalen afwijkende resultaten vertoonden.

### 3.1 Correlaties tussen de variabelen

In tabel 2 zijn de gemiddelden (M) en de standaard deviaties (SD) opgenomen van de variabelen. Ook bevat deze tabel de correlaties tussen de demografische, afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Leeftijd in jaren, jaren werkzaam bij de organisatie en jaren werkzaam in huidige functie bleken significant samen te hangen met enkele onafhankelijke variabelen. Sekse laat geen significante correlaties zien met de onafhankelijke variabelen. Jaren werkzaam bij de organisatie en jaren werkzaam in de huidige functie vertonen onderling een zeer hoge correlatie ( $r = .83, p < 0.01$ ). Deze hoge correlatie geeft aan dat de variabelen weinig onderscheidend zijn. Vandaar dat slechts één van deze variabelen mee genomen wordt als controlevariabele in verdere analyses om *multicollinearity* uit te sluiten. Leeftijd in jaren, jaren werkzaam bij de organisatie en sekse zijn meegenomen in verdere analyses.

De correlatietabel laat zien dat de verwachte correlatie tussen interne en externe inzetbaarheid niet is gevonden ( $r = .10, p = 0.15$ ). Dat is een onverwacht resultaat en duidt mogelijk op het bestaan van twee losse constructen van inzetbaarheid bij deze populatie. Op basis hiervan zullen interne inzetbaarheid en externe inzetbaarheid in de verdere statistische analyses als losse variabelen worden behandeld. In de volgende paragrafen worden de resultaten uit de correlatieanalyse per hypothese besproken.

**Tabel 2: Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van de controle variabelen en de schalen.**

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht <sup>a</sup>	0.31	0.47	-														
2. Leeftijd	44.01	10.74	-.11	-													
3. Jaren in huidige functie	12.00	9.46	-.05	.57**	-												
4. Jaren bij organisatie	14.87	10.19	-.06	.62**	.83**	-											
5. Intrinsieke werkwaarden	3.82	0.57	.02	-.23**	-.36**	-.36**	-										
6. Extrinsieke werkwaarden	4.01	0.58	-.08	.13	-.02	.01	.40**	-									
7. Intrinsieke werktevredenheid	3.55	0.58	-.04	.14	.06	.03	.18**	.16	-								
8. Extrinsieke werktevredenheid	3.70	0.58	-.08	.34**	.27**	.22**	-.04	.30**	.60**	-							
9. Self-efficacy	4.02	0.41	-.04	.19**	.09	.05	.29**	.21**	.42**	.43**	-						
10. Bevlogenheid Absorptie	3.29	1.42	-.12	.26**	-.01	.08	.25**	.20**	.44**	.27**	.37**	-					
11. Bevlogenheid Toewijding	4.03	1.19	-.11	.40**	.04	.13	.23**	.33**	.52**	.42**	.47**	.74**	-				
12. Bevlogenheid Vitaliteit	3.82	1.13	-.10	.26**	-.02	.02	.17*	.25**	.46**	.35**	.40**	.71**	.79**	-			
13. Interne inzetbaarheid	3.63	0.77	-.00	.02	.15*	-.01	.05	.04	.15*	.28*	.23**	.13	.18**	.25**	-		
14. Externe inzetbaarheid	3.27	1.01	.15	-.35**	-.14*	-.25**	.15*	-.19**	-.05	-.23**	.03	-.13	-.15	-.01	.11	-	
15. Verveling	2.79	0.77	-.06	-.25**	-.12	-.14	-.03	-.18**	-.43**	-.39**	-.06	-.30**	-.38**	-.39**	-.25**	.25**	-

Extra. Vanwege missende data N is 83 voor leeftijd, 86 voor geslacht, 87 voor jaren werkzaam in de organisatie en jaren werkzaam in huidige functie, 93 voor de studiev variabelen.

\* p < 0.10, \*\* p < 0.05.

<sup>a</sup> Man = 0, Vrouw = 1

### **3.3 Werktevredenheid en inzetbaarheid**

#### **3.3.1 Extrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid**

Voor het toetsen van de eerste hypothese, of extrinsieke werktevredenheid een negatief verband heeft met inzetbaarheid, is gebruik gemaakt van een correlatieanalyse. Uit de correlatietabel blijkt dat extrinsieke werktevredenheid een positief significant verband heeft met interne inzetbaarheid ( $r = .28, p < 0.01$ ). Uit de correlatietabel blijkt verder dat extrinsieke werktevredenheid een negatief significant verband heeft met externe inzetbaarheid ( $r = -.23, p < 0.02$ ). Hypothese 1a wordt niet ondersteund door de resultaten.

#### **3.3.2 Intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid**

Voor het toetsen van de hypothese dat intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid positief samenhangen, is wederom gebruik gemaakt van de correlatietabel. Intrinsieke werktevredenheid blijkt een significante, positieve correlatie te hebben met interne inzetbaarheid ( $r = .15, p < 0.08$ ). Uit tabel 2 blijkt dat intrinsieke werktevredenheid geen significante samenhang heeft met externe inzetbaarheid ( $r = .05, p = 0.32$ ). Hypothese 1b wordt zodanig niet ondersteund door de resultaten.

### **3.4 Bevlogenheid en inzetbaarheid**

#### **3.4.1. Vitaliteit en inzetbaarheid**

Hypothese 2a stelt dat vitaliteit een positief verband heeft met inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt vitaliteit een sterke significante positieve correlatie te hebben met interne inzetbaarheid ( $r = .25, p < 0.01$ ) en geen significante correlatie met externe inzetbaarheid ( $r = -0.01, p = 0.48$ ). De resultaten ondersteunen gedeeltelijk hypothese 2a.

#### **3.4.2 Toewijding en inzetbaarheid**

De hypothese dat toewijding positief samenhangt met inzetbaarheid, is getoetst aan de hand van de correlatieanalyse. Uit de correlatietabel blijkt dat toewijding een significante positieve correlatie heeft met interne inzetbaarheid ( $r = .18, p = 0.04$ ) en een significante negatieve relatie heeft met externe inzetbaarheid ( $r = -.15, p = 0.08$ ). De resultaten ondersteunen hypothese 2b niet.

#### **3.4.3 Absorptie en inzetbaarheid**

De hypothese stelt dat absorptie een positief verband heeft met inzetbaarheid. De correlatietabel laat zien dat er een positief verband is tussen absorptie en interne inzetbaarheid ( $r = .13, p = 0.11$ ). Daarnaast heeft absorptie een negatieve correlatie met externe inzetbaarheid ( $r = -.13, p = 0.11$ ). Deze verbanden zijn niet significant. Hypothese 2c wordt niet ondersteund door de resultaten.

### 3.5 Occupational self-efficacy en inzetbaarheid

Voor het toetsen van de hypothese dat occupational self-efficacy een positief verband heeft met inzetbaarheid, is wederom gebruik gemaakt van een correlatieanalyse. Uit de correlatietabel komt naar voren dat self-efficacy een positief significant verband heeft met interne inzetbaarheid ( $r = .23$ ,  $p = 0.02$ ). De correlatie tussen self-efficacy en externe inzetbaarheid is ook positief, maar niet significant ( $r = .03$ ,  $p = 0.39$ ). Hypothese 3 wordt gedeeltelijk ondersteund door de resultaten.

### 3.6 Werktevredenheid, bevlogenheid, self-efficacy en inzetbaarheid

De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek laten onderling hoge correlaties zien. Hierdoor is, naast een correlatieve analyse, ervoor gekozen het gehele model te toetsen met behulp van een hiërarchische regressieanalyse. Voor zowel interne als externe inzetbaarheid is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd, waarbij sekse, leeftijd in jaren en jaren werkzaam bij de organisatie in de eerste stap van de hiërarchische multi-pele regressieanalyses zijn opgenomen. In de tweede stap van de hiërarchische regressieanalyse zijn intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit, toewijding, absorptie en self-efficacy opgenomen. In tabel 3 zijn de resultaten van de hiërarchische regressieanalyses opgenomen.

Met interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele, verklaren de controlevariabelen minder dan 0.01% van de verklaarde variantie in interne inzetbaarheid ( $r^2 < .01$ ,  $F$  change = 0.11,  $p = 0.95$ ). Leeftijd, jaren werkzaam bij de organisatie en sekse hebben geen significante invloed op interne inzetbaarheid. Wanneer in de tweede stap de onafhankelijke variabelen worden toegevoegd, stijgt de verklaarde variantie significant naar 20.30% ( $r^2 < .20$ ,  $F$  change = 2.95,  $p < 0.01$ ). Van de zes onafhankelijke variabelen in de hiërarchische regressieanalyse laten er vier een significant verband zien met interne inzetbaarheid: extrinsieke werktevredenheid ( $\beta = 0.25$ ,  $p = 0.09$ ), vitaliteit ( $\beta = 0.38$ ,  $p = 0.04$ ), toewijding ( $\beta = -0.42$ ,  $p = 0.06$ ) en self-efficacy ( $\beta = 0.27$ ,  $p = 0.04$ ). Twee onafhankelijke variabelen laten geen significant verband zien met interne inzetbaarheid: intrinsieke werktevredenheid ( $\beta = -0.08$ ,  $p = 0.57$ ) en absorptie ( $\beta = 0.07$ ,  $p = 0.66$ ).

Wanneer externe inzetbaarheid in de hiërarchische regressieanalyse wordt opgenomen als afhankelijke variabele, verklaren de controlevariabelen 14.50% van de verklaarde variantie in externe inzetbaarheid ( $r^2 = 0.13$ ,  $F$  change = 4.35,  $p < 0.01$ ). Leeftijd laat een significant verband zien met externe inzetbaarheid ( $\beta = -0.29$ ,  $p = 0.03$ ). Na toevoeging van de onafhankelijke variabelen in de tweede stap van de analyse, stijgt de verklaarde variantie naar 20.70% ( $r^2 = 0.21$ ,  $F$  change = 0.93,  $p = 0.48$ ). De toevoeging van de onafhankelijke variabelen brengt geen significante verandering teweeg in de verklaarde variantie. Van de zes onafhankelijke variabelen in stap twee van de hiërarchische regressieanalyse, laat enkel vitaliteit een significant verband zien met externe inzetbaarheid ( $\beta =$

0.32,  $p = 0.07$ ). De overige vijf onafhankelijke variabelen laten geen significante verbanden zien: Intrinsieke werktevredenheid ( $\beta = 0.09$ ,  $p = 0.54$ ), extrinsieke werktevredenheid ( $\beta = -0.19$ ,  $p = 0.18$ ), toewijding ( $\beta = -0.17$ ,  $p = 0.44$ ), absorptie ( $\beta = -0.19$ ,  $p = 0.25$ ) en self-efficacy ( $\beta = 0.11$ ,  $p = 0.38$ ).

**Tabel 3.** Regressie van interne en externe inzetbaarheid op demografische variabelen, intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit, toewijding, absorptie en self-efficacy ( $N = 91$ ).

	Interne Inzetbaarheid $\beta$	Externe Inzetbaarheid $\beta$
<b>Stap 1</b>		
Leeftijd	0.07	-0.29*
Jaren werkzaam bij de organisatie	-0.05	-0.10
Sekse	-0.03	0.09
$R^2$ change	0.00	0.15
$F$ change	0.11	4.35*
<b>Stap 2</b>		
Intrinsieke werktevredenheid	-0.08	0.09
Extrinsieke werktevredenheid	0.25*	-0.19
Bevlogenheid Vitaliteit	0.38*	0.32*
Bevlogenheid Toewijding	-0.42*	-0.17
Bevlogenheid Absorptie	0.07	-0.19
Self-efficacy	0.27*	0.11
$R^2$ change	0.20	0.06
$F$ change	2.95*	0.93

\*  $p < 0.1$

Samenvattend blijkt uit de hiërarchische regressietabel dat interne inzetbaarheid positief samenhangt met extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit en self-efficacy. Interne inzetbaarheid hangt negatief samen met toewijding. Voor externe inzetbaarheid geldt juist dat het negatief samenhangt met leeftijd en dat er een positieve samenhang is met vitaliteit.

### 3.7 Overige bevindingen

#### 3.7.1 Verveling verklaard vanuit werktevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy

In de methodesectie is reeds beschreven dat uit de inzetbaarheidschaal drie items met negatieve correlaties zijn verwijderd. De verwijderde items pasten niet binnen de definitie van het construct inzetbaarheid. Vanwege de onderlinge correlaties tussen de drie items en de uitkomst van de

factoranalyse (bij inzetbaarheid kwamen er drie factoren uit waarbij deze drie items in de derde, onverklaarde factor vielen) is een nieuwe schaal gevormd; verveling. De benaming is gekozen op grond van de termen '*niets meer te leren in de functie*', '*routine van werk*' en '*stilstaan in werk*'. Hiermee zijn additionele exploratieve analyses uitgevoerd.

Uit de correlatietabel blijkt verveling een significante negatieve samenhang te hebben met intrinsieke werktevredenheid ( $r = -.43, p < 0.01$ ), extrinsieke werktevredenheid ( $r = -.39, p < 0.01$ ), absorptie ( $r = -.30, p < 0.01$ ), toewijding ( $r = -.38, p < 0.01$ ) en vitaliteit ( $r = -.39, p < 0.01$ ). Daarnaast hangt verveling negatief samen met interne inzetbaarheid ( $r = -.25, p < 0.01$ ) en positief met externe inzetbaarheid ( $r = .25, p < 0.01$ ). In tabel 4 zijn de resultaten van de regressieanalyse voor verveling weergegeven waarbij verveling verklaard wordt vanuit werktevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy. De controlevariabelen in de eerste stap van de regressieanalyse verklaren 9 % van de verklaarde variantie in verveling ( $r^2 = 0.09, F \text{ change} = 2.63, p = 0.06$ ). Leeftijd laat een significant verband zien met verveling ( $\beta = -.31, p = 0.03$ ). Na toevoeging van de onafhankelijke variabelen stijgt de verklaarde variantie naar 33 % ( $r^2 = 0.33, F \text{ change} = 4.11, p < 0.01$ ). Er zijn significante, negatieve verbanden gevonden tussen verveling en de constructen intrinsieke werktevredenheid ( $\beta = -0.24, p = 0.07$ ), extrinsieke werktevredenheid ( $\beta = -0.22, p = 0.09$ ) en vitaliteit ( $\beta = -0.28, p = 0.09$ ). Er is een significant, positief verband gevonden tussen verveling en self-efficacy ( $\beta = 0.23, p = 0.06$ ).

**Tabel 4.** *Regressie van verveling op demografische variabelen, intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit, toewijding, absorptie en self-efficacy (N = 91)*

	Verveling $\beta$
<b>Stap 1</b>	
Sekse	- 0.09
Leeftijd	- 0.31*
Jaren werkzaam bij de organisatie	0.01
$R^2$ change	0.09*
$F$ change	2.63*
<b>Stap 2</b>	
Intrinsieke werktevredenheid	- 0.24*
Extrinsieke werktevredenheid	- 0.23*
Bevlogenheid Vitaliteit	- 0.28*
Bevlogenheid Toewijding	0.03
Bevlogenheid Absorptie	- 0.05
Self-efficacy	0.23*
$R^2$ change	0.23*
$F$ change	4.11*

\*  $p < 0,1$

### 3.7.2. Overige verbanden

Naast de bevindingen binnen de hypothesen laat de correlatietabel nog andere resultaten zien. Leeftijd, jaren werkzaam bij de organisatie en jaren werkzaam in de huidige functie laten een positieve significante correlatie zien met extrinsieke werktevredenheid ( $r = .34, p < 0.01$ ;  $r = .22, p < 0.05$ ;  $r = 0.27, p < 0.01$ ) en een negatieve significante correlatie zien met intrinsieke werkwaarden ( $r = -.23, p < 0.05$ ;  $r = -0.36, p < 0.05$ ;  $r = -0.36, p < 0.01$ ). Leeftijd, jaren werkzaam bij de organisatie en jaren werkzaam in huidige functie laten een negatieve correlatie zien met verveling ( $r = -.25, p = 0.02$ ;  $r = -.12, p = 0.28$ ;  $r = -.14, p = 0.20$ ), deze is echter niet significant,

Zoals uit tabel 2 blijkt, laat leeftijd daarnaast nog een positief significant verband zien met self-efficacy ( $r = .19, p < 0.05$ ), vitaliteit ( $r = .26, p < 0.01$ ), toewijding ( $r = .40, p < 0.01$ ) en absorptie ( $r = .26, p < 0.01$ ). Dit verband is echter niet gevonden voor jaren werkzaam in organisatie en jaren werkzaam in huidige functie.



## 4 Discussie

Binnen dit onderzoek zijn de relaties tussen inzetbaarheid en de constructen werktevredenheid, bevlogenheid en self-efficacy onderzocht. Getoetst is of de onderliggende factoren van deze constructen een negatieve of positieve samenhang vertonen met de interne en externe inzetbaarheid van de medewerkers bij NS. Exploratief werd onderzocht of het construct verveling een verband heeft met de onafhankelijke variabelen in het onderzoek en of er een kruiseffect bestaat voor extrinsieke werktevredenheid en intrinsieke werkwaarden.

### 4.1 Interpretatie van de resultaten

#### 4.1.1 Werktevredenheid en inzetbaarheid

Hypothese 1a stelt dat extrinsieke werktevredenheid negatief samenhangt met inzetbaarheid. In dit onderzoek wordt deze hypothese door de resultaten niet ondersteund. Na het splitsen van het construct inzetbaarheid in interne en externe inzetbaarheid ontstaan er twee uitkomsten.

Ten eerste hangt extrinsieke werktevredenheid positief samen met interne inzetbaarheid. Dit betekent dat medewerkers die tevreden zijn over extrinsieke factoren van het werk (zoals loon) een hogere waargenomen interne inzetbaarheid ervaren. Dit spreekt de bevindingen in eerder onderzoek tegen. Het onderzoek van Nauta et al. (2009) beschrijft dat tevreden werknemers een minder grote drang voelen om andere taken uit te voeren of om hun huidige werksituatie te verbeteren dan ontevreden werknemers. Onderzoek door Van Dam (2005) ondersteunt het resultaat door aan te geven dat tevreden werknemers niet positief staan tegenover baanmobiliteit. De splitsing van de variabele inzetbaarheid in externe en interne inzetbaarheid kan mogelijk bijdragen aan de verklaring van het onverwachte positieve verband tussen extrinsieke werktevredenheid en de waargenomen interne inzetbaarheid. Dat er in dit onderzoek een positief verband is gevonden tussen extrinsieke werktevredenheid en de waargenomen interne inzetbaarheid kan mogelijk verklaard worden door het feit dat de participanten in dit onderzoek lang werkzaam zijn bij hun huidige functie. Deze variabele is bij het testen van de hypothese niet meegenomen als controle variabele vanwege het grote overlap met de variabele jaren werkzaam in de organisatie. Wanneer deze wel zou worden meegenomen in het hypothesen testen, valt het gevonden verband tussen extrinsieke werktevredenheid en interne inzetbaarheid weg. In bijlage 3 is een hiërarchische regressieanalyse opgenomen met jaren werkzaam in de huidige functie. Vanwege de vele jaren werkzaam in hun functie zijn de participanten gebonden aan hun organisatie. Met name door de ervaren extrinsieke werktevredenheid en de daarin opgebouwde rechten (zoals een hoge salarisschaal en extra vrije dagen) zullen zij zich minder richten op hun mogelijkheden buiten de

organisatie. Maar de extrinsieke werktevredenheid van de participanten kan wel bijdragen aan meer gerichtheid op de mogelijkheden binnen de organisatie en het vasthouden van de huidige baan, juist omdat zij al vele jaren werkzaam zijn binnen de organisatie en bij interne mobiliteit hun opgebouwde rechten binnen de organisatie behouden blijven. Bedeian, Ferris en Kacmar (1992) geven in hun onderzoek aan dat de jaren werkzaam in een huidige functie een voorspeller is van werktevredenheid. Het jaren werkzaam zijn bij een organisatie heeft een positieve invloed op de werkomgeving en op de werktevredenheid van de werknemers (Bedeian et al., 1992). Een hogere leeftijd zorgt er ook voor dat men meer baanmogelijkheden ziet binnen de huidige organisatie (Bedeian et al., 1992). Jovanovic (1979) geeft daarnaast aan dat langer werkzaam bij de organisatie een negatieve relatie heeft met de turnover van medewerkers.

In hypothese 1b is het positieve verband tussen intrinsieke werktevredenheid en inzetbaarheid onderzocht. Brown (1996) geeft aan dat betrokkenheid bij de baan gerelateerd is aan intrinsieke werktevredenheid. Wanneer men meer intrinsiek tevreden is, is men meer intrinsiek gemotiveerd om werkzaamheden uit te voeren en meer gericht op de eigen ontwikkeling. Motivatie en willen ontwikkelen dragen bij aan duurzame inzetbaarheid (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er geen significante verbanden zijn tussen intrinsieke werktevredenheid en de waargenomen interne en externe inzetbaarheid. Er is dus geen ondersteuning gevonden voor hypothese 1b. Het niet vinden van een ondersteuning voor deze hypothese is mogelijk toe te schrijven aan methodologische tekortkomingen in dit onderzoek. Deze zullen verderop worden besproken.

#### **4.1.2 Bevlogenheid en inzetbaarheid**

De verwachting met betrekking tot het bevlogenheidsconstruct vitaliteit (hypothese 2a) was dat het een positieve relatie heeft met inzetbaarheid. Deze verwachting werd door de resultaten volledig ondersteund. Vitaliteit heeft zowel een positieve relatie met interne inzetbaarheid als met externe inzetbaarheid. Dit is in lijn met eerder onderzoek van Schaufeli en Bakker (2003).

De verwachting met betrekking tot het bevlogenheidsconstruct toewijding (hypothese 2b) was dat het een positieve relatie heeft met inzetbaarheid. Na het splitsen van het construct inzetbaarheid in interne en externe inzetbaarheid, ontstaan er twee uitkomsten. Ten eerste blijkt uit de resultaten dat een toegewijde werknemer minder waargenomen interne inzetbaarheid ervaart in de organisatie. Dit negatieve verband tussen toewijding en interne inzetbaarheid is tegenstrijdig aan de verwachting in dit onderzoek. Er werd verwacht dat een persoon die toegewijd is aan zijn baan veel bezig is met ontwikkeling waardoor diegene hoger scoort op inzetbaarheid. Het tegengestelde verband bij NS kan wellicht verklaard worden doordat toegewijde medewerkers hun baan als

droombaan ervaren (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Het betreft werknemers die bijvoorbeeld als kind al machinist wilden worden en daardoor weinig bezig zijn met de mogelijkheid een andere functie uit te oefenen. Door ontwikkelingen in de techniek en bedrijfsvoering zijn toegewijde medewerkers mogelijk bang dat hun functie door NS anders ingericht zal worden. Daarnaast hebben deze medewerkers een angst voor uitholling van de functie omdat ze door deze ontwikkelingen steeds minder competenties hoeven te bezitten. Machinisten hebben bijvoorbeeld steeds minder vrijheid om storingen zelfstandig op te lossen en met de komst van de OV chipkaart (een digitale kaart waardoor mensen zonder vervoersbewijs niet meer in de trein kunnen komen) is ook het aantal taken van de conducteur onderwerp van discussie. Juist toegewijde NS medewerkers, die hun baan heel belangrijk vinden, zijn bang dat in de toekomst hun baan gaat verdwijnen. En wellicht voelen zij zich te duur en te capabel voor een baan die steeds minder voorstelt. Tussen toewijding en externe inzetbaarheid is geen significant verband gevonden. Dit is mogelijk te verklaren door de eerder genoemde perceptie van de eigen functie als droombaan (Nauta et al., 2010), waardoor medewerkers minder snel gericht zullen zijn op hun externe mogelijkheden.

De verwachting van het bevlogenheidsconstruct absorptie (hypothese 2c) was dat het een positieve relatie heeft met inzetbaarheid. Uit de resultaten komen geen significante verbanden tussen absorptie en interne en externe inzetbaarheid naar voren. Wanneer men echter enkel kijkt naar de correlatieanalyses (tabel 2), wordt er een significant positieve correlatie gezien tussen absorptie en interne inzetbaarheid. Wellicht worden de verbanden niet ondersteund in het gehele model vanwege de lage power van het huidige onderzoek. De resultaten wijzen echter in de richting van een positief verband tussen absorptie met interne inzetbaarheid. Dit zou verklaard kunnen worden door het feit dat de geabsorbeerde medewerker vooral investeert in kennis en competenties die voor de huidige functie van belang zijn. Dat de resultaten een negatieve correlatierichting laten zien tussen absorptie en externe inzetbaarheid kan verklaard worden doordat wanneer een medewerker geabsorbeerd is door het werk er concentratie van ervaringen kan optreden. Uit onderzoek van Van Dam (2003) komt naar voren dat medewerkers die een grote mate van deskundigheid hebben minder snel van werk veranderen. Hoe langer de staat van dienst binnen een specifieke functie, hoe minder bereidheid tot functionele flexibiliteit. Nauta et al. (2010) spreken dan ook van het zogenaamde T-profiel wat nodig is voor inzetbaarheid. Voor inzetbaarheid is niet alleen verdieping nodig van de kennis en vaardigheden, maar ook verbreding van de vaardigheden buiten de huidige functie.

#### **4.1.3 Self-efficacy en inzetbaarheid**

Hypothese 3 stelt dat occupational self-efficacy een positief verband heeft met inzetbaarheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat personen met een hoge self-efficacy meer interne inzetbaarheid ervaren. Dit is in overeenstemming met eerder onderzoek (Schyns et al., 2007; Nauta et al., 2009). Er zijn echter geen significante relaties gevonden tussen self-efficacy en externe inzetbaarheid. Mogelijk is dit te verklaren doordat occupational self-efficacy zich richt op het functioneren in de huidige organisatie. Veel competenties die nodig zijn voor het succes van uitoefenen van de onderzochte functies zijn zeer organisatie specifiek. Dit maakt dat een positieve perceptie van het functioneren in de huidige organisatie niet één op één zal leiden op de overtuiging buiten de huidige functie inzetbaar te zijn (Schyns et al., 2007).

#### **4.1.4 Samenvatting hypothesen**

Kortom: interne inzetbaarheid hangt positief samen met extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit en self-efficacy, terwijl er een negatieve samenhang is met toewijding. Voor externe inzetbaarheid geldt dat het positief samenhangt met vitaliteit. Aangezien er verschillende verbanden worden gevonden tussen de voorspellers en de twee inzetbaarheidvariabelen kan geconcludeerd worden dat het opsplitsen van het construct inzetbaarheid een legitieme stap is

#### **4.1.5 Exploratieve analyses**

Er zijn drie verschillende exploratieve analyses uitgevoerd. Ten eerste is verveling gemeten aan de hand van de drie verwijderde items uit de inzetbaarheidschaal. Aan de hand van de inhoud van de items en de gevonden literatuur is een overeenkomst met het construct verveling gevonden. In het artikel van Kass, Vodanovich en Callender (2001) wordt verveling omschreven als een staat van relatieve lage arousal en ontevredenheid die wordt toegeschreven aan een inadequate, onstimulerende omgeving. De resultaten van het huidige onderzoek laten zien dat een verveelde werknemer minder intrinsiek werktevreden, minder extrinsiek werktevreden en minder vitaal is. Daarnaast is er een positief verband gevonden tussen verveling en self-efficacy. Dit is in tegenstelling met het onderzoek van Schyns et al. (2007), waarbij een hoge self-efficacy zorgt voor een hogere competentie en een hogere openheid tot verandering. Een verklaring voor het gevonden resultaat kan zijn dat de werknemer geen mogelijkheden tot groei ziet of door de organisatie geen mogelijkheden tot groei aangeboden krijgt. In dat geval zal de ontwikkeling van de werknemer betreffende zijn self-efficacy mogelijk stagneren en kan verveling optreden.

Ten tweede is dieper ingegaan op het positieve verband tussen extrinsieke werktevredenheid en leeftijd, jaren werkzaam bij de organisatie en jaren werkzaam in de huidige

functie. Deze variabelen laten echter een negatief verband zien met het belang van intrinsieke werkwaarden. Deze verbanden zijn in overeenstemming met de twee effecten van de 'gouden kooi', waarbij werknemers worden verbonden aan hun organisatie en functie vanwege een toename in tevredenheid over extrinsieke factoren en minder belang hechten aan de intrinsieke factoren van de functie.

Tenslotte blijkt uit de resultaten dat self-efficacy, vitaliteit, toewijding en absorptie van de werknemers toeneemt naarmate ze ouder worden. Maar jaren in huidige functie en jaren werkzaam bij de organisatie laten geen verbanden zien met deze constructen. De vertoonde stijging van self-efficacy, vitaliteit, toewijding en absorptie bij een oudere werknemer kan te maken hebben met de cultuur die bestaat onder de steekproef. Gedurende de levensloop neemt het verantwoordelijkheidsgevoel toe (Schaie, 1959). De oudere werknemer bezit levenservaring en dit geeft hem de mogelijkheid om een mentorrol voor jongere werknemers te vervullen. Deze verantwoordelijkheid kan de werknemer nieuwe energie geven om het goede voorbeeld te geven.

#### **4.1.6 Samenvatting exploratieve analyses**

Kortom: verveling hangt negatief samen met intrinsieke werktevredenheid, extrinsieke werktevredenheid en vitaliteit. Verveling hangt positief samen met verveling en self-efficacy. Leeftijd, jaren werkzaam bij de organisatie en in huidige functie leiden tot een toename in de extrinsieke werktevredenheid. Ze leiden tot een afname in intrinsieke werktevredenheid. Self-efficacy, vitaliteit, toewijding en absorptie van de werknemers hangen positief samen met leeftijd. Daarentegen laten jaren in huidige functie en jaren werkzaam bij de organisatie geen verbanden zien met deze constructen.

#### **4.2 Kritische kanttekeningen**

Er zijn zes beperkingen van het huidig onderzoek die maken dat de resultaten met enige voorzichtigheid dienen te worden bekeken. Een belangrijke beperking is de lage respons van de werknemers. Van de 700 vragenlijsten die verspreid zijn onder medewerkers van NS Reizigers Den Haag hadden 103 geretourneerd moeten worden. Bij de interpretatie van de resultaten binnen en buiten de onderzochte populatie is het belangrijk deze respons in het achterhoofd te houden, omdat de resultaten voor een selectiebias kunnen hebben gezorgd. Er kan in de steekproef sprake zijn van een selectiebias doordat vooral medewerkers met een negatieve, wantrouwende, attitude tegenover NS minder geneigd waren om deel te nemen aan het onderzoek. Dit beeld werd bevestigd tijdens het persoonlijk benaderen van respondenten en door diverse opmerkingen op niet ingevulde maar wel

ingeleverde vragenlijsten. Dit kan er toe hebben bijgedragen dat respondenten hoger hebben gescoord op tevredenheid en inzetbaarheid dan de algemene populatie binnen NS.

Een tweede beperking is dat, ondanks verscheidende pogingen, de gewenste power niet behaald is door de steekproef te klein is. Deze geringe respons is gecompenseerd door het verhogen van het significantieniveau. Dit maakt dat de kans dat effecten zijn gevonden die in werkelijkheid wellicht niet bestaan is vergroot; de gevonden effecten zijn hierdoor niet zondermeer generaliseerbaar. Doordat de onderzochte populatie echter een zeer homogene groep betreft met vergelijkbare functies en arbeidsvoorwaarden zijn de gevonden resultaten wel bruikbaar voor gerichte organisatie interventies. De resultaten zijn dan wellicht niet één op één over te nemen voor conclusies die gelden buiten de onderzochte functiegroepen of buiten de organisatie; ze geven goed inzicht in de processen die een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid voor eerstelijnsmedewerkers van NS Reizigers.

Een derde beperking, die betrekking heeft op de generalisatie van de resultaten, is dat generaliseerbaarheid wordt bemoeilijkt door enkele specifieke cultuuraspecten in deze groep medewerkers. De specifieke kenmerken kunnen er toe hebben geleid dat de verwachte effecten niet zijn gevonden in deze populatie. Eerstelijnsmedewerkers bij NS krijgen bijvoorbeeld relatief gezien een hoog salaris vergeleken met vergelijkbare groepen buiten NS. Dit is deels te wijten aan het feit dat NS in het verleden opereerde als staatsbedrijf. Er bestaan nog veel overblijfselen uit de tijd dat NS opereerde als staatsbedrijf, zoals bijvoorbeeld afspraken op het gebied van arbeidsvoorwaarden (cao). Hierdoor kan verwacht worden dat medewerkers enkel kijken naar interne doorgroeimogelijkheden, omdat de secundaire arbeidsvoorwaarden buiten NS lager liggen. Externe inzetbaarheid heeft een lagere prioriteit dan interne inzetbaarheid wanneer medewerkers tevreden zijn met hun huidige salarisoniveau. Deze focus op salaris en interne inzetbaarheid van veel medewerkers kan geresulteerd hebben in een vertekening van de resultaten en significanties van beide inzetbaarheidsvariabelen. Het belang kan voor enerzijds interne inzetbaarheid vergroot zijn en anderzijds voor externe inzetbaarheid verkleind.

Een vierde beperking is dat de dataverzameling heeft plaats gevonden door middel van zelfbeoordeling. Inzetbaarheid is dan ook gemeten door “zelf waargenomen inzetbaarheid”. De vraag is in hoeverre deze overeen komt met de daadwerkelijke inzetbaarheid van de medewerker. Zowel Rothwell en Arnold (2007) en Nauta (2008) stellen dat er een duidelijk verband bestaat tussen de zelf waargenomen inzetbaarheid en de bereidheid om te investeren in ontwikkeling. Los van dit verband is het echter de vraag of medewerkers wellicht geneigd zijn de eigen inzetbaarheid te onder- of juist overschatten. Zoals eerder genoemd zijn de effecten van de gouden kooi bij deze steekproef zichtbaar ook zijn participanten aan de organisatie gebonden door reeds verworven rechten.

Hierdoor ervaren zij relatief weinig bedreigingen voor de interne inzetbaarheid. Het is goed mogelijk dat de zelf waargenomen interne inzetbaarheid hierdoor hoger ligt dan de werkelijkheid het geval is. Voor externe inzetbaarheid zijn de in de gehele breedte weinig resultaten gevonden. Dit kan mede veroorzaakt zijn door het feit dat de zelfwaargenomen externe inzetbaarheid bij sommige medewerkers sterk beïnvloed is door de organisatiecultuur, die gericht is op veiligheid en interne inzetbaarheid.

Een vijfde beperking is de Nederlandse versie van de vragenlijst over *self-percieved employability* (Rothwell & Arnold, 2007). Deze is gebruikt voor het meten van inzetbaarheid en is eerder toegepast in onderzoek naar drijfveren van machinisten bij NS (Nauta, 2009). Een aantal resultaten kunnen er op duiden dat de keuze van de vertaalde vragenlijst enkele beperkingen met zich mee heeft gebracht. Na het inspecteren van de correlatieanalyses, waarbij er geen enkele samenhang was tussen interne en externe inzetbaarheid, is het construct opgesplitst in deze twee constructen. Deze tweesplitsing (samen met het verwijderen van drie items) resulteerde eigenlijk in twee verschillende vragenlijsten. Het is de vraag of de constructvaliditeit van de vragenlijsten hetzelfde is gebleven. Wellicht dat de vragenlijst als geheel beter de lading van inzetbaarheid dekt dan opgesplitste. Wanneer wordt gekeken naar de vertaling van de items lijkt het goed mogelijk dat enkele nuancerings, die in de Engelse versie aanwezig waren, verloren zijn gegaan. Zo lijkt externe inzetbaarheid, met items als *“Als dat zou moeten, zou ik zeker een nieuwe baan kunnen vinden”* en *“Ik weet zeker dat ik buiten mijn huidige organisatie ander werk kan vinden als dat nodig is”*, zich daadwerkelijk te richten op het vertrouwen dat iemand heeft in zijn eigen inzetbaarheid buiten de huidige organisatie. Interne inzetbaarheid lijkt zich met items als *“Ik twijfel of ik mijn huidige baan kan behouden”* en *“Ik denk dat ik in de nabije toekomst mijn huidige baan kwijtraak”* meer te richten op onzekerheidsgevoelens gerelateerd aan baanzekerheid en minder op de overtuiging binnen de eigen organisatie breed inzetbaar te zijn. Het lijkt dan ook goed om de Nederlandse vertaling nog eens goed te vergelijken met de originele Engelse versie om de nuances beter over te laten komen.

Tenslotte is een beperking in dit onderzoek dat de originele vragenlijst van Rothwell en Arnold (2007) gevalideerd is in een meer hoog opgeleide populatie. Het is aannemelijk dat voor een relatief laag opgeleide populatie, met sterk specialistisch werk, de samenhang tussen interne en externe inzetbaarheid zich anders gedraagt. Hierbij is het minder aannemelijk dat deze specifieke doelgroep de eigen kwaliteiten intern hoger waardeert dan extern terwijl een hoger opgeleide populatie een hogere interne inzetbaarheid ook vertaalt naar een gevoel buiten de eigen organisatie gewild te zijn.

#### **4.3 Theoretische en praktische implicaties van huidig onderzoek**

Een van de belangrijkste doelstellingen van het onderzoek was het beantwoorden van de startvraag hoe een bedrijf de inzetbaarheid van medewerkers kan verhogen. Hoewel de verwachte verbanden niet allemaal worden ondersteund door de verzamelde gegevens zijn er enkele interessante uitkomsten die hierbij kunnen helpen. De verwachting van de relatie tussen inzetbaarheid (zowel intern als extern) en vitaliteit is bevestigd. Hieruit blijkt het belang van vitale werknemers. Vitaliteit kan bewerkstelligd worden door de medewerker mentaal actief te laten blijven. Organisaties kunnen een persoon regelmatig van functie laten wisselen en hun werknemers de mogelijkheid tot scholing aanbieden. Deze stimulering van mentale activiteit van hun werknemers kan leiden tot een hogere vitaliteit. Ook een actief bedrijfsgezondheidsbeleid, gericht op de leefstijl van de medewerkers, kan bijdragen aan deze doelstelling.

Een andere belangrijke hypothese die (deels) werd bevestigd is die van het positieve verband tussen self-efficacy en interne inzetbaarheid. Het niveau van self-efficacy onder werknemers kan beïnvloed worden door middel van ervaring, modelleren en sociale overtuiging (Bandura, 1977; Schyns & Sczesny, 2009; Maurer, 2001). Self-efficacy onder werknemers kan verhoogd worden door ervaring en modelleren. Dit vindt plaats door collega's bepaalde taken succesvol te laten uitvoeren waarvan men zelf dacht dat ze te moeilijk waren. Dus als een werknemer een gelijke een taak goed ziet uitvoeren, kan het vertrouwen van de werknemer verhoogd worden waardoor hij/zij het ook wil proberen. Een organisatie kan verder bijdragen aan het zelfvertrouwen en de mate van self-efficacy door medewerkers het gevoel te geven dat zij in staat zijn om zelfstandig beslissingen te nemen, door medewerkers te trainen om die beslissingen te nemen en dit gedrag vervolgens te bekrachtigen. Voor NS kan dit pleiten voor het herwaarderen en stimuleren van het vakmanschap. Door medewerkers als vakman te benaderen zullen zij meer vertrouwen krijgen in de waarde die het bedrijf in de medewerker ziet, wat positief bij kan dragen aan de perceptie die de medewerker heeft in de eigen interne inzetbaarheid.

Dit laatste komt ook naar voren in het besproken negatieve verband tussen toewijding en interne inzetbaarheid. Door het gevoel dat het vakmanschap wordt aangetast en de functie wordt uitgehold, ervaren medewerkers een bedreiging van de baan. Vooral medewerkers met een sterke toewijding ervaren een lage interne inzetbaarheid. Wellicht zijn deze medewerkers extra gevoelig voor een aanpassing in de functie en ervaren zij dit als een bedreiging. Door medewerkers het gevoel te geven dat de expertise en het vakmanschap wordt gewaardeerd, kan het bedrijf de toegewijde medewerker het gevoel geven dat zij er toe doet wat zal leiden tot een meer positieve perceptie van de eigen interne inzetbaarheid.



Een interessante, diagnostische uitkomst van dit onderzoek is het verband van functieduur, organisatieduur en leeftijd met de intrinsieke werkwaarden en extrinsieke werktevredenheid. Werknemers die een hoge extrinsieke werktevredenheid hebben, ervaren zichzelf vooral intern inzetbaar. Tevens is zichtbaar dat het ouder worden en langer werken bij NS ertoe leidt dat de medewerker steeds meer tevreden wordt over de extrinsieke aspecten. Tegelijkertijd wordt steeds minder belang gehecht aan de intrinsieke aspecten. Medewerkers kijken niet meer naar mogelijkheden in de loopbaan omdat zij vooral tevreden zijn over de arbeidsvoorwaarden en er geen geloof in hebben dit in een ander functie ook te kunnen krijgen; dit wordt het gouden kooi effect genoemd. Daarnaast vinden zij ontwikkelingsmogelijkheden en andere intrinsieke aspecten steeds minder belangrijk. De kans dat medewerkers dan uit zichzelf nog ontwikkelstappen nemen lijkt dan ook klein. Dit vraagt om een actief inzetbaarheidsbeleid waarin kritisch wordt gekeken naar maatregelen in de cao die zich richten op het extra belonen. Ook moet er worden gekeken naar het ontzien van oudere medewerkers en naar de uitdaging die medewerkers zoeken in hun eigen loopbaan. Hierbij kan gedacht worden aan loopbaancoaching en verbetering van het individuele contact tussen leidinggevende en de medewerker.

#### **4.4 Mogelijk vervolgonderzoek**

Vanuit de diverse aspecten die zojuist belicht zijn, zoals de praktische implicaties en beperkingen, zijn enkele suggesties aan te dragen voor de richting waarnaar vervolgonderzoek kan kijken. Ten eerste is het interessant om te bekijken hoe de diverse constructen en controle variabelen zich gedragen in een bedrijf met een andere organisatiecultuur. NS is een bedrijf met een redelijk oude cao-overeenkomst en heeft een specifieke organisatiecultuur die uit de tijd stamt waarin het bedrijf in handen was van de overheid. Bij bedrijven met een volledig andere cultuur zouden de hier gevonden effecten mogelijk divergerend kunnen zijn.

Ten tweede zou de variantie van inzetbaarheid, die niet verklaard wordt door dit onderzoek, verder bekeken moeten worden. Mogelijk zijn er additionele of alternatieve constructen die bijdragen aan de verklaarde variantie van inzetbaarheid, vervolgonderzoek zou zich hier mogelijk op kunnen richten. Hierbij kan gedacht worden aan de relatie tussen leider en medewerker of aan de extravertie/introvertie van werknemers wanneer zij geselecteerd worden voor promotiemogelijkheden.

Tenslotte zou vervolgonderzoek zich ook kunnen richten op het uitbreiden van de literatuur over interne inzetbaarheid. Veel artikelen definiëren inzetbaarheid vanuit de externe inzetbaarheid van de werknemer. Organisaties zouden er mogelijk meer baat bij hebben wanneer de interne inzetbaarheid van werknemers verhoogd wordt. Bedrijven zien graag hun werknemers actief binnen

hun eigen organisatie en willen vaak ook deze mogelijkheid bieden. De motivatie van de werknemer op dit gebied, de interne inzetbaarheid, is vaak nog onderbelicht vanuit de literatuur. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het bewerkstelligen van een hogere motivatie onder werknemers om intern meerdere taken te vervullen.

## 5. Referentielijst

- ArboNet (2010). Wie is de bevlogen medewerker?. Retrieved oktober 11, 2010, from <http://www.winstdoorbevlogenheid.nl/de-bevlogen-medewerker/>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bedeian, A.G., Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Brown, S.P. (1996). A Meta-Analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2009). Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2009. Retrieved november 1, 2010 from <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/ondernemingsklimaat/publicaties/publicaties/archief/2009/2009-i-75-pub.htm>
- Centraal Planbureau (2008). Effecten van participatiebeleid. Retrieved november 1, 2010 from <http://www.cpb.nl/nl/pub/cpbreeksen/notitie/16jun2008/notitie.pdf>
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). Naar een toekomst die werkt, advies commissie arbeidsparticipatie. Retrieved november 1, 2010 from <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/06/16/naar-een-toekomst-die-werkt-advies-commissie-arbeidsparticipatie.html>
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 488-509.
- De Cuyper, N., Notelaers, G., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 193–205.
- Diehl, P.J., Stoffelsen, I.J.M. & Wijnhuizen, E. (2008). *Handboek vitaliteit*. Amsterdam: Wolters kluwer business.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications Ltd.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of vocational behaviour*, 65, 14-38.
- Gamboa, J.P., Gracia, F., Ripoll, P., & Peiró, J.M. (2009). Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(2), 632-640.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator Tests, and research Implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hirschfeld, R.R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Iles, P. (1997). Sustainable high potential career development: a resource-based view. *Career Development International*, 2(7), 347-353.
- Jovanovic, B. (1979). Firm-specific Capital and Turnover. *The Journal of Political Economy*, 87(6), 1246-1260.
- Kass, S.J., Vodanovich, S.J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: relationship to absenteeism, tenure and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16, 317-327.
- Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. (2000). A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 799-811.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self efficacy for development. *Journal of Management*, 27, 123-140.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M., & Barbeite, F.G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.
- McQuaid, R.W., & Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies February*, 42, 197-219
- Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46(6), 759-776.
- Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, T. (2008). Carriere met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor personeelsmanagement*, 87(10), 29-32.
- Nauta, A. (2009). *Wat drijft de machinist (m/v) in zijn loopbaan*. Intern onderzoek NS Reizigers BV, NS Reizigers BV, Utrecht.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van Der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.
- Nauta, A., de Lange, H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor

- het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie, tijdschrift voor Sociale, Arbeids- en Organisationspsychologie, 2, 136-157.*
- Nederlandse Rijksoverheid (2010). Vrijheid en verantwoordelijkheid, regeerakkoord VVD-CDA. Retrieved november 1, 2010 from <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda.html>
- Philpott, J. (1999). *Behind the 'Buzzword': Employability*. London: Employment Policy Institute.
- Pool, L.C., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education + Training, 49(4), 277-289.*
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review, 36(1), 23-41.*
- Schaie, K.W. (1959). The effect of age on a scale of social responsibility. *Journal of social psychology, 50(2), 221-224.*
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UBES Utrechtse Bevlogenheidschaal. Retrieved oktober 11, 2010 from [http://www.schaufeli.com/Test\\_Manual.htm](http://www.schaufeli.com/Test_Manual.htm).
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11(2), 219-241*
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International, 12(7), 660-679.*
- Schyns, B., & Sczesny, S. (2009). Leadership attributes valence in self-concept and occupational self efficacy. *Career Development International, 15(1), 78-92.*
- Taris, R., & Feij, J.A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 50(1), 52-80.*
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European journal of work and organizational psychology, 13(1), 29-51.*
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 253-272.*
- Van der Heijden, B. (2002). Pre-requisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review, 31, 44-61.*

## 6. Bijlagen

### 6.1 Begleidende brief voor de participanten



NS

Personeel & Organisatie

Hoofdgebouw IV  
Laan van Puntenburg 100  
Postbus 2025  
3500 HA Utrecht  
Nederland  
[www.ns.nl](http://www.ns.nl)

Postbus 2025, 3500 HA Utrecht

Aan alle medewerkers op Den Haag Centraal,  
Den Haag Haag HS en Leiden Centraal

**Datum** 26 november 2010  
**Uw kenmerk** POSI  
**Ons kenmerk** Universiteit Utrecht  
**Onderwerp** Onderzoek: Duurzame Inzetbaarheid

**Telefoon** 06 - 55 04 73 69  
**Telefax** 030 - 235 66 81  
**E-mail** [jochem.dijkmeester@ns.nl](mailto:jochem.dijkmeester@ns.nl)

Beste Collega,

De afgelopen drie jaar heb ik, na een lange loopbaan in Den Haag als HC en PLP, gewerkt als adviseur Sociale Innovatie bij NS Groep. Hier heb ik mij onder andere beziggehouden met duurzame inzetbaarheid.

Naast mijn werk ben ik ook druk bezig geweest met een studie Psychologie in Utrecht. Samen met drie medestudenten ben ik nu bezig om af te studeren. In opdracht van NS Groep doe ik daarvoor onderzoek naar de aspecten die invloed hebben op hoe jij als medewerker aankijkt tegen je eigen inzetbaarheid. Want de omgeving en NS zijn constant in beweging. Hierbij kun je denken aan de vergrijzing, internationalisering, de veranderende economie maar ook de dynamische wensen van onze klant. Ook zelf sta je natuurlijk niet stil. Gedurende je leven veranderen je wensen en behoeftes in je werk. Hoe pak jij hier zelf regie in zodat je mee kunt gaan met al deze veranderingen?

Voor dit onderzoek wil ik graag jouw hulp inroepen. Kun je de bijgevoegde vragenlijst invullen en **voor 11 December inleveren**. Inleveren kan in de speciaal daarvoor geplaatste dozen **bij het servicebureau in Den Haag Centraal en in de kantines van Tickets en Service**. Jouw resultaten worden anoniem gebruikt om in kaart te brengen wat NS kan doen om jou te ondersteunen bij het verhogen van je eigen inzetbaarheid. Indien je dit leuk vindt kun je een samenvatting van het onderzoek per mail ontvangen, op de vragenlijst staat uitgelegd hoe dit werkt. Als je vragen hebt mag je altijd contact met mij opnemen via [jochem.dijkmeester@ns.nl](mailto:jochem.dijkmeester@ns.nl) of 06-55 04 73 69. In Den Haag is Willum de Jong contactpersoon voor dit onderzoek. Ik hoop dat ik kan rekenen op jullie hulp om af te kunnen studeren! Daarvoor alvast heel veel dank!

Met vriendelijke groet,

Jochem Dijkmeester  
Adviseur Sociale Innovatie en Inzetbaarheid



NS Groep N.V., Utrecht  
Handelsregister Utrecht: 30124358

## 6.2 Vragenlijst

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij NS. Dit onderzoek wordt in het kader van een Bacheloronderzoek Organisatiepsychologie afgenomen door studenten van de Universiteit Utrecht. In dit onderzoek wordt gekeken naar wat medewerkers belangrijk vinden in hun baan, hoe zij naar hun baan kijken en welke invloed dat heeft op de loopbaan. Hieronder leest u een korte toelichting bij het invullen van de vragenlijst.

Denk niet te lang na bij een vraag. Het 1<sup>e</sup> antwoord dat u bedenkt, is meestal het beste.

Hieronder ziet u een voorbeeld van hoe sommige vragen eruit zien:

	Ze er oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Ze er eens
<b>Ik houd van aardbeien.</b>	1	2	3	4	5

Omcirkel het cijfer dat het beste omschrijft wat u zélf vindt. In het voorbeeld hierboven is het cijfer 5 omcirkeld, omdat diegene veel van aardbeien houdt.

De vragenlijst bevat ook open vragen. Bijvoorbeeld

Hoe lang bent u aan het werk? (vul in) _____ jaar
---

Vul dan op de onderstreepte open ruimte het antwoord in, bijvoorbeeld:

Hoe lang bent u aan het werk? (vul in) <u>  2  </u> jaar
--

Wilt u een fout antwoord verbeteren? Maak het foute hokje dan zwart en kruis het goede hokje aan.

De vragenlijst wordt ingevuld door medewerkers binnen verschillende bedrijfsonderdelen van NS. Daarom zijn de vragen in de vragenlijst algemeen geformuleerd. Er staat bijv. soms 'uw baan' en 'uw huidige organisatie' i.p.v. bijvoorbeeld 'machinist' en 'NS'. Zo is de vragenlijst voor iedereen gelijk en door iedereen in te vullen.

De vragenlijst wordt verwerkt door studenten van de Universiteit Utrecht. NS krijgt geen inzicht in de individuele antwoorden en ontvangt alleen een eindrapportage met resultaten op groepsniveau, hierdoor is uw anonimiteit gewaarborgd. Aan het begin

worden enkele persoonlijke kenmerken gevraagd en wordt u gevraagd een instemmingverklaring te tekenen. Uw persoonlijke gegevens worden los van de uitkomsten bewaard en zijn slechts bedoeld voor controledoelende van de universiteit. Indien u dit wenst, en aanvinkt, worden deze gegevens ook gebruikt voor het toesturen van de uiteindelijke rapportage.

De vragenlijst bestaat uit 11 vragen en eindigt met de tekst “Hartelijk dank voor het invullen!”. **Het is uitermate belangrijk dat u alle vragen beantwoordt!** Wilt u de ingevulde vragenlijst uiterlijk DEADLINE!



## Persoonlijke gegevens / Instemmingverklaring



**Universiteit Utrecht**

Naam:

Telefoonnummer:

Email:

Uw contactgegevens zijn bedoeld om steekproefsgewijs te kunnen vaststellen of u deel hebt genomen aan het onderzoek. De gegevens van deze verklaring worden apart van uw andere gegevens bewaard en kunnen daarmee ook niet in verband gebracht worden. Na afloop van het onderzoek zullen deze gegevens direct worden vernietigd.

- Ik ontvang graag een kopie van de eindrapportage en geef daarom toestemming om hiervoor mijn e-mailadres te gebruiken.

Hierbij verklaar ik dat ik bekend ben met de bedoelingen van het onderzoek waar ik aan deelneem en dat ik instem met deelname aan het onderzoek.

Plaats:

Datum:

Handtekening:

## Algemene gegevens

1. Bent u man of vrouw?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw geboortejaar? (vul in) 19\_\_\_\_\_

3. Wat is de hoogste algemene opleiding die u heeft afgerond?

- Basisonderwijs
- Voorbereidend beroepsonderwijs/LBO
- MAVO
- HAVO
- VWO
- Middelbaar beroepsonderwijs
- Hoger beroepsonderwijs
- Wetenschappelijk onderwijs

4. Hoe lang werkt u bij uw huidige organisatie? (vul in) \_\_\_\_\_ jaar

5. Hoeveel jaar werkt u in uw huidige functie? (vul in) \_\_\_\_\_ jaar

6. Wat is uw huidige functie

- (Hoofd) Conducteur
- Machinist
- Medewerker Service & Veiligheid
- Servicemedewerker
- Proces Leider Perron
- Teamleider
- Anders, namelijk:

7. Geef aan of u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
a) Ik ben ervan overtuigd dat ik nog lang bij mijn huidige organisatie kan blijven werken	1	2	3	4	5
b) Er valt in mijn functie nog veel te leren	1	2	3	4	5
c) Ik denk dat ik in de nabije toekomst mijn huidige baan kwijtraak	1	2	3	4	5
d) Ik heb het gevoel dat ik stilsta in mijn werk	1	2	3	4	5
e) Ik weet zeker dat ik buiten mijn huidige organisatie ander werk kan vinden als dat nodig is	1	2	3	4	5
f) Als ik nu werkloos zou zijn, zou ik moeilijk een baan kunnen vinden	1	2	3	4	5
g) Mijn werk is voor mij routine geworden	1	2	3	4	5
h) Ik twijfel of ik mijn huidige baan kan behouden	1	2	3	4	5
i) Als dat zou moeten, zou ik zeker een nieuwe baan kunnen vinden	1	2	3	4	5

8. Geef voor elk van onderstaande aspecten aan hoe **belangrijk dit is in uw leven**

	Helemaal niet belangrijk	Niet belangrijk	Neutraal	Belangrijk	Heel belangrijk
a) Goed salaris	1	2	3	4	5
b) Leuke collega's	1	2	3	4	5
c) Afwisselend werk	1	2	3	4	5
d) Baanzekerheid	1	2	3	4	5
e) Een baan die past bij wat ik kan	1	2	3	4	5
f) Iets kunnen bereiken	1	2	3	4	5
g) Initiatieven kunnen nemen	1	2	3	4	5
h) Passende werktijden	1	2	3	4	5
i) Balans werk-privé	1	2	3	4	5
j) Een verantwoordelijke baan	1	2	3	4	5
k) Een gerespecteerde baan	1	2	3	4	5
l) Een goede relatie met mijn leidinggevende	1	2	3	4	5
m) Mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie	1	2	3	4	5
n) Niet teveel werkdruk	1	2	3	4	5

9. Geef voor elk van onderstaande aspecten aan hoe tevreden u hier over bent

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Neutraal	Tevreden	Ze er tevreden
a) Goed salaris	1	2	3	4	5
b) Leuke collega's	1	2	3	4	5
c) Afwisselend werk	1	2	3	4	5
d) Baanzekerheid	1	2	3	4	5
e) Een baan die past bij wat ik kan	1	2	3	4	5
f) Iets kunnen bereiken	1	2	3	4	5
g) Initiatieven kunnen nemen	1	2	3	4	5
h) Passende werktijden	1	2	3	4	5
i) Balans werk-privé	1	2	3	4	5
j) Een verantwoordelijke baan	1	2	3	4	5
k) Een gerespecteerde baan	1	2	3	4	5
l) Een goede relatie met mijn leidinggevende	1	2	3	4	5
m) Mogelijkheden om door te groeien naar een hogere functie	1	2	3	4	5
n) Niet teveel werkdruk	1	2	3	4	5

10. Geef aan in hoeverre de onderstaande uitspraken voor u gelden:

	Volkomen onwaar	Onwaar	Niet waar / niet onwaar	Waar	Volkomen waar
a) Dankzij mijn vindingrijkheid weet ik hoe ik moet omgaan met onverwachte omstandigheden op mijn werk	1	2	3	4	5
b) Wanneer ik een probleem heb op mijn werk kan ik meestal zelf bedenken wat ik hieraan kan doen.	1	2	3	4	5
c) Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan vertrouwen op mijn vaardigheden.	1	2	3	4	5
d) Wanneer ik geconfronteerd word met een probleem op mijn werk dan vind ik meestal verschillende oplossingen.	1	2	3	4	5
e) Wat er ook op mijn pad komt in mijn werk, over het algemeen kan ik er wel mee omgaan.	1	2	3	4	5
f) De ervaringen die ik in het verleden in mijn werk heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn toekomstig werkend leven	1	2	3	4	5
g) In mijn baan haal ik de doelstellingen die ik voor mezelf stel.	1	2	3	4	5
h) Voor mijn gevoel ben ik voldoende voorbereid om de meeste eisen van mijn baan te vervullen.	1	2	3	4	5

11. Geef aan hoe vaak de volgende stellingen op u van toepassing zijn waarbij:

- 0 Nooit
- 1 Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)
- 2 af en toe (eens per maand of minder)
- 3 regelmatig (een paar keer per maand)
- 4 dikwijls (eens per week)
- 5 zeer dikwijls (een paar keer per week)
- 6 altijd (dagelijks)

	Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
a) Op mijn werk bruis ik van energie	0	1	2	3	4	5	6
b) Als ik werk voel ik me fit en sterk	0	1	2	3	4	5	6
c) Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	0	1	2	3	4	5	6
d) Ik ben enthousiast over mijn baan	0	1	2	3	4	5	6
e) Ik ben trots op het werk dat ik doe	0	1	2	3	4	5	6
f) Mijn werk inspireert mij	0	1	2	3	4	5	6
g) Ik ga helemaal op in mijn werk	0	1	2	3	4	5	6
h) Mijn werk brengt mij in vervoering	0	1	2	3	4	5	6
i) Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig	0	1	2	3	4	5	6

### 6.3 Regressieanalyse met jaren werkzaam in de functie als controle variabele

Na toevoeging van jaren werkzaam in huidige functie in plaats van jaren werkzaam bij organisatie als controle variabele, is nogmaals de hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd. In tabel 5 is te zien dat, na toevoeging van jaren werkzaam in huidige functie, het significante effect voor extrinsieke werktevredenheid met interne inzetbaarheid wegvalt. Dit duidt mogelijk op een mediatoreffect van jaren werkzaam in huidige functie tussen extrinsieke werktevredenheid en interne inzetbaarheid.

**Tabel 5.** *Regressie van interne en externe inzetbaarheid op demografische variabelen, intrinsieke en extrinsieke werktevredenheid, vitaliteit, toewijding, absorptie en self-efficacy (N = 91).*

	Interne Inzetbaarheid $\beta$	Externe Inzetbaarheid $\beta$
Stap 1		
Leeftijd	- 0.10	-0.36*
Jaren werkzaam in huidige functie	0.24*	-0.02
Sekse	- 0.04	0.09
$R^2$ change	0.04	0.14
$F$ change	1.15	4.13*
Stap 2		
Intrinsieke werktevredenheid	-0.08	0.09
Extrinsieke werktevredenheid	0.20	-0.21
Bevlogenheid Vitaliteit	0.40*	0.33*
Bevlogenheid Toewijding	-0.37*	-0.15
Bevlogenheid Absorptie	0.08	-0.20
Self-efficacy	0.27*	0.12
$R^2$ change	0.19	0.07
$F$ change	2.94*	1.02

\*  $p < 0.1$