

Sterk in je werk:

De Relatie Tussen Ervaren Expertise, Ontwikkelbereidheid, Autonomie en Interne Inzetbaarheid en de Modererende rol van Ervaren Steun van Leidinggevende

Naam: Mirthe Pijnappels
Studentnummer: s4772733
Universitair begeleider: Dr. S. Simons
Externe begeleider: Astrid Jansen
Organisatie: Kegro Deuren
Universiteit: Radboud Universiteit te Nijmegen
Programma: Master Work, Organisation and Health Psychology
Cursuscode: SOW-PSMWOH70
Datum: 1 juli 2021
Aantal woorden: 5996

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| Managementsamenvatting..... | 3 |
| Samenvatting..... | 5 |
| Inleiding | 5 |
| Methode..... | 11 |
| Deelnemers..... | 11 |
| Materialen..... | 11 |
| Procedure..... | 13 |
| Data-analyse | 14 |
| Resultaten | 15 |
| Vorbereidende analyses..... | 15 |
| Hoofdanalyses | 16 |
| Discussie..... | 17 |
| Sterke punten, beperkingen en vervolgonderzoek..... | 20 |
| Organisatie advies | 22 |
| Conclusies | 23 |
| Referentielijst | 23 |
| Bijlagen | 28 |
| Bijlage A Vragenlijst..... | 28 |
| Bijlage B Synoniemen..... | 45 |
| Bijlage C Betrouwbaarheidsanalyses | 46 |
| Bijlage D Vertaalde vragenlijsten | 48 |
| Bijlage E Factoranalyses | 51 |
| Bijlage F Werving van deelnemers | 54 |
| Bijlage G Overzicht assumpties | 55 |
| Bijlage H Sensitiviteitsanalyse..... | 65 |
| Bijlage I Ecologisch model van de interventie..... | 66 |
| Bijlage J Protocol | 67 |

Managementsamenvatting

In de continue veranderende wereld vandaag de dag is inzetbaarheid van mensen binnen een organisatie belangrijk. Een inzetbare medewerker kan flexibel blijven presteren nu en in de toekomst, is minder kwetsbaar in veranderende tijden, is meer tevreden over het werk en zorgt voor een verhoogde productiviteit. Focussen op interne inzetbaarheid door organisaties loont zich, omdat deze inzetbaarheid directe positieve gevolgen heeft voor de prestaties van de medewerker.

In dit onderzoek werden componenten van het AMO-model gebruikt als leidraad voor het operationaliseren van determinanten van interne inzetbaarheid. Het uitgangspunt van het AMO-model is dat prestaties van medewerkers binnen organisaties toenemen als de werkgever inspeelt op vermogen (*Ability*), motivatie (*Motivation*) en kansen (*Opportunity*) van medewerkers. Deze drie brede constructen zijn te operationaliseren in de volgende determinanten van interne inzetbaarheid: ervaren expertise (A), ontwikkelbereidheid (M) en autonomie (O). Naast de relatie tussen de determinanten en interne inzetbaarheid werd er gekeken of de steun die een medewerker van zijn/haar leidinggevende ervaart een rol speelt in de relaties.

Door te onderzoeken of deze componenten samenhangen met de interne inzetbaarheid en of steun van leidinggevende een rol speelt in deze relaties, kunnen werkgevers praktische implicaties bieden om de interne inzetbaarheid van haar werknemers te verbeteren. Er werd verwacht dat ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie positieve voorspellers zijn van interne inzetbaarheid en dat de ervaren steun van leidinggevende deze relaties zal versterken.

Om deze vraag te beantwoorden is een vragenlijst samengesteld uit gevalideerde vragenlijsten voor medewerkers van Kegro Deuren. Deze vragenlijst is door 75 deelnemers volledig ingevuld. Uit de resultaten bleek dat een hogere mate van ervaren steun van leidinggevende samen gaat met meer interne inzetbaarheid. De relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en interne inzetbaarheid zijn niet gevonden in dit onderzoek. Daarnaast werden deze relaties ook niet versterkt wanneer medewerkers meer steun van de leidinggevende ervaren.

Er kunnen verschillende verklaringen zijn voor het niet vinden van deze relaties in dit onderzoek, bijvoorbeeld: kleine steekproef, sector waarin het onderzoek heeft

plaatsgevonden, invloed van andere factoren en inconsistentie van het gebruikte materiaal ten opzichte van eerder onderzoek.

Geconcludeerd kan worden dat ervaren steun van leidinggevende een belangrijke voorspeller is voor de interne inzetbaarheid van medewerkers. Met deze resultaten kan Kegro Deuren investeren in de ervaren steun van leidinggevende om de interne inzetbaarheid te bevorderen. Het advies is om leidinggevende bewust te maken van het belang van steunend leiderschap en om draagvlak te creëren onder alle leidinggevendenden. Dit kan bereikt worden door leidinggevende samen een cursus leiderschap aan te bieden. Daarnaast is het advies voor HR om als ‘buddy’ te fungeren voor leidinggevendenden in de vorm van extra begeleiding wanneer nodig. Verder is het belangrijk om passend beleid vorm te geven, om steunend leiderschap te borgen.

Samenvatting

In deze veranderende wereld is inzetbaarheid binnen organisaties belangrijker geworden. Intern inzetbare medewerkers kunnen blijven presteren in verschillende functies/taken. Het AMO-model is gebruikt als voorspeller van interne inzetbaarheid. Determinanten van interne inzetbaarheid binnen de concepten zijn gekozen. Daarnaast is er gekeken of ervaren steun van leidinggevende een modererende rol heeft. De vraag: In welke mate zijn ervaren expertise(A), ontwikkelbereidheid(M), autonomie(O) gerelateerd aan interne inzetbaarheid en in hoeverre worden deze relaties gemodereerd door ervaren steun van leidinggevende? Verwacht wordt dat de relaties positief zijn en dat hoge mate ervaren steun van leidinggevende deze versterkt. Middels vragenlijstonderzoek zijn de verschillende constructen gemeten bij 75 medewerkers van Kegro Deuren. Uit de resultaten, van een hiërarchische regressieanalyse, blijkt dat een hogere mate van ervaren steun van leidinggevende samengaat met meer interne inzetbaarheid. De andere relaties zijn niet gevonden. In de discussie worden mogelijke verklaringen voor deze resultaten, de beperkingen en een onderzoeksagenda besproken.

Sleutelwoorden: autonomie, ervaren expertise, ervaren steun van leidinggevende, interne inzetbaarheid, ontwikkelbereidheid.

In de continue veranderende wereld vandaag de dag is de inzetbaarheid van medewerkers binnen en buiten een organisatie steeds belangrijker geworden. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op zowel maatschappelijk als economisch gebied hebben geleid tot veranderingen in organisatiestructuren, de werkcontext en arbeidsrelaties (Sullivan & Baruch, 2009; Smith, 2010). Bij Kegro Deuren zijn er ook veranderingen geweest op het gebied van organisatiestructuren en arbeidsrelaties en komen er nog veranderingen aan in de komende tijd ook op het gebied van werkcontext. Voor Kegro Deuren is het belangrijk dat medewerkers op een goede manier kunnen blijven werken, ondanks alle veranderingen, nu en in de toekomst.

Om mee te kunnen gaan met deze veranderingen is het belangrijk dat medewerkers een goede inzetbaarheid hebben. Een goede inzetbaarheid maakt medewerkers meer flexibel, minder kwetsbaar in veranderende tijden, meer tevreden over het werk en zorgt voor een verhoogde inzet en productiviteit (De Cuyper, Bernard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008; Sánchez-Manjavacas, Saorin-Iborra, & Willoughby, 2014). Focussen op inzetbaarheid door organisaties loont zich, omdat deze inzetbaarheid directe gevolgen heeft voor de prestaties van de medewerker (Hennekam, 2016).

Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als het vermogen om op een goede manier te blijven presteren nu en in de toekomst in verschillende activiteiten en functies (De Lange, & Van der Heijden, 2013). Dit kan binnen het eigen bedrijf (intern) of eventueel in een ander bedrijf of branche (extern). Voor Kegro Deuren is het belangrijk dat medewerkers binnen de huidige organisatie inzetbaar zijn en blijven. In dit onderzoek ligt de focus op interne inzetbaarheid.

Gezien het belang van interne inzetbaarheid werd in deze studie gekeken naar de voorspellers van interne inzetbaarheid. Deze voorspellers worden gekozen aan de hand van het AMO-model. Dit is een veel gebruikt model voor het voorspellen van prestaties op het werk. Het uitgangspunt van het AMO-model is dat de prestaties van medewerkers binnen de organisatie toenemen als de werkgever inspeelt op het vermogen (*Ability, A*), motivatie (*Motivation, M*) en kansen (*Opportunity, O*) van medewerkers (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Wanneer dit gebeurt zal de inzetbaarheid van een medewerker beter worden. Dit heeft positieve gevolgen voor de prestaties nu en in de toekomst (Dijkstra, 2013). In het huidige onderzoek werden de componenten van het AMO-model gebruikt als leidraad voor het operationaliseren van determinanten van interne inzetbaarheid. Deze drie brede constructen zijn te operationaliseren in de volgende determinanten: ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie.

Ervaren expertise is het hebben van de nodige competenties en kennis om goed te kunnen presteren in een bepaald werkdomein (De Vos, Forrier, Van der Heijden, & De Cuyper, 2017). Dit is een concept wat binnen de definitie van de eerste pijler, vermogen, van het AMO-model past. Vermogen gedefinieerd als het hebben van voldoende kennis, vaardigheden en bekwaamheden om in het werk goede prestaties te leveren (Appelbaum et al., 2000). Een hogere ervaren expertise zou, volgens het AMO-model, samen moeten gaan met een betere interne inzetbaarheid doordat medewerkers die beschikken over kennis, vaardigheden en bekwaamheden makkelijker kunnen wisselen tussen bepaalde functies en daarmee beter inzetbaar zijn op verschillende afdelingen en functies. Dit wordt ondersteund door literatuur waaruit blijkt dat een medewerker met genoeg kennis, vaardigheden en bekwaamheden het werk beter kan uitvoeren nu en in de toekomst dan een medewerker met minder kennis, vaardigheden en bekwaamheden (De Vos et al., 2017; McQuaid, Green, & Danson, 2005).

Een operationalisatie van de tweede pijler van het AMO-model, motivatie, is ontwikkelbereidheid. Volgens het AMO-model is motivatie het vermogen om te willen presteren (Appelbaum et al., 2000). Een determinant van interne inzetbaarheid die goed in

deze definitie past is ontwikkelbereidheid. Ontwikkelbereidheid wordt gedefinieerd als een motivatie voor het uitvoeren van ontwikkelactiviteiten zonder opdracht van anderen (Karasek, & Theorell, 1990; Tentama, 2019; Tentama, & Arridha, 2020). Een hogere ontwikkelbereidheid zou, volgens het AMO-model, samen moeten gaan met een betere interne inzetbaarheid doordat medewerkers die meer motivatie hebben om zich te ontwikkelen vaker nieuwe functies en activiteiten willen leren en hierdoor beter intern inzetbaar worden. Dit wordt ondersteund door literatuur waaruit blijkt dat dat een hogere ontwikkelbereidheid een positieve relatie heeft met interne inzetbaarheid dan een lagere ontwikkelbereidheid (Tentama, 2019; Tentama, & Arridha, 2020; Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011).

Tot slot, de derde pijler, kansen, dit concept wordt volgens het AMO-model gedefinieerd als het in staat worden gesteld door de organisatie om zelf iets te kunnen doen aan bijvoorbeeld de eigen werkomstandigheden (Appelbaum et al., 2000). Autonomie is een concept wat past binnen deze definitie. Autonomie is de mate waarin medewerkers zelf keuzes kunnen maken over de methodes waarmee ze werken, het werkschema en de werkcriteria. (Deci & Ryan, 1987; Breugh, 1985). Een hogere autonomie zou, volgens het AMO-model, samen moeten gaan met een betere interne inzetbaarheid doordat medewerkers die meer eigen keuzes mogen maken deze keuzes zo kunnen maken dat ze op een goede manier kunnen blijven presteren en verschillende functies en activiteiten kunnen uitvoeren. Dit wordt ondersteund door literatuur waaruit blijkt dat medewerkers met meer autonomie ook beter interne inzetbaarheid zijn dan medewerkers met minder mogelijkheden tot autonomie (Sok, Blomme, & Tromp, 2013; Sameer, Priyadarshi, 2018).

Kortom, op basis van bovenstaande wordt verwacht dat de concepten ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie voorspellers zijn van interne inzetbaarheid. Uit eerder studies blijkt dat, naast deze determinanten, ervaren steun van leidinggevende ook samengaat met de interne inzetbaarheid van een medewerker (Van Dam, 2004; De Lange, et al., 2020). Ervaren steun van leidinggevende wordt gedefinieerd als de mate waarin een medewerker steun van zijn/haar leidinggevende ervaart op het werk (Shanock en Eisenberger, 2006). Ervaren steun van leidinggevendens zou samen moeten gaan met een betere interne inzetbaarheid doordat een gesteunde medewerker zich meer gewaardeerd voelt, een groter welzijnsgevoel en gevoel van vertrouwen heeft, voelt in een veilige werkomgeving te werken en denkt dat er in hem/haar geïnvesteerd wordt. Hierdoor zal een medewerker eerder kunnen en willen blijven presteren bij de organisatie nu en in de toekomst (Shanock en Eisenberger, 2006; Van Dam, 2004; De Lange, et al., 2020).

Ervaren steun van leidinggevende is daarbij een veelbelovende versterkende factor van relaties tussen determinanten binnen het AMO-model. Studies hebben aangetoond dat ervaren steun van leidinggevende versterkend kan werken in de relaties tussen determinanten binnen het AMO-model en prestaties van medewerkers (Ismail, Majid, Jabrin-Biba, & Joarder, 2021; Kuvaas, & Dysvik, 2010). Het onderzoek van Ismail en collega's (2021) liet zien dat ervaren steun van leidinggevende de relatie tussen verschillende HR-praktijken (als ontwikkelmogelijkheden(O) en prestatiecompensatie(M)) en prestaties van medewerkers versterkt. Daarnaast bevestigt het onderzoek van Kuvaas en Dysvik (2010) dat medewerkers met meer vaardigheden, motivatie en kansen betere prestaties leveren wanneer ze daarbij ook meer steun van de leidinggevende ervaren.

Met betrekking tot een versterkende rol van ervaren steun van de leidinggevende op de relatie tussen ervaren expertise en interne inzetbaarheid blijkt uit eerdere literatuur dat ervaren steun van leidinggevende vaak als versterkende hulpbron gezien wordt om stress te verminderen en prestaties te vergroten (Schaufeli, 2015). Een medewerker zal meer interne inzetbaarheid hebben wanneer deze medewerker voldoende expertise ervaart om het werk goed uit te voeren (De Vos et al., 2017). Wanneer deze medewerker daarbij ook een hoge mate van steun ervaart van de leidinggevende zal de interne inzetbaarheid nog verder versterkt worden. Dit kan komen doordat een medewerker de expertise die hij/zij ervaart te hebben beter inzet om betere prestaties te leveren nu en in de toekomst in verschillende functies wanneer deze medewerker ook meer steun van de leidinggevende ervaart dan wanneer de medewerker minder steun van de leidinggevende ervaart. Er wordt verwacht dat de relatie tussen ervaren expertise en interne inzetbaarheid versterkt wordt wanneer een medewerker daarbij hoge mate van steun van de leidinggevende ontvangt.

Daarnaast blijkt uit eerdere literatuur dat een medewerker die meer waarde hecht aan leren in het werk (*learning value of the job*) ook beter intern inzetbaar is (Park & Choi, 2016). Met leerwaarde wordt bedoeld dat medewerkers behoefte hebben aan ontwikkeling in het werk. Dit komt overeen met ontwikkelbereidheid. Ontwikkelbereidheid stelt dat de medewerker meer wil ontwikkelen. Er wordt verwacht dat ontwikkelbereidheid een vervanger kan zijn van leerwaarde op basis van de definities. Daarnaast liet onderzoek van Van der Heijden & Spurk (2019) zien dat een medewerker beter intern inzetbaar is wanneer deze medewerker een hoge leerwaarde heeft en daarbij meer steun van de leidinggevende ervaart. Dit kan komen doordat medewerkers meer gesteund voelen om hun ontwikkelbereidheid nog meer in te zetten in het leren van nieuwe functies en activiteiten om beter intern inzetbaar te

worden. Er wordt verwacht dat de relatie tussen ontwikkelbereidheid en interne inzetbaarheid sterker wordt wanneer een medewerker steun van zijn/haar leidinggevende ontvangt.

Tot slot blijkt uit eerder onderzoek dat ervaren steun van leidinggevende de relatie tussen autonomie op het werk en verloopintentie modereert. Verloopintentie is de mate van intentie die iemand heeft om de organisatie te verlaten. Medewerkers die veel eigen keuzes mochten maken in het werk waren minder geneigd de organisatie te verlaten. Medewerkers die daarbij ook meer steun van de leidinggevende ervaarde hadden deze intentie nog minder (Dysvik, & Kuvaas, 2013). Dit kan komen doordat ze zich gehoord en gewaardeerd voelen door de leidinggevende en om deze reden zich prettig voelen in de werkomgeving (Shanock en Eisenberger, 2006). Verloopintentie is een tegengestelde van interne inzetbaarheid, waarbij vanuit gegaan wordt dat iemand ook in de toekomst in de organisatie wil werken en presteren. Er wordt verwacht dat de medewerker met meer autonomie ook beter intern inzetbaar is en wanneer deze medewerker daarbij meer steun van de leidinggevende ervaart de interne inzetbaarheid nog beter zal zijn.

De vraagstelling die onderzocht zal worden is de volgende: In welke mate zijn ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie gerelateerd aan interne inzetbaarheid en in hoeverre worden deze relaties gemodereerd door ervaren steun van leidinggevende? Het doel van dit onderzoek is om de theorie te vergroten rondom het AMO-model en interne inzetbaarheid en daarbij de ervaren steun van leidinggevende. Tevens kan dit onderzoek een maatschappelijke bijdrage leveren. Zoals eerder benoemd bevinden we ons in een steeds sneller veranderende wereld wat het belang van interne inzetbaarheid vergroot (De Cuyper, Bernard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008; Sánchez-Manjavacas, Saorin-Iborra, & Willoughby, 2014). Door kennis over de samenhang tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie en interne inzetbaarheid en de modererende rol van ervaren steun van leidinggevende kan dit in de toekomst leiden tot praktische implicaties om zo de interne inzetbaarheid te verbeteren.

In Tabel 1 zijn de hypothesen van dit onderzoek weergegeven. Voor een volledig overzicht van het onderzoeksmodel zie Figuur 1.

Tabel 1

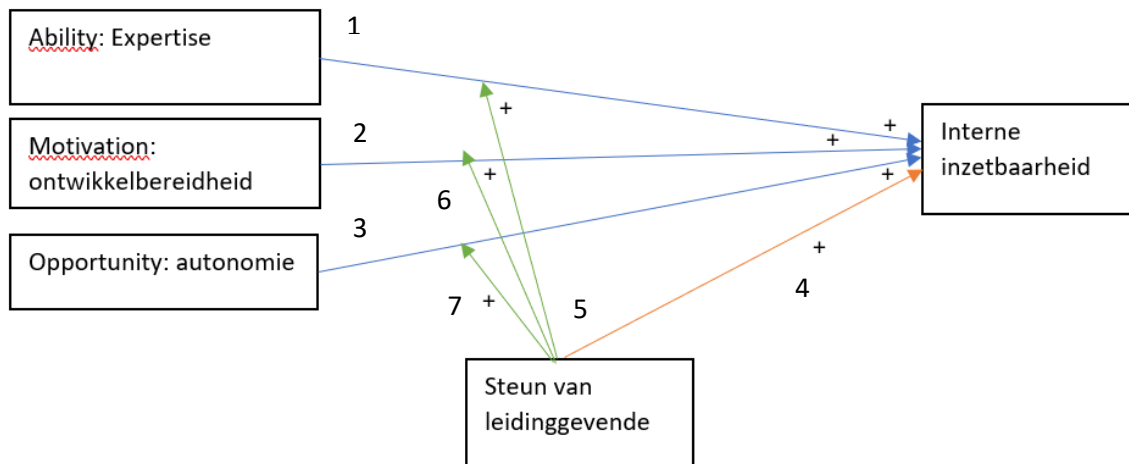
Hypothesen huidige onderzoek

Hypothesen

1. Meer ervaren expertise van een medewerker gaat samen met meer interne inzetbaarheid.
 2. Meer ontwikkelbereidheid gaat samen met meer interne inzetbaarheid.
 3. Meer autonomie gaat samen met meer interne inzetbaarheid.
 4. Meer ervaren steun van leidinggevende gaat samen met meer interne inzetbaarheid.
 5. De relatie tussen ervaren expertise en interne inzetbaarheid wordt sterker naarmate de ervaren steun van leidinggevende toeneemt.
 6. De relatie tussen ontwikkelbereidheid en interne inzetbaarheid wordt sterker naarmate de ervaren steun van leidinggevende toeneemt.
 7. De relatie tussen autonomie en interne inzetbaarheid wordt sterker naarmate de ervaren steun van leidinggevende toeneemt.
-

Figuur 1

Onderzoeksmodel



Methode

Deelnemers

Voor dit onderzoek zijn de tweehonderd medewerkers van Kegro Deuren uitgenodigd. Na het tekenen van een toestemmingsverklaring (zie Bijlage A) hebben 81 medewerkers de vragenlijst ingevuld (responsepercentage 40.5%). Van deze groep hebben zes deelnemers de vragenlijst niet volledig ingevuld en zijn om deze reden uit het databestand verwijderd. De overige 75 medewerkers zijn meegenomen in verdere analyses. Van deze groep hadden 11 medewerkers een leeftijd tussen de 18-35 jaar (14.7%), 46 medewerkers vielen in de leeftijdscategorie 35-55 jaar (61.3%) en 18 medewerkers waren 55+ jaar oud (24.0%). De meeste deelnemers en zijn tussen de 0-5 jaar in dienst bij Kegro Deuren (49.3%). 10 Deelnemers zijn tussen de 5-10 jaar in dienst (13.3%) en 28 deelnemers werken langer dan 15 jaar bij Kegro Deuren (37.3%). Binnen de organisatie zijn slechts 17 vrouwen werkzaam, om de anonimiteit te waarborgen is daarom geslacht in dit onderzoek niet uitgevraagd. Qua leeftijd en dienstjaren is het sample representatief voor de organisatie. De werving van deelnemers verliep via e-mail en persoonlijke communicatie. Geen enkele deelnemer heeft een beloning ontvangen voor deelname.

Materialen

Er een vragenlijst afgenomen met 42 items middels het onlineprogramma Qualtrics. De volledige vragenlijst met alle items is weergegeven in Bijlage A.

Interne inzetbaarheid

Interne inzetbaarheid is gemeten met de interne inzetbaarheidsvragenlijst van Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers en Blonk (2012). Deze vragenlijst meet in welke mate een medewerker het vermogen heeft om op een goede manier te blijven presteren nu en in de toekomst in verschillende functies en activiteiten. De vragenlijst bestaat uit vier items met een vijfpunts Likertschaal van (1) 'helemaal mee oneens' tot (5) 'helemaal mee eens'. Een voorbeelditem is: 'Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk'. In de huidige studie zijn synoniemen toegevoegd om complexe termen te verhelderen (zie Bijlage B). De Cronbach's alpha voor deze schaal is 0.83 in eerder onderzoek (Akkermans et al., 2012) en 0.74 in de huidige studie na verwijdering van één item (zie Bijlage C). Om tot een score te komen werd de gemiddelde score over de vier items berekend per deelnemer. Een hogere score staat voor meer interne inzetbaarheid.

Ervaren expertise

Ervaren expertise is gemeten middels de verkorte beroepsexpertisevragenlijst van De Vos et al. (2017). Deze vragenlijst meet in hoeverre een medewerker ervaart te beschikken over de benodigde competenties en kennis om goed te kunnen presteren in een bepaald werkdomein. De vragenlijst bestaat uit zes items met een vijfpunts Likertschaal van (1) ‘helemaal mee oneens’ tot (5) helemaal mee eens’. De Cronbach’s alpha die gevonden is voor deze schaal is 0.79 (De Vos et al., 20217). In de huidige studie was deze 0.78. In de huidige studie zijn synoniemen gebruikt om de vragenlijst begrijpelijker te maken voor de doelgroep (zie Bijlage B). Een voorbeeld item is: ‘Ik ben bekwaam om mijn werk nauwkeuring en met weinig fouten uit te voeren’. Om tot een score te komen werd de gemiddelde score over de zes items berekend per deelnemer. Een hogere score staat voor een hogere ervaren expertise.

Ontwikkelfbereidheid

Ontwikkelfbereidheid is gemeten aan gebruik van de ontwikkelbereidheid subschaal van de ‘leven lang leren’ schaal van Rouwette, Feenstra en Van Vuuren (2009). Deze schaal meet in welke mate een medewerker bereid is om ontwikkelactiviteiten uit te voeren zonder opdracht van anderen. De vragenlijst bestaan uit vijf items met een vijfpunts Likertschaal van (1) zeker niet tot (5) zeker wel. De Cronbach’s alpha is 0.82 (Rouwette et al., 2009). In de huidige studie was deze 0.81. In de huidige studie zijn synoniemen toegevoegd om complexe termen te verhelderen (zie Bijlage B). Een voorbeeld item van deze schaal is: ‘Ik ben bereid zelf tijd te investeren in het volgen van scholingsactiviteiten’. Om tot een score te komen werd de gemiddelde score over de vijf items berekend per deelnemer. Een hogere score staat voor een hogere ontwikkelbereidheid.

Autonomie

Autonomie is gemeten middels de ‘work autonomy scale’ van Breugh (1985). Deze schaal meet autonomie aan de hand van de drie vormen autonomie: methoden, werkschema en werkcriteria. Deze vormen samen gezien worden als één construct: autonomie. Deze schaal bestaat uit totaal uit negen items met een zevenpunts Likertschaal van (1) helemaal mee oneens tot (7) helemaal mee eens. Voorbeeld: ‘Ik mag beslissen hoe ik mijn werk moet doen (de methoden die ik gebruik)’. Voor het huidige onderzoek is deze vragenlijst vertaald van het Engels naar het Nederlands middels de terug-vertaal methode van Brislin (1986; zie Bijlage D). De Cronbach’s alpha van deze schaal is 0.92 (Breugh, 1985). In de huidige studie was deze 0.90. Er is een PCA-factoranalyse uitgevoerd (zie Bijlage E). Hieruit bleek dat er twee factoren gevonden werden i.p.v. de verwachte drie factoren. Om tot een score te komen werd

de gemiddelde score over de negen items berekend per deelnemer. Een hogere score staat voor meer autonomie.

Ervaren steun van leidinggevende

Ervaren steun van leidinggevende werd gemeten aan de hand van de ‘Perceived Supervisor Support’ vragenlijst van Shanock en Eisenberger (2006). Deze schaal meet in welke mate een medewerker steun van zijn/haar leidinggevende ervaart op het werk. De vragenlijst bestaat uit vijftien items met een vijfpunts Likertschaal van (1) Helemaal mee oneens tot (5) Helemaal mee eens. Een voorbeelditem: ‘Mijn leidinggevende is zich bewust van mijn carrièredoelen’. Voor het huidige onderzoek is deze vragenlijst vertaald van het Engels naar het Nederlands middels de terug-vertaal methode van Brislin (1986; zie Bijlage D). De Cronbach’s alpha is 0.94 (Shanock, & Eisenberger, 2006). In de huidige studie was deze 0.95. Ook voor deze vragenlijst is een PCA-factoranalyse uitgevoerd (zie Bijlage E). Er zijn drie componenten gevonden i.p.v. de verwachte één component. Uit de correlatieanalyse blijkt echter dat deze componenten significant hoog met elkaar correleren (zie Bijlage E). Om deze reden is er gekozen om met één gemiddelde score van ervaren steun van leidinggevende verder te gaan in de analyses. Om tot een score te komen werd de gemiddelde score over de vijftien items berekend per deelnemer. Een hogere score staat voor meer ervaren steun van leidinggevende.

Confounders en demografische gegevens

Leeftijd en dienstjaren zijn meegenomen als confounders. Deze variabelen kunnen zogenaamde voorspellers zijn van interne inzetbaarheid (Feyter, Smulders, & Vroome, 2001). De variabele functie is meegenomen ten behoeven van de organisatie, maar wordt niet verwerkt in deze thesis. Leeftijd werd gemeten met de vraag “Wat is je (kalender) leeftijd?”. De antwoordopties worden in drie categorieën gepresenteerd om de anonimiteit te waarborgen, (1) 18-35 jaar tot (3) 55+ jaar. Dienstjaren werd gemeten met de vraag “Hoe lang ben je in dienst bij Kegro?”. Hier werd gebruik gemaakt van drie categorieën om de anonimiteit te waarborgen, (1) 0-5 jaar tot (3) 15+ jaar. Deze variabelen zijn omgevormd naar dummyvariabelen zodat deze gebruikt kunnen worden als continue variabelen in de analyse.

Procedure

De werving van deelnemers verliep via e-mail en persoonlijke communicatie (zie Bijlage F). Het invullen van de vragenlijst had geen vaste locatie en duurde ongeveer 10 minuten. De vragenlijsten zijn ingevuld in afwezigheid van de onderzoeker. Alle deelnemers deden vrijwillig mee aan het onderzoek, waren voldoende ingelicht over het onderzoek en

hebben toestemming gegeven om de data anoniem te verwerken. Aan het begin van de vragenlijst is er een informatiebrief bijgevoegd (zie Bijlage A). Daarna volgde de schalen in bovenstaande volgorde en aan het eind is uitgelegd hoe deelnemers op de hoogte kunnen worden gehouden wanneer gewenst en werden ze bedankt voor het invullen.

Data-analyse

Voor elke variabele is de gemiddelde score per proefpersoon berekend. Vervolgens zijn voor het toetsen van de assumpties en de hiërarchische regressieanalyse de gestandaardiseerde scores berekend. Dit is gedaan omdat de scores voor de verschillende variabelen gemeten zijn op verschillende schalen. Door de gestandaardiseerde scores te gebruiken zijn de absolute verschillen verwijderd en de relatieve verschillen behouden (Ellis, 2013).

Er is nagegaan of er invloedrijke datapunten zijn in het databestand aan de hand van een Cooks Distance test. De maximum waarde hiervan moet kleiner zijn dan 1, dit was het geval in dit onderzoek (zie Bijlage G). Om deze reden wordt er niet specifiek naar 'outliers' gekeken. Daarnaast zijn de assumpties van regressie getoetst (zie Bijlage G). Aan de meeste assumpties van een regressieanalyse is voldaan, te weten: lineariteit, normaliteit van de residuen, interval data, homogeniteit van de residuen en multicollineariteit.

De assumptie onafhankelijkheid van data is geschonden. Er wordt een Durbin-Watson waarde kleiner dan 1 gevonden, namelijk 0.043. Dit zou betekenen dat de antwoorden van verschillende deelnemers positief met elkaar correleren. Omdat dit onderzoek specifiek uitgevoerd is bij en voor één organisatie zijn de negatieve gevolgen van geen onafhankelijkheid beperkt. De hiërarchische regressieanalyse zal dus alsnog uitgevoerd kunnen worden.

Er werd een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie als onafhankelijke variabelen, interne inzetbaarheid als afhankelijke variabele, ervaren steun van leidinggevende als moderator en leeftijd en dienstjaren als confounders. In stap 1 van de regressie zijn dummyscores van leeftijd en dienstjaren meegenomen. Stap 2 bevat de gestandaardiseerde scores van de onafhankelijke variabelen, ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en de moderator, ervaren steun van leidinggevende. Als laatste bevat stap 3 de gestandaardiseerde interactie-effecten tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en ervaren steun van leidinggevende. Significantie interactie-effecten worden uitgewerkt met 'simple slope' analyse. In deze analyse wordt de richting van het gevonden effect onderzocht.

Resultaten

Vorbereidende analyses

In Tabel 2 zijn descriptieve data van de ruwe variabelen weergegeven. In Tabel 3 zijn de correlaties tussen alle studievariabelen te vinden. In deze tabel is te zien dat de meeste correlaties zwak/matig zijn. De correlaties tussen ontwikkelbereidheid en interne inzetbaarheid en ervaren steun van leidinggevende en interne inzetbaarheid zijn significant (respectievelijk $r = .267, p < .05$; $r = .329, p < .01$). De correlaties tussen ervaren expertise en interne inzetbaarheid en autonomie en interne inzetbaarheid waren niet significant.

Tabel 2

Frequenties en percentages confounders en minimale scores, maximale scores, gemiddelden, standaard afwijkingen van de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen (N=75).

| Variabelen | | Min | Max | M | SD | % |
|----------------------------------|------------|------|------|------|------|------|
| Leeftijd | 18-35 jaar | | | | | 14.7 |
| | 35-55 jaar | | | | | 61.3 |
| | 55+ jaar | | | | | 24.0 |
| Dienstjaren | 0-5 jaar | | | | | 49.3 |
| | 5-10 jaar | | | | | 13.3 |
| | 15+ jaar | | | | | 37.3 |
| Interne inzetbaarheid | | 1.00 | 5.00 | 3.27 | 0.81 | |
| Ervaren expertise | | 3.50 | 5.00 | 4.19 | 0.40 | |
| Ontwikkelbereidheid | | 1.40 | 5.00 | 3.53 | 0.77 | |
| Autonomie | | 1.89 | 7.00 | 5.01 | 1.10 | |
| Ervaren steun van leidinggevende | | 1.80 | 5.00 | 3.61 | 0.71 | |

Tabel 3

Pearsons correlaties tussen de studievariabelen (N=75).

| Variabelen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|-------|---|
| 1. Interne inzetbaarheid | 1 | | | | | | |
| 2. Ervaren expertise | -0.064 | 1 | | | | | |
| 3. Ontwikkelbereidheid | .295* | .209 | 1 | | | | |
| 4. Autonomie | .157 | .345** | .239* | 1 | | | |
| 5. Ervaren steun van leidinggevende | .335** | .224 | .276* | .612** | 1 | | |
| 6. Leeftijd ¹ | -.205 | .167 | -.185 | -.101 | -.048 | 1 | |
| 7. Dienstjaren ¹ | -.157 | .102 | -.491** | -.042 | -.178 | .341* | 1 |

Noot:

* significant $p < .05$

** significant $p < .01$

¹ Spearman's correlation

Hoofdanalyses

De hiërarchische regressieanalyse bestond uit drie modellen. Een overzicht van de modellen wordt weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4

Overzicht hiërarchische regressieanalyse met interne inzetbaarheid als afhankelijk variabele.

| Predictor | <i>F (df1, df2)</i> | B | T | P | R² | ΔR² | ΔP |
|---|---------------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------------------|-----------|
| Model 1 | 1.058 (4,70) | | | .384 | 0.057 | | |
| -Leeftijd 18-35 jaar | | 0.325 | 0.970 | .335 | | | |
| -Leeftijd 35-55 jaar | | 0.233 | 1.021 | .311 | | | |
| -Dienst 0-5 jaar | | 0.267 | 1.215 | .229 | | | |
| -Dienst 5-15 jaar | | 0.026 | 0.085 | .933 | | | |
| Model 2 | 2.040 (4,66) | | | .055 | 0.198 | 0.144 | .028 |
| -Ervaren expertise | | -0.127 | -1.241 | .218 | | | |
| -Ontwikkelbereidheid | | 0.203 | 1.816 | .074 | | | |
| -Autonomie | | -0.042 | -0.348 | .729 | | | |
| -Ervaren steun leidinggevende | | 0.268 | 2.207 | .031 | | | |
| Model 3 | 1.630 (3,63) | | | .112 | 0.222 | 0.023 | .599 |
| -Ervaren Expertise x Ervaren steun leidinggevende | | -0.002 | -0.017 | .986 | | | |
| -Ontwikkelbereidheid x Ervaren steun leidinggevende | | 0.075 | 0.675 | .502 | | | |
| -Autonomie x Ervaren steun leidinggevende | | -0.113 | -1.265 | .211 | | | |

Het eerste model bevat de confounders leeftijd en dienstjaren en als uitkomstmaat interne inzetbaarheid. Dit model is niet significant ($F(4,70) = 1.058$, $p = .384$, $R^2 = 0.057$). Leeftijd en dienstjaren hebben geen significante relatie met interne inzetbaarheid (zie Tabel 4).

In de tweede stap werden de gestandaardiseerde scores van ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en ervaren steun van leidinggevende toegevoegd aan het model. Toevoegen van deze variabelen zorgde voor een significantie toename van de proportie verklaarde variantie ($R^2 = 0.198$, $\Delta R^2 = 0.144$, $p = .028$). Het algemene model is daarentegen niet significant ($F(4,66) = 2.040$, $p = .055$). Er wordt verder gekeken naar de afzonderlijke relaties, omdat er significante correlaties gevonden zijn tussen ervaren steun van leidinggevende en interne inzetbaarheid en ontwikkelbereidheid en interne inzetbaarheid. Correlaties op zichzelf hebben minder betekenis dan de regressieverbanden, dus is het belangrijk verder te kijken naar de coëfficiënten. Er is wel een positieve significante relatie gevonden tussen ervaren steun van leidinggevende en interne inzetbaarheid ($F(4,66) = 2.040$,

Beta = 0.268, $t(66) = 2.207$, $p = .031$). Er is geen significante relatie gevonden van ervaren expertise op interne inzetbaarheid ($F(4,66) = 2.040$, Beta = -0.127, $t(66) = -1.242$, $p = .218$). Ook is er geen relatie gevonden van ontwikkelbereidheid op interne inzetbaarheid ($F(4,66) = 2.040$, Beta = 0.203, $t(66) = 1.816$, $p = .074$) en tot slot is er geen relatie gevonden tussen autonomie en interne inzetbaarheid ($F(4,66) = 2.040$, Beta = -0.042, $t(66) = -0.348$, $p = .729$).

In stap 3 werden de interactie-effecten tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en ervaren steun van leidinggevende toegevoegd. Toevoegen van deze interactie-effecten zorgde niet voor een significantie toename van de proportie verklaarde variantie ($R^2 = 0.222$, $\Delta R^2 = 0.023$, $p = .599$). Het algemene model is daarbij ook niet significant ($F(3,63) = 1.630$, $p = .112$). Specifiek gekeken is de interactie tussen ervaren expertise en ervaren steun van leidinggevende niet significant ($F(3,63) = 1.630$, Beta = -0.002, $t(63) = -0.017$, $p = .986$). Dit geldt ook voor de interactie tussen ontwikkelbereidheid en ervaren steun van leidinggevende ($F(3,63) = 1.630$, Beta = 0.075, $t(63) = 0.675$, $p = .502$) en ook voor de relatie tussen autonomie en ervaren steun van leidinggevende ($F(3,63) = 1.630$, Beta = -0.113, $t(63) = -1.265$, $p = .211$).

Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie en interne inzetbaarheid en of ervaren steun van leidinggevende hier een rol bij speelt. Er is een positieve relatie gevonden tussen ervaren steun van leidinggevende en de interne inzetbaarheid van de medewerker. Dit betekent dat een medewerker die meer steun van zijn/haar leidinggevende ervaart beter intern inzetbaar is. In het huidige onderzoek is geen bewijs gevonden voor de relatie tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid of autonomie en interne inzetbaarheid. Daarnaast zijn er ook geen modererend effect gevonden van ervaren steun van leidinggevende op de relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en interne inzetbaarheid.

Er werd in dit onderzoek gevonden dat meer ervaren steun van leidinggevende samen gaat met een hogere mate van interne inzetbaarheid. Dit is in lijn met de verwachtingen en eerdere literatuur waaruit bleek dat er een positieve relatie is tussen ervaren steun van leidinggevende en interne inzetbaarheid (Van Dam, 2004; De Lange et al., 2020). Dit laat zien dat een omgeving met meer steun van de leidinggevende een belangrijke rol speelt in de inzetbaarheid van medewerkers binnen de organisatie. Deze relatie is daarbij niet alleen gevonden in een zorg- en welzijnsomgeving (De Lange et.al., 2020), maar met deze studie

ook in een productieomgeving. Deze bevinding vergroot het bewijs dat de ervaren steun van leidinggevende een belangrijk construct is in relatie met interne inzetbaarheid en laat zien dat deze relatie gegeneraliseerd kan worden over in ieder geval twee sectoren. In vervolgonderzoek zou er verder gekeken kunnen worden naar de ervaren steun van leidinggevende als positieve determinant van andere uitkomstmaten. Hier kunnen we extra van leren of ervaren steun van leidinggevende niet alleen positief is voor de interne inzetbaarheid van medewerkers, maar wellicht ook nog voor andere concepten in de praktijk.

Er is geen bewijs gevonden voor het idee dat meer ervaren expertise samengaat met meer interne inzetbaarheid. Dit zou kunnen betekenen dat de relatie tussen ervaren expertise en interne inzetbaarheid er niet is. Dit is in strijd met de studies van De Vos et al. (2017) en McQuaid et al. (2005), deze studies vonden wel een relatie tussen de ervaren expertise en de interne inzetbaarheid van medewerkers. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn medewerkers in de steekproef voldoende expertise ervaren om hun huidige functie uit te voeren, maar een andere vorm van expertise nodig hebben om meer intern inzetbaar te zijn. Uit onderzoek van McQuaid et al. (2005) blijkt dat medewerkers communicatief sterk moeten zijn om meer interne inzetbaarheid te ervaren. Wellicht dat deze vorm van expertise nog niet genoeg ontwikkeld is bij de huidige respondenten om een relatie met interne inzetbaarheid te kunnen vinden in dit onderzoek. Toekomstig onderzoek zou de rol van communicatieve expertise mee kunnen nemen in de relatie met interne inzetbaarheid.

Verder is er geen bewijs gevonden voor het idee dat meer ontwikkelbereidheid samen zou gaan met meer interne inzetbaarheid. Dit zou kunnen betekenen dat de relatie tussen ontwikkelbereidheid en interne inzetbaarheid er niet is. Dit resultaat komt niet overeen met eerder gevonden resultaten in de literatuur (Tentama, 2019; Tentama, & Arridha, 2020; Van Vuuren et al., 2011). Deze studies vonden wel een relatie tussen de ontwikkelbereidheid van medewerkers en hun interne inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de onderzoeken van Tentame (2019), Tentama en Arridha (2020) en Van Vuuren et al. (2011) allen uitgevoerd zijn in het onderwijs. Het huidige onderzoek is uitgevoerd in de meubelbranche, specifiek in een productieomgeving. Het zou kunnen zijn dat respondenten in een onderwijsomgeving, die volledig in het teken staat van ontwikkeling en leren, meer waarde hechten aan eigen ontwikkeling dan medewerkers in een productieomgeving die in de werkomgeving veel minder bezig zijn met ontwikkeling en leren. Het zou kunnen zijn dat medewerkers in het onderwijs vaker verplicht worden gesteld om deel te nemen aan ontwikkelprogramma's waardoor de interne inzetbaarheid vergroot wordt dan medewerkers in

de productieomgeving. De bereidheid is er wellicht wel in de productieomgeving, maar de actie naar daadwerkelijke training en daarmee interne inzetbaarheid blijft mogelijk uit.

Ook is er in dit onderzoek geen bewijs gevonden voor de relatie tussen autonomie en interne inzetbaarheid. Iemand met hogere mate van autonomie is, volgens dit onderzoek, niet beter intern inzetbaar. Dit zou kunnen betekenen dat de relatie tussen autonomie en interne inzetbaarheid er niet is. Dit resultaat is wederom in strijd met de literatuur (Sok et al., 2013; Sameer, Priyadarshi, 2018). In deze studies werd wel een relatie gevonden tussen medewerkers die meer autonomie ervaren en een hogere interne inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor het ontbrekende bewijs is dat er een mogelijke factor is die de relatie tussen autonomie en interne inzetbaarheid remt, bijvoorbeeld werkdruk. Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van interne inzetbaarheid geremd wordt door een hoge werkdruk (Van Harten, Knies, & Leisink, 2016). Wanneer medewerkers een hoge werkdruk ervaren zou het kunnen dat het niet uitmaakt of de mate van autonomie hoog is. De medewerker voelt dan niet de mogelijkheid om interne inzetbaarheid te kunnen zijn. De negatieve relatie tussen werkdruk en interne inzetbaarheid en de eventueel modererende werking op de relatie tussen autonomie en interne inzetbaarheid, zou ik vervolgonderzoek verder onderzocht kunnen worden.

Een andere mogelijke verklaring voor het ontbreken van het bewijs voor het idee dat autonomie een relatie heeft met interne inzetbaarheid, zou een verschil in factorstructuren kunnen zijn tussen eerder onderzoek (Breugh, 1985) en het huidige onderzoek. In het huidige onderzoek zijn twee factoren gevonden in de vragenlijst in plaats van de verwachte drie (Breugh, 1985). De factoren eigen keuzes maken in methoden en werkschema zijn gevonden. De factor keuzes maken rondom werkcriteria is niet gevonden. Het zou kunnen zijn dat deze factor bepalend is voor het wel of niet vinden van een relatie met interne inzetbaarheid. Uit onderzoek blijkt dat de mate waarin medewerkers autonomie in werkcriteria hebben belangrijk is voor een betere interne inzetbaarheid (Van der Heijden, De Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009). Wellicht wanneer dit onderdeel van autonomie beter uitgevraagd was, was de relatie met interne inzetbaarheid wel gevonden zijn. Vervolgonderzoek zou hier verder op in kunnen gaan.

Ten slotte is geen bewijs gevonden voor het idee dat een hogere mate van ervaren steun van leidinggevende de relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en interne inzetbaarheid versterkt. De moderatierelaties waren in deze vorm ook nog niet eerder gevonden in de literatuur, maar werden wel verwacht op basis van eerder literatuur (Dysvik, & Kuvaas, 2013; Ismail, Majid, Jabrin-Biba, & Joarder, 2021; Kuvaas, & Dysvik,

2010; Lu, Sun, & Du, 2016; Park & Choi, 2016; Van der Heijden & Spurk, 2019; Schaufeli, 2015). Het zou kunnen zijn dat de moderatierelatie van ervaren steun van leidinggevende niet bestaat. Het zou ook kunnen zijn dat er een mogelijke andere verklaring is voor het niet vinden van de relatie. Een mogelijke verklaring voor het onberekende bewijs is dat er verschillende werkeisen zijn in de literatuur die de relatie met interne inzetbaarheid negatief kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld werkdruk (Van Harten, Knies, & Leisink, 2016). Ook zijn er energiebronnen waar medewerkers uit kunnen putten om beter intern inzetbaar te zijn (Schaufeli, & Taris, 2013). Een voorbeeld van een energiebron van interne inzetbaarheid is de ervaren steun van leidinggevende (Van Dam, 2004; De Lange, et al., 2020). Volgens het Job Demands-Resources model is het nodig om een goede balans te houden tussen de werkeisen en de energiebronnen. Wanneer de werkeisen erg groot zijn, kunnen de energiebronnen dit mogelijk niet opvangen (Schaufeli, & Taris, 2013). Wellicht is de werkdruk bij deze organisatie zo hoog dat de ervaren steun van leidinggevende de relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereidheid, autonomie en interne inzetbaarheid niet kan versterken, omdat de werkdruk dit tegenhoudt (Van Harten, Knies, & Leisink, 2016). In vervolg onderzoek zou deze mogelijke relatie met werkdruk onderzocht kunnen worden.

Een verklaring die voor alle bovenstaande niet gevonden relaties kan gelden is de steekproefgrootte. De steekproefgrootte in dit onderzoek is volgens de sensitiviteitsanalyse (zie Bijlage H) groot genoeg om relaties te vinden met een medium effect size of groter (Cohen, 2013). Het zou kunnen zijn dat de relaties tussen ervaren expertise, ontwikkelbereid, autonomie en interne inzetbaarheid en de moderatie van ervaren steun van leidinggevende op deze relaties wel aanwezig, maar dat dit effect klein is waardoor deze relatie pas bij een grotere steekproef gevonden zou kunnen worden.

Sterke punten, beperkingen en vervolgonderzoek

Een sterk punt van dit onderzoek is de verdeling van leeftijd en dienstjaren. Deze verdeling ligt in lijn met het daadwerkelijke personeelsbestand van Kegro Deuren. Dat betekent dat data gegeneraliseerd kan worden naar alle medewerkers van Kegro Deuren.

Uit de Durbin-Watson test blijkt dat de data niet onafhankelijke verkregen zou zijn (zie Bijlage G). Dit zou betekenen dat de medewerkers veelal hetzelfde scoren op de vragenlijst. Dit is te verklaren doordat alle deelnemers bij dezelfde organisatie werken en met dezelfde mensen geconfronteerd worden. Omdat dit onderzoek specifiek uitgevoerd is bij en voor één organisatie zijn de negatieve gevolgen van geen onafhankelijkheid beperkt.

Daarnaast zou het kunnen zijn dat er te weinig deelnemers mee hebben gedaan met het onderzoek om onafhankelijkheid aan te kunnen tonen.

Ook bleek uit de factoranalyses van de vragenlijsten die autonomie en ervaren steun van leidinggevende meten dat deze niet overeenkwamen met de factorstructuren uit eerdere onderzoeken. In dit onderzoek worden de vragenlijsten echter als één construct gezien. Uit de betrouwbaarheidsanalyses van deze vragenlijsten bleek dat de betrouwbaarheid van dit ene construct hoog was. Om deze reden is gekozen om alle vragen mee te nemen in de analyses en blijven de gevolgen van de verschillen in de factoranalyse beperkt. Er kan nog verder onderzoek gedaan worden naar de vertaling van deze vragenlijsten.

Een andere limitatie van dit onderzoek is dat het een correlationeel onderzoek is. Er kan niet over een oorzaak en een gevolg gesproken worden wat bij causaal onderzoek wel het geval is. In mogelijk vervolgonderzoek zou er gekozen kunnen worden voor een manipulatie van de onafhankelijke variabelen.

Ook had deze studie maar één meetmoment. Omgevingsfactoren kunnen zorgen voor ruis in de resultaten en dit kan gevolgen hebben voor de interpretatie van het onderzoek. Er zou in vervolgonderzoek gebruik gemaakt kunnen worden van meerdere meetmomenten om op deze manier een meer gemiddeld beeld te krijgen om zo de invloed van omgevingsfactoren te verkleinen.

Er kan een vorm van selectie-effect plaatsgevonden hebben in dit onderzoek. Niet alle uitgenodigde medewerkers hebben de vragenlijst ingevuld. Het is onduidelijk wat de reden hiervoor is. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat medewerkers die weinig steun van de leidinggevende ervaren dit niet 'durven' aan te geven, bang voor de gevolgen. Deze selectiebias moet in gedachte gehouden worden bij de interpretatie van de resultaten.

Verder kan er in mogelijk vervolgonderzoek worden gekeken of er andere concepten zijn die een voorspeller kunnen zijn van interne inzetbaarheid of die als modererende factor kunnen dienen. Een voorbeeld is om andere voorspellers te kiezen die passen bij de concepten van het AMO-model. Deze concepten zouden bijvoorbeeld zelf-leiderschap (A), beloning (M) en participatiemogelijkheden (O) kunnen zijn (Onincx, 2005; Van Dorssen, Van Vuuren, & Veld, 2018). Door andere voorspellers te kiezen, zou onze kennis over het stimuleren van interne inzetbaarheid kunnen vergroten.

Organisatie advies

Om de inzetbaarheid binnen Kegro Deuren te verbeteren zou op basis van dit onderzoek het advies zijn om in te zetten op de ervaren steun van leidinggevende. Een interventie gericht op het ontwikkelen van steunend leiderschap is van belang. Het interventieplan wordt opgesteld op basis van het ecologische model. Dit model stelt dat interventies plaats kunnen vinden op vijf verschillende niveaus: individueel, interpersoonlijk, domein, fysieke omgeving en beleid (zie Bijlage I). Uit onderzoek blijkt dat interventies gebaseerd op meerdere niveaus van het ecologische model beter werken dan interventies gebaseerd op minder dan twee niveaus (Glanz & Bishop, 2010). In dit advies zal geadviseerd worden op vier niveaus: individueel, interpersoonlijk, domein (werk in dit geval) en beleid.

Allereerst het individuele niveau. Geadviseerd wordt om leidinggevende bewust te maken van het belang van steunend leiderschap. Onder begeleiding van ervaren coaches op het gebied van leiderschap zullen HR-medewerkers gesprekken aangaan met leidinggevende apart om te kijken hoe zij aankijken tegen leiderschap, welke vorm van leiderschap ze nu hanteren en wat ze zouden kunnen doen om meer steunend leiderschap te bieden. Leidinggevende zal worden geadviseerd deel te nemen aan een cursus transformationeel leiderschap (Brown, & May, 2012). Tijdens deze cursussen krijgen leidinggevendenden tools om gestructureerd te werken aan de ontwikkeling van inzetbare medewerkers en teams. Leidinggevendenden vergroten daarnaast hun kennis en vaardigheden zodat zij meer steun kunnen bieden aan medewerkers en tot de juiste oplossingen kunnen komen. Uit onderzoek blijkt dat training transformationeel leiderschap positief is voor de productiviteit, tevredenheid met de leidinggevende en psychologisch welzijn van de medewerkers (Brown, & May, 2012).

Op het interpersoonlijke niveau wordt geadviseerd een bijeenkomst te organiseren voor alle leidinggevendenden waarin met elkaar gekeken wordt wat er gedaan kan worden om meer steunend leiderschap te bieden. Daarnaast zullen leidinggevende de trainingen zoveel mogelijk samen volgen. Daarnaast zal er een 'buddysysteem' opgericht worden van HR-medewerkers die begeleiding kunnen bieden aan de leidinggevende. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevende makkelijker de theorie in de praktijk brengen wanneer er steun en feedback geboden wordt (Grossman & Salas, 2011).

Verder is het van belang dat er beleid ontwikkeld wordt op het bevorderen van steunend leiderschap (Michie, van Stralen, & West, 2011). Voor het ontwikkelen van goed beleid zijn een aantal dingen nodig: iemand moet verantwoordelijk gesteld worden voor het vormgeven en uitvoeren van dit beleid. Dit zou iemand van de HR-afdeling kunnen zijn. In

het beleid moeten de doelen van de steunende vorm van leiderschap naar voren komen, eventuele procedures bij een nieuwe leidinggevende en consequenties voor het niet (goed) uitvoeren van het beleid (Hoogerwerf, 2008). In Bijlage J wordt een protocol en tijdsplan gepresenteerd.

Conclusies

In dit onderzoek is onderzocht of ervaren expertise, ontwikkelbereidheid en autonomie samenhangen met interne inzetbaarheid en of ervaren steun van de leidinggevende in deze relaties een versterkende rol speelt. Uit de resultaten van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat medewerker die meer steun ervaren van hun leidinggevende een betere interne inzetbaarheid hebben. De andere relaties zijn niet gevonden in dit onderzoek. Deze resultaten kunnen een bijdrage leveren aan de theorie rondom interne inzetbaarheid en de voorspellers hiervan. Daarnaast kan dit onderzoek ook een maatschappelijke bijdrage leveren. In eerste instantie voor Kegro Deuren, maar wellicht na vervolgonderzoek voor de gehele meubelbranche. Kegro Deuren kan aan de hand van dit onderzoek interventies inzetten op de ervaren steun van leidinggevende.

Referentielijst

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267. doi: 10.1177/0894845312467501
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human relations, 38*(6), 551-570. doi: 10.1177/001872678503800604
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Cross-cultural research and methodology series, Vol. 8. Field methods in cross-cultural research* (p. 137–164). Sage Publications, Inc.
- Brown, W., & May, D. (2012). Organizational change and development: The efficacy of transformational leadership training. *Journal of Management Development, 31*(6), 520- 536. doi:10.1108/02621711211230830
- Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Academic press*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of

- behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024. doi: 10.1037/0022-3514.53.6.1024
- 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*, 57(3), 488-509. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00332
- De Lange, A. H., Pak, K., Osagie, E., van Dam, K., Christensen, M., Furunes, T., & Detaille, S. (2020). An open time perspective and social support to sustain in healthcare work: results of a two-wave complete panel study. *Frontiers in Psychology*, 11, 1308. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01308
- De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet?. In B. I. J. M. Van der Heijden (Red.), *Een leven lang inzetbaar* (pp. 17–64). Vakmedianet.
- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *The Career Development International*, 22(3), 318–332. doi: 10.1108/CDI-12-2016-0229
- Dijkstra, Y. F. (2013). Investeren in inzetbaarheid; het antwoord op alle vragen? Een onderzoek naar de self-rated employability van MeursWerkt flexwerkers.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573. doi: 10.1080/1359432X.2012.667215
- Feyter, M. D., Smulders, P., & Vroome, E. D. (2001). De inzetbaarheid van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Kenmerken van invloed. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 17(1), 47-59.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120. doi: 10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x
- Hennekam, S. (2016). Employability and performance: a comparison of baby boomers and veterans in The Netherlands. *Employee Relations*.
- Hoogerwerf, A. (2008). Beleid, processen en effecten. In A. Hoogerwerf, & T. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid* (p. 17-34). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Joarder, M. H. R. (2021). Moderating effect of management support on the relationship between HR practices and employee

- performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132-150. doi: 10.1177/0972150918811487
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138-156. doi: 10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x
- Lu, C. Q., Sun, J. W., & Du, D. Y. (2016). The relationships between employability, emotional exhaustion, and turnover intention: The moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development*, 43(1), 37-51. doi: 10.1177/0894845315576372
- McQuaid, R. W., Green, A., & Danson, M. (2005). Introducing employability. *Urban Studies*, 42(2), 191-195.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6(1), 1-12. doi: 10.1186/1748-5908-6-42
- Onincx, J. (2005). HR praktijken, betrokkenheid en organizational citizenship behaviour. *Tilburg: Universiteit van Tilburg*.
- Park, Y., & Choi, W. (2016). The effects of formal learning and informal learning on job performance: The mediating role of the value of learning at work. *Asia Pacific Education Review*, 17(2), 279-287. doi: 10.1007/s12564-016-9429-6
- Rouwette, H., Feenstra, T. & Van Vuuren, T. (2009). Vragenlijst Levensfasebewust personeelsbeleid. Heerlen: Loyalis Kennis & Consult.
- Sameer, S.K., & Priyadarshi, P. (2018). Relationship between Autnomoy, Job Crafting, Person-Job Fit and Internal Employability: a study on Indian public sector energy companies. *International Conference on Empowering Women: Fostering Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*.
- Schaufeli, W. B. (2015). Van burnout naar bevlogenheid Werk en welbevinden in Nederland. *M & O*, 69, 15-31.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and

- performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689-695. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.689
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300. doi: 10.1177/0018726709353639
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 274-284. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.03.008
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Tentama, F. (2019). Motivation to Learn and Social Support Determine Employability among Vocational High School Students. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 237-242.
- Tentama, F., & Arridha, G. (2020). Motivation to Learn and Employability of Vocational High School Students. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(2), 301-306.
- Van Dale. (z.d.). Van Dale. Geraadpleegd op 20 april 2021, van <https://www.vandale.nl/>
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of work and organizational Psychology*, 13(1), 29-51. doi: 10.1080/13594320344000237
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of vocational behavior*, 74(2), 156-164. doi: 10.1016/j.jvb.2008.12.009
- Van der Heijden, B., & Spurk, D. (2019). Moderating role of LMX and proactive coping in the relationship between learning value of the job and employability enhancement among academic staff employees. *Career development international*. doi: 10.1108/CDI-09-2018-0246
- Van Dorssen, P., Van Vuuren, C. V., & Veld, M. (2018). Do self-leading healthcare professionals sustain their own employability?. In *EAWOP Small Group Meeting New Frontiers in Employability Research (EAWOP): New Frontiers in Employability . Research: How to build a sustainable workforce*.
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers'

employability and employment opportunities. *Personnel Review*. doi: 10.1108/PR-05-2014-0115

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Bijlagen

Bijlage A Vragenlijst

Uitnodigingsmail

Onderwerp mail: Inzetbaar zijn en blijven bij Kegro, jouw mening telt!

Beste Kegro collega,

Sinds februari 2021 loop ik stage op de afdeling Personeelszaken bij Kegro. Tijdens mijn stage ga ik een onderzoek uitvoeren naar het inzetbaar zijn en blijven bij Kegro Deuren.

Om het onderzoek goed te kunnen doen heb ik jullie hulp nodig! Het onderzoek zal gaan over jouw inzetbaarheid voor nu en in de toekomst en hoe je expertise op het werk, jouw wensen om te ontwikkelen, de ruimte die je ervaart om eigen keuzes te maken en de steun die je ervaart van je leidinggevende hieraan bijdraagt. Omdat jij hier als geen ander goed inzicht in hebt nodig ik je hierbij graag uit om deel te nemen aan een korte vragenlijst. De link naar deze vragenlijst vindt je onderaan deze mail.

Kegro vindt het belangrijk dat iedereen op een fijne manier kan (blijven) werken. Zonder jullie worden er natuurlijk ook geen deuren gemaakt. Aan de hand van de resultaten van deze vragenlijst zal ik Kegro een aantal adviezen geven over wat er al goed gaat en waar mogelijk nog kansen liggen voor verbetering. Deze vragenlijst gaat dus om jouw persoonlijke ervaringen, er zijn geen goede of foute antwoorden.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. De resultaten blijven natuurlijk geheel anoniem. Mocht je de vragenlijst liever op papier invullen, kan dat ook. In de kantine zullen papieren versies beschikbaar zijn. Ook zal hier een brievenbus staan waarin je de vragenlijst kan inleveren.

Graag wil ik je vragen de vragenlijst voor woensdag 12 mei 2021 af te rondt.

Heb je vragen of opmerkingen? Neem dan contact op met mij via m.c.pijnappels@student.ru.nl of kom even langs!

Alvast heel erg bedankt!

Met vriendelijke groet,
Mirthe Pijnappels

Pagina 1 – Informatiebrief

The screenshot shows a desktop browser window with the URL `psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkjhkyOacU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current`. The page features a large header with the **KEGRO | DEUREN** logo. Below the logo, the text reads: "Welkom Collega! Dank voor je interesse in dit onderzoek. Door het delen van jouw mening en ervaringen draag je bij aan jouw inzetbaarheid nu en in de toekomst van Kegro Deuren B.V. Het invullen zal ongeveer 10 minuten duren. Alvast dank! Hieronder vind je nog wat extra informatie omtrent mijn opleiding en dit onderzoek. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn stage. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden bij Kegro Deuren B.V. te Groesbeek. Kegro vindt het belangrijk dat iedereen op

The screenshot shows a mobile browser window with the same URL as the desktop version. The page content is adapted for a smaller screen. The text continues from the previous section: "een fijne manier kan (blijven) werken. Zonder jullie worden er natuurlijk geen deuren gemaakt. Het onderzoek zal gaan over jouw inzetbaarheid nu en in de toekomst en hoe je expertise op het werk, jouw wensen om te ontwikkelen, de ruimte die je ervaart om eigen keuzes te maken en de steun die je ervaart van je leidinggevende hieraan bijdragen. Op basis van de resultaten op groepsniveau zal ik Kegro Deuren B.V. adviseren over mogelijkheden in de toekomst het werk zo in te richten dat het voor jou fijn werken blijft. Voor ieder onderdeel krijgt je straks apart nog gedetailleerdere uitleg over wat er van je verwacht wordt. Tijdens het onderzoek mag je op elk moment aangeven dat je jouw deelname wilt stoppen, zonder dat je hoeft uit te leggen waarom je wilt stoppen. Stoppen tijdens het onderzoek heeft geen enkele consequentie. De gegevens die we verzamelen worden anoniem verwerkt. Dat betekent dat de resultaten straks niet meer terug te leiden zijn naar jou. Het gevolg hier van is dat we je na afloop van het onderzoek niet op de hoogte kunnen stellen van je eigen persoonlijke resultaten. Wel kunnen we je op de hoogte brengen van de uitkomsten van het gehele

XM Edit Survey | Qualtrics Experience x XM Voorbeeldweergave - Online Sur x +

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkihky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current

Apps Digitaal Toetsen XM Enquête bewerken |... Leestlijst

Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen


Mobiele weergave aan Hulpmiddelen

De gegevens die we verzamelen worden anoniem verwerkt. Dat betekent dat de resultaten straks niet meer terug te leiden zijn naar jou. Het gevolg hier van is dat we je na afloop van het onderzoek niet op de hoogte kunnen stellen van je eigen persoonlijke resultaten. Wel kunnen we je op de hoogte brengen van de uitkomsten van het gehele onderzoek. Als je op de hoogte gesteld wilt worden van de resultaten van het onderzoek, dan kun je dit bij mij aangeven door te mailen naar m.c.pijnappels@student.ru.nl.

De antwoorden zullen enkel worden gebruikt voor dit wetenschappelijke onderzoek. De antwoorden zullen 7 jaar opgeslagen blijven bij de Radboud Universiteit. Er zal in deze tijd niks met de antwoorden gebeuren!

Heeft dit onderzoek onverhoopt onprettige gevoelens, gedachten of onzekerheden bij je opgeroepen? Maak dan een afspraak bij je huisarts.

Bij eventuele vragen die je hebt naar aanleiding van deze informatie, kun je een mail sturen naar m.c.pijnappels@student.ru.nl of even langs komen bij mij.



12:29
Heeft geen enkele consequentie.

De gegevens die we verzamelen worden anoniem verwerkt. Dat betekent dat de resultaten straks niet meer terug te leiden zijn naar jou. Het gevolg hier van is dat we je na afloop van het onderzoek niet op de hoogte kunnen stellen van je eigen persoonlijke resultaten. Wel kunnen we je op de hoogte brengen van de uitkomsten van het gehele onderzoek. Als je op de hoogte gesteld wilt worden van de resultaten van het onderzoek, dan kun je dit bij mij aangeven door te mailen naar m.c.pijnappels@student.ru.nl.

10:05
20-4-2021

XM Edit Survey | Qualtrics Experience x XM Voorbeeldweergave - Online Sur x +

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkihky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current

Apps Digitaal Toetsen XM Enquête bewerken |... Leestlijst


Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen

Mobiele weergave aan Hulpmiddelen

Ik vraag je nu na te denken over de vraag of je wilt deelnemen aan dit onderzoek. Je mag natuurlijk besluiten om niet deel te nemen aan het onderzoek. In dat geval bedank ik je bij deze voor je tijd.

Als je aangeeft dat je wilt meedoen aan het onderzoek, dan zullen we je vragen om een toestemmingsverklaring te ondertekenen op de volgende pagina. Met het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring geef je aan dat je voldoende bent geïnformeerd over het onderzoek, dat je mee wilt doen aan het onderzoek en dat je vrijwillig meedoet aan het onderzoek. Druk op het gele pijltje onderaan om naar de toestemmingsverklaring te gaan.

Met vriendelijke groet,
Mirthe Pijnappels
Student Arbeids- en Organisatie Psychologie en Stagiair P&O Kegro Deuren B.V.



12:29
komen bij mij.

Ik vraag je nu na te denken over de vraag of je wilt deelnemen aan dit onderzoek. Je mag natuurlijk besluiten om niet deel te nemen aan het onderzoek. In dat geval bedank ik je bij deze voor je tijd.

Als je aangeeft dat je wilt meedoen aan het onderzoek, dan zullen we je vragen om een toestemmingsverklaring te ondertekenen op de volgende pagina. Met het ondertekenen van deze toestemmingsverklaring geef je aan dat je voldoende bent geïnformeerd over het onderzoek, dat je mee wilt doen aan het onderzoek en dat je vrijwillig meedoet aan

10:05
20-4-2021

Pagina 2- toestemmingsverklaring

The screenshot shows a desktop browser window with the URL psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkjhky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current. The page features the 'KEGRO | DEUREN' logo and the title 'Toestemmingsverklaring'. Below the title, there is a list of points to be confirmed:

- Ik bevestig hierbij het volgende:
- Ik ben naar tevredenheid over het onderzoek geïnformeerd en ik heb de schriftelijke informatie over het onderzoek goed gelezen en begrepen;
- Ik ben op de hoogte gesteld van het feit dat het huidige onderzoek wordt uitgevoerd door een Psychologie studente als onderdeel van haar stage bij Kegro Deuren B.V.;
- Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen en mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord;

The browser interface includes navigation buttons, a mobile view toggle, and a taskbar at the bottom with various application icons.

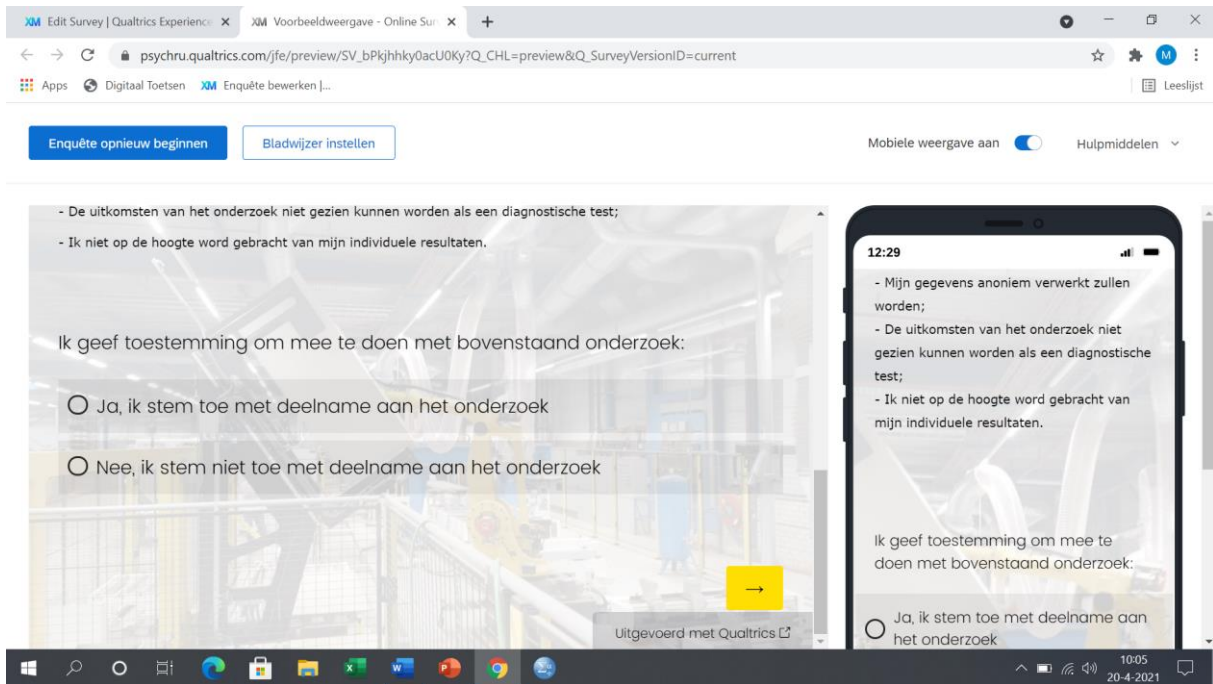
This screenshot displays the mobile version of the same consent form. The layout is adapted for a smaller screen, with the text wrapped and the list of points clearly visible. The points to be confirmed are:

- Ik bevestig hierbij het volgende:
- Ik ben naar tevredenheid over het onderzoek geïnformeerd en ik heb de schriftelijke informatie over het onderzoek goed gelezen en begrepen;
- Ik ben op de hoogte gesteld van het feit dat het huidige onderzoek wordt uitgevoerd door een Psychologie studente als onderdeel van haar stage bij Kegro Deuren B.V.;
- Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen en mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord;
- Ik heb gelegenheid gehad om goed over deelname aan het onderzoek te kunnen nadenken;
- Ik doe vrijwillig mee met dit onderzoek.

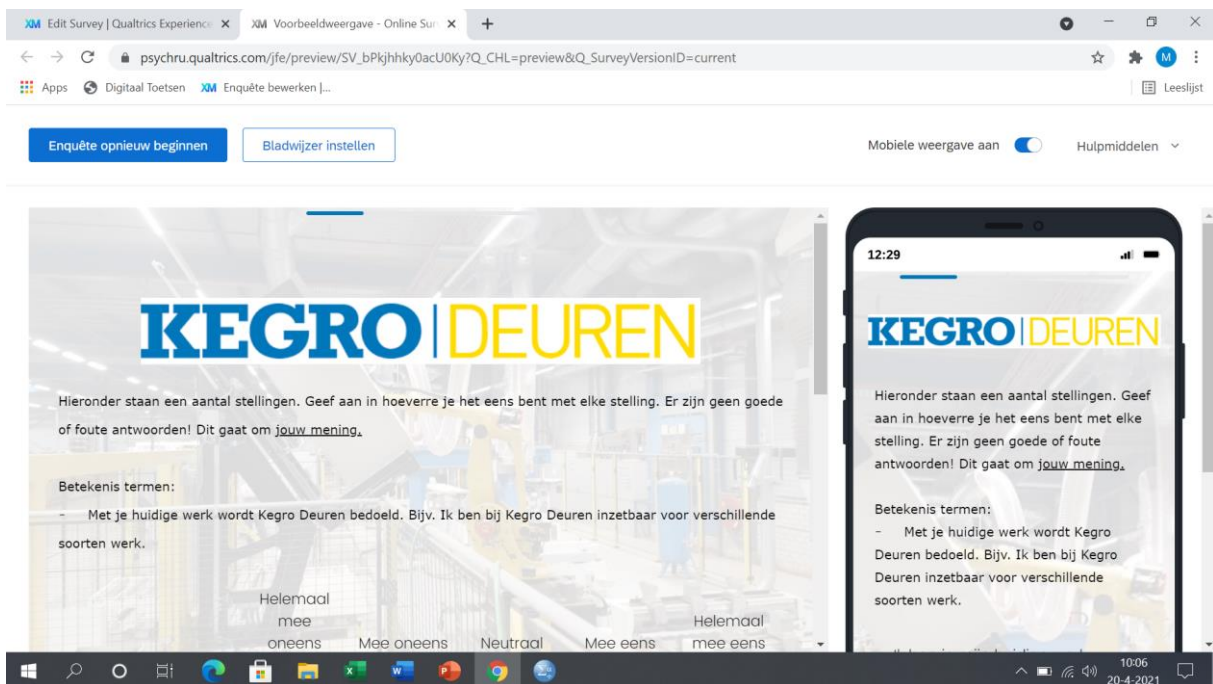
Below this list, there is a section titled 'Ik begrijp dat:' followed by several points:

- Ik het recht heb mijn toestemming op ieder moment weer in te trekken zonder dat ik daarvoor een reden hoef op te geven en dat het intrekken van mijn deelname geen verdere gevolgen heeft;
- Mijn gegevens anoniem verwerkt zullen worden;
- De uitkomsten van het onderzoek niet gezien kunnen worden als een diagnostische test;
- Ik niet op de hoogte word gebracht van mijn individuele resultaten.

The mobile view toggle and browser interface are also visible, matching the desktop version above.



Pagina 3 – Interne Inzetbaarheid



XM Edit Survey | Qualtrics Experience | XM Voorbeeldweergave - Online Surveys

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkjhhky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current

Apps | Digitaal Toetsen | XM Enquête bewerken | Leestlijst

Enquête opnieuw beginnen | Bladwijzer instellen

Mobiele weergave aan | Hulpmiddelen

Helemaal mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Helemaal mee eens

Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk

Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies

Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen

10:06 20-4-2021

XM Edit Survey | Qualtrics Experience | XM Voorbeeldweergave - Online Surveys

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkjhhky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current

Apps | Digitaal Toetsen | XM Enquête bewerken | Leestlijst

Enquête opnieuw beginnen | Bladwijzer instellen

Mobiele weergave aan | Hulpmiddelen

Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen

Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie

Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies

Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen

Uitgevoerd met Qualtrics

10:06 20-4-2021

Pagina 4 – Expertise

Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen Mobile weergave aan Hulpmiddelen

KEGRO | DEUREN

Hieronder staan een nogmaals aantal stellingen. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de stelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden! Dit gaat om jouw mening.

Betekenis termen:

- Ik ben bekwaam = ik vind dat ik kan

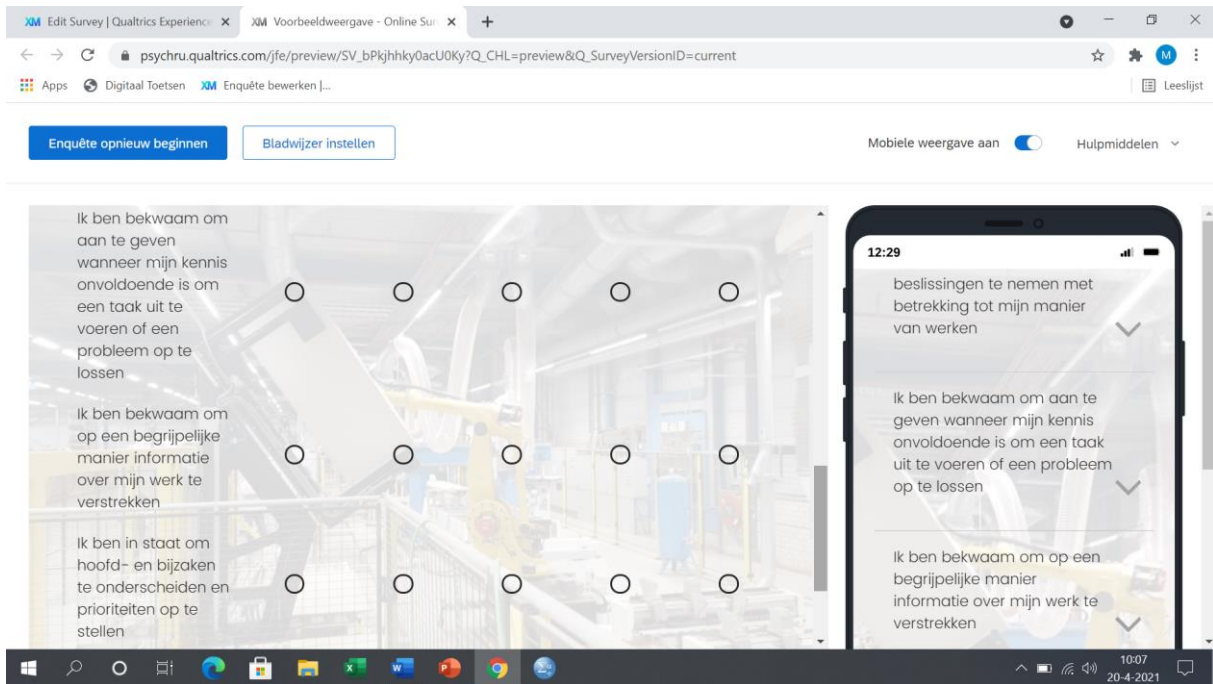
Helemaal mee oneens Mee oneens Neutraal Mee eens Helemaal mee eens

Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen Mobile weergave aan Hulpmiddelen

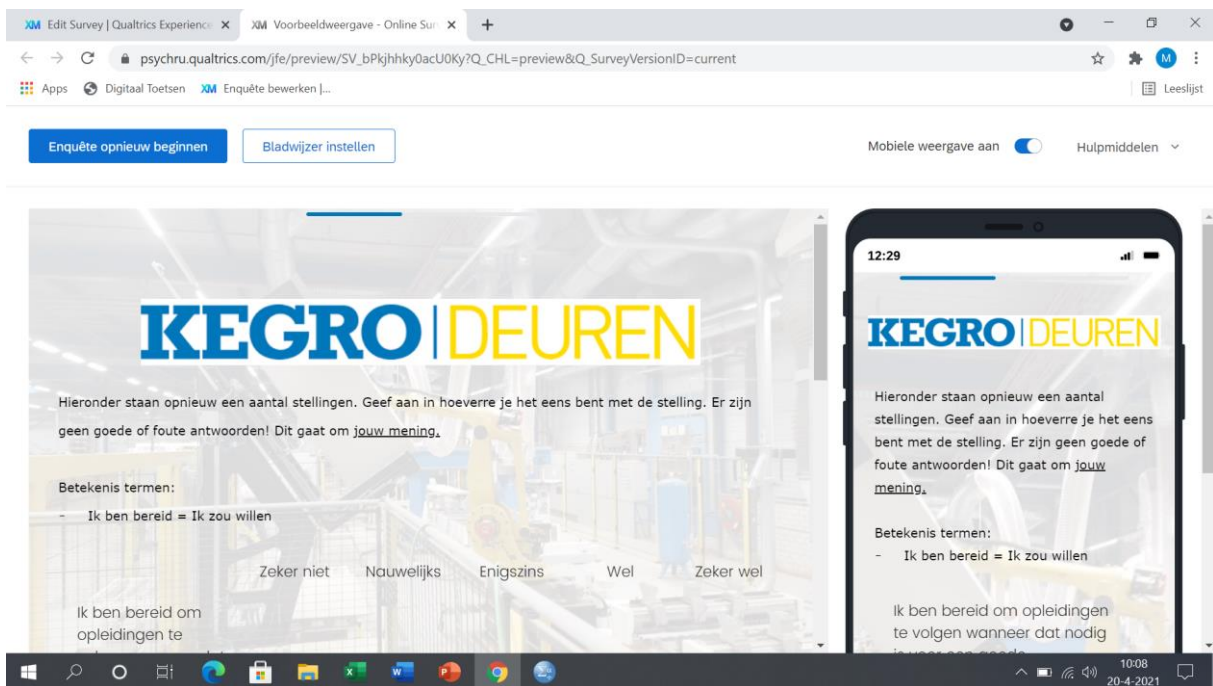
Ik vind mijzelf bekwaam om deel te nemen aan diepgaande, gespecialiseerde discussies in mijn werk

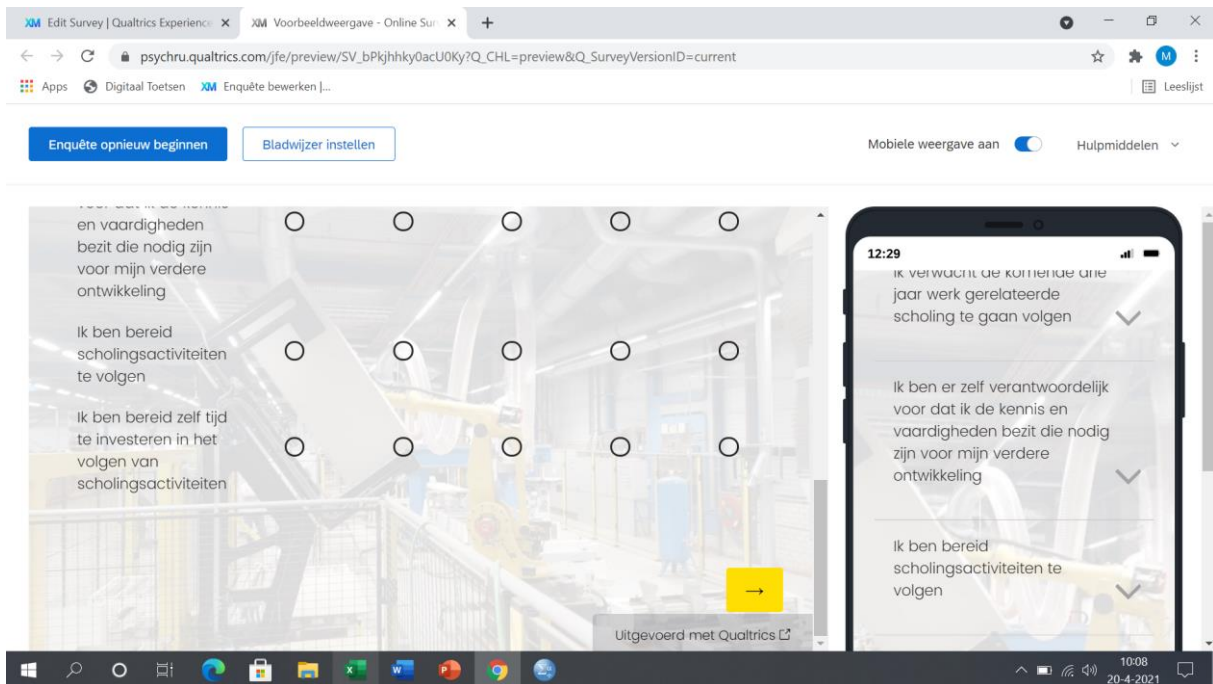
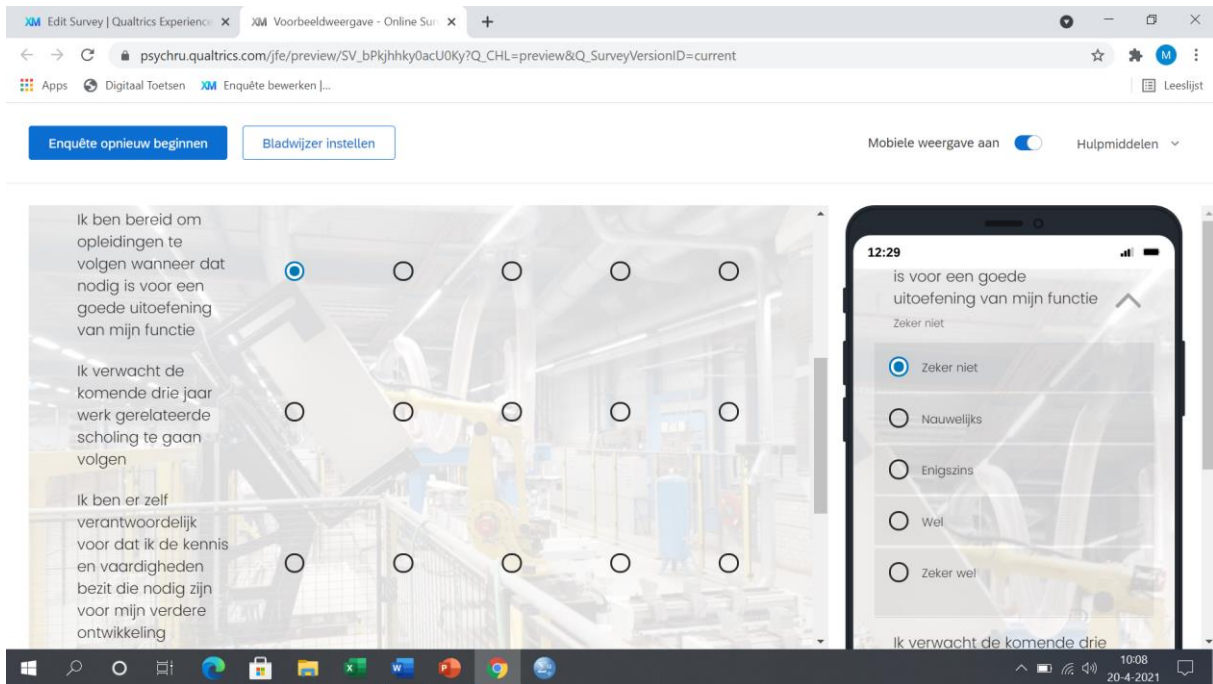
Ik ben bekwaam om mijn werk nauwkeurig en met weinig fouten uit te voeren

Ik ben bekwaam om snel beslissingen te nemen met betrekking tot mijn manier van werken

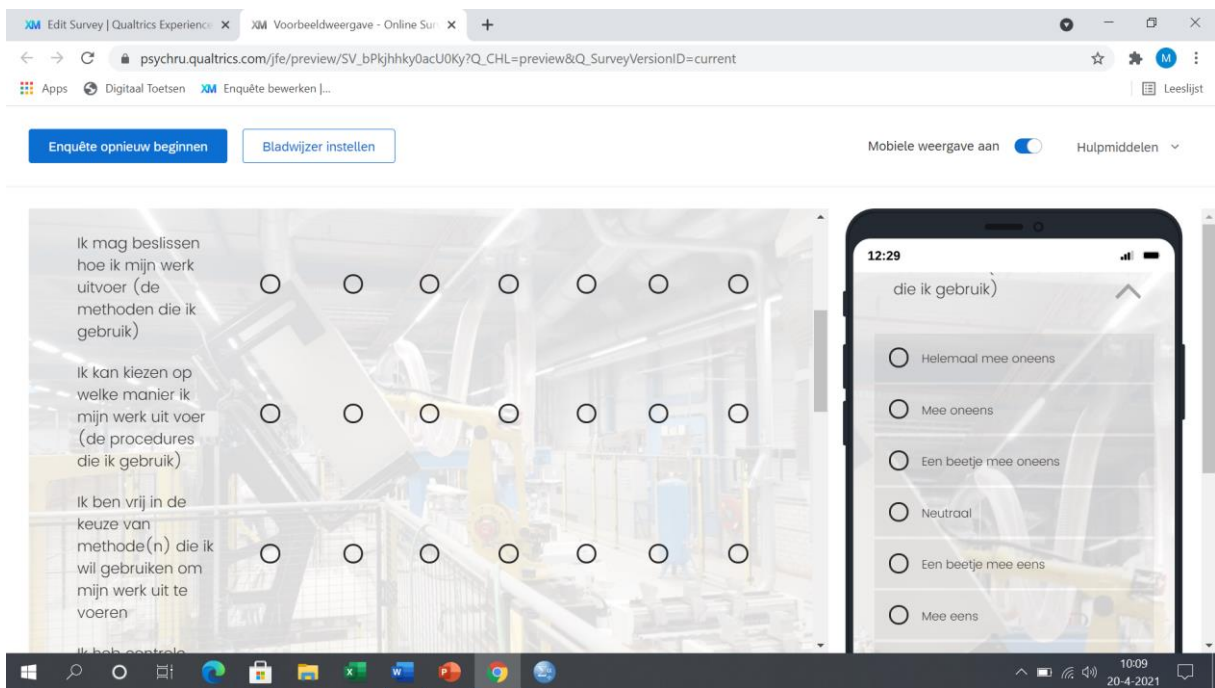
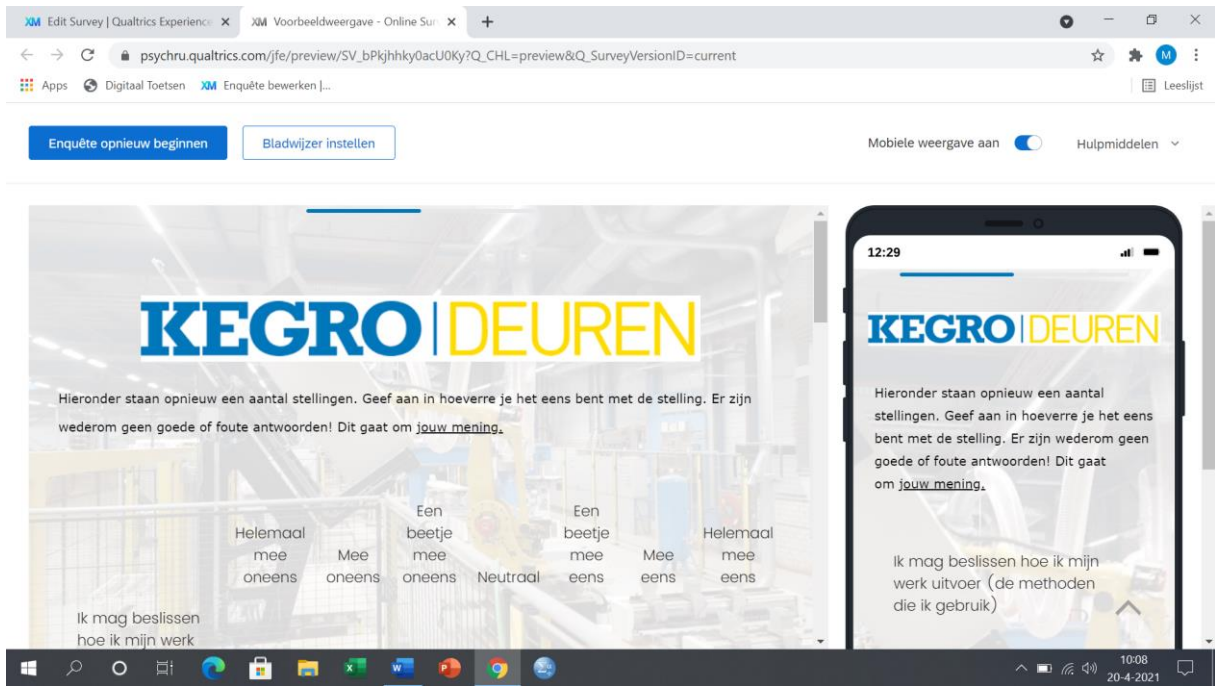


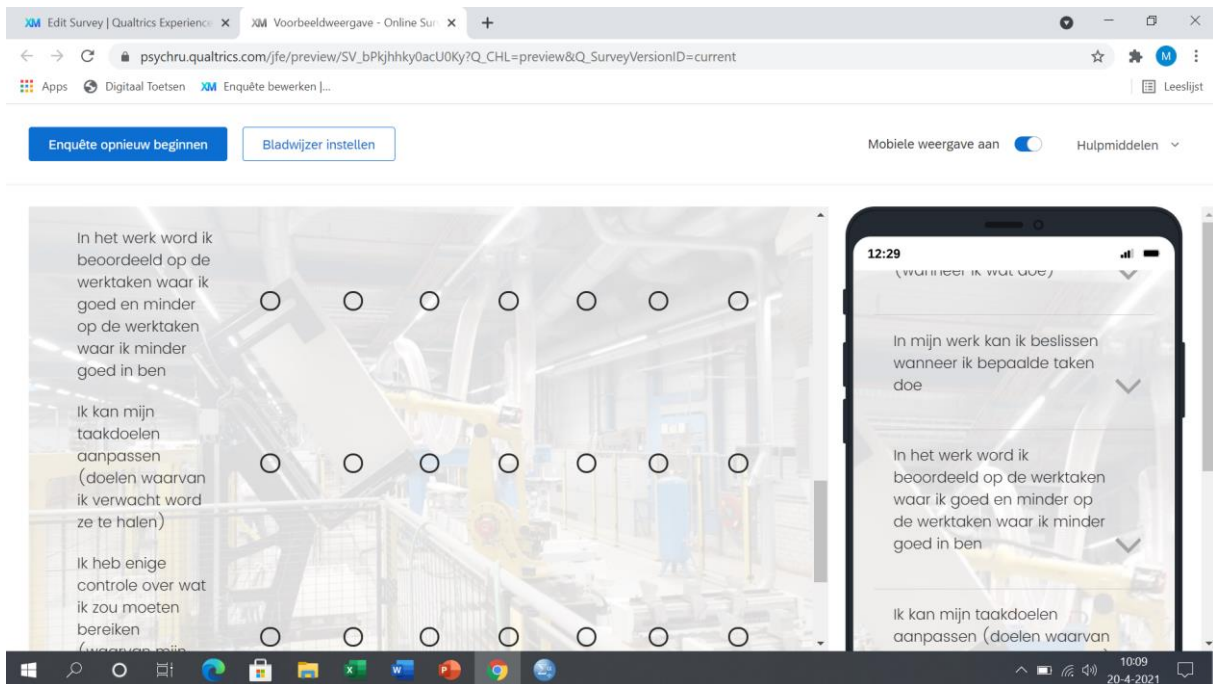
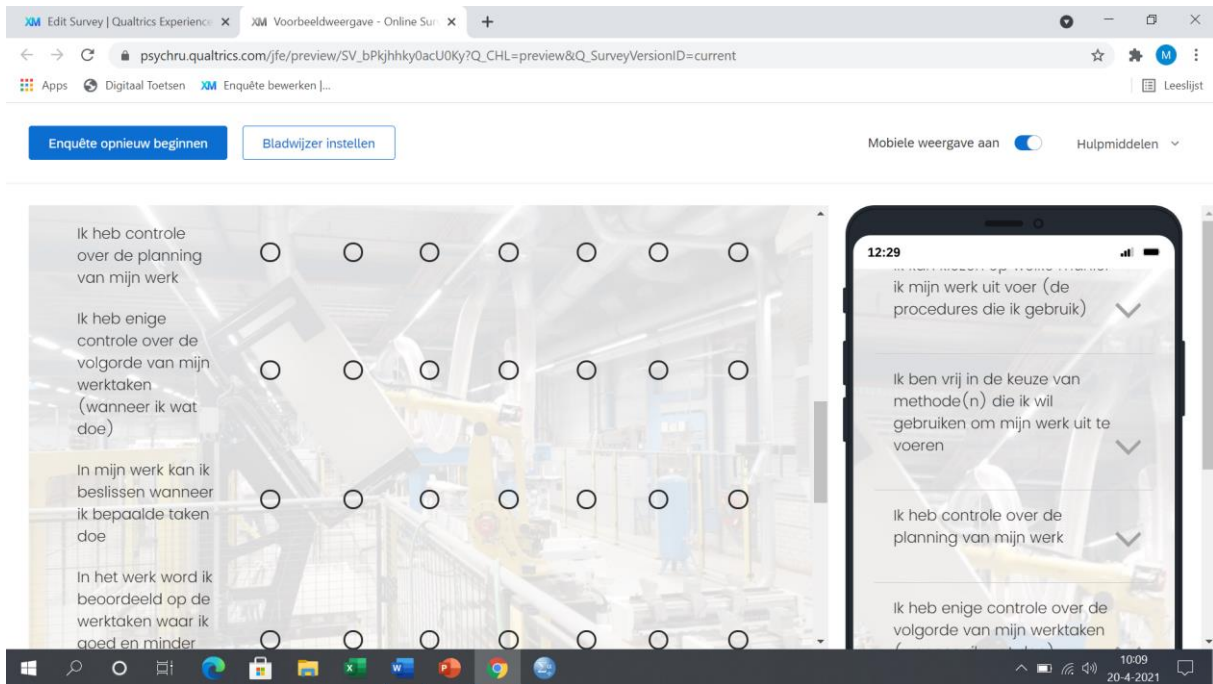
Pagina 5 – Ontwikkelbereidheid

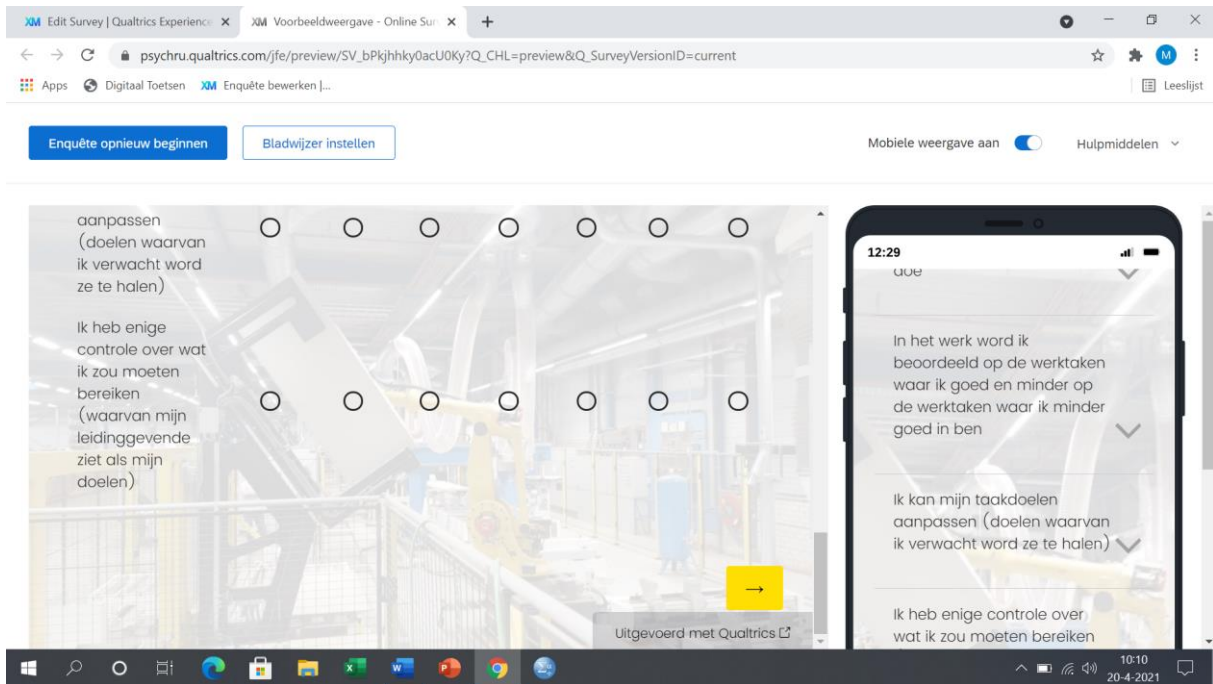




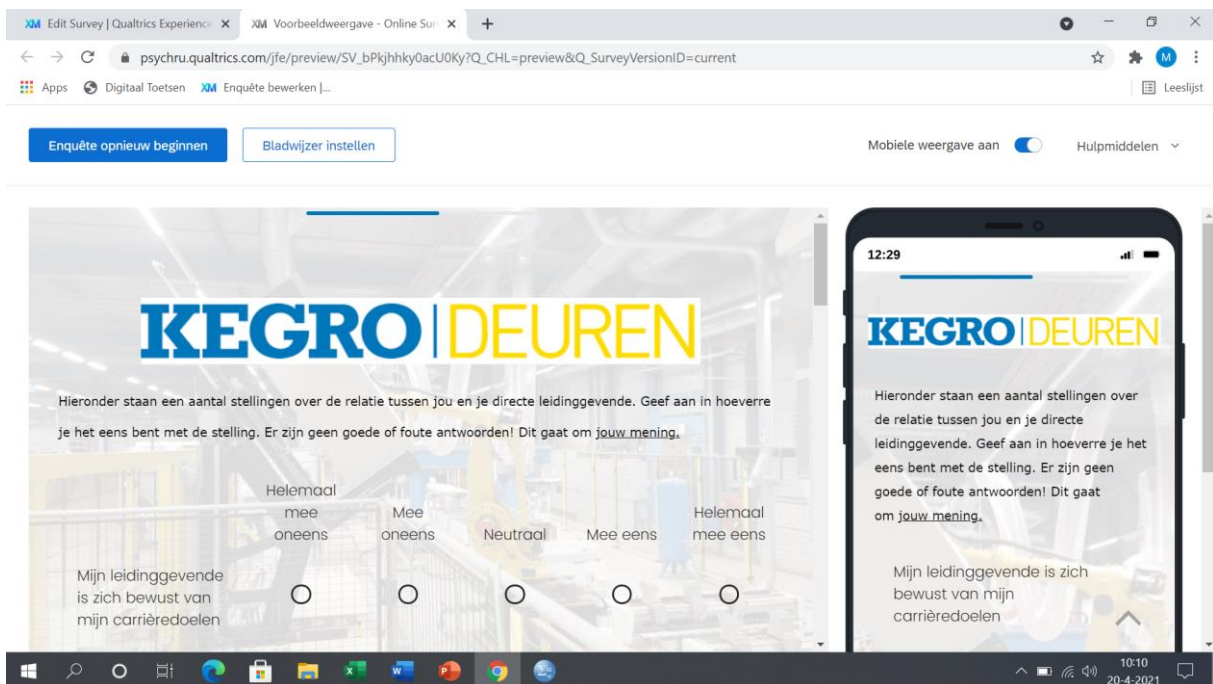
Pagina 6 – Autonomie

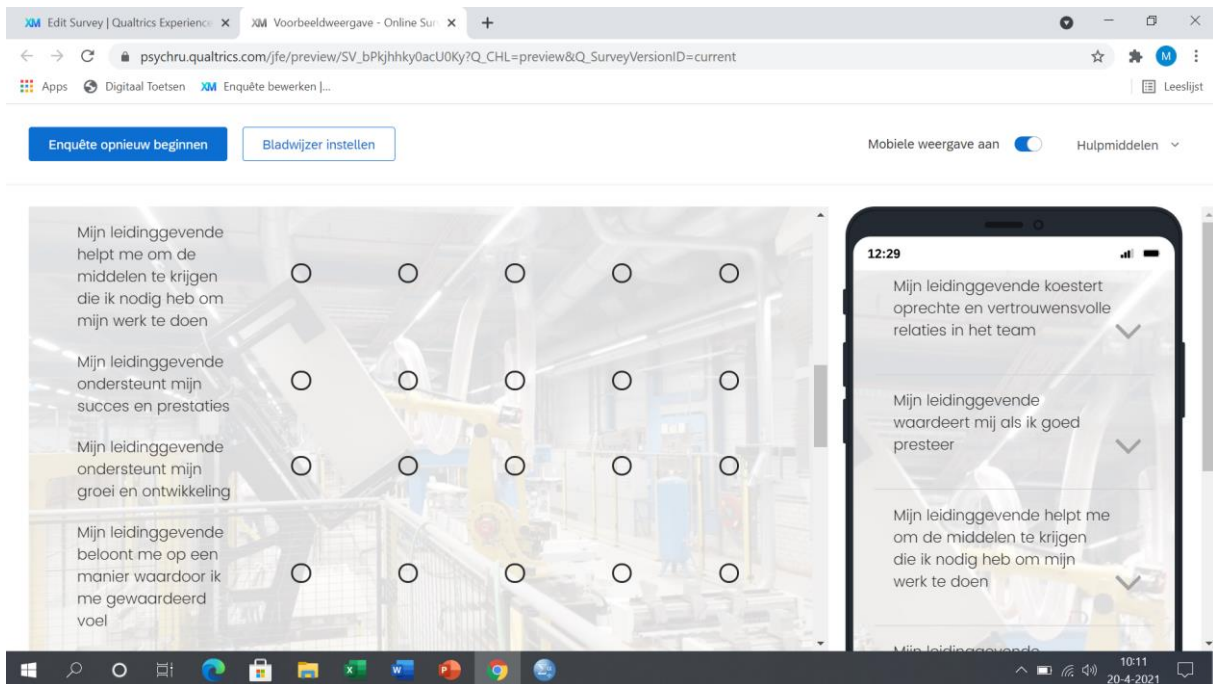
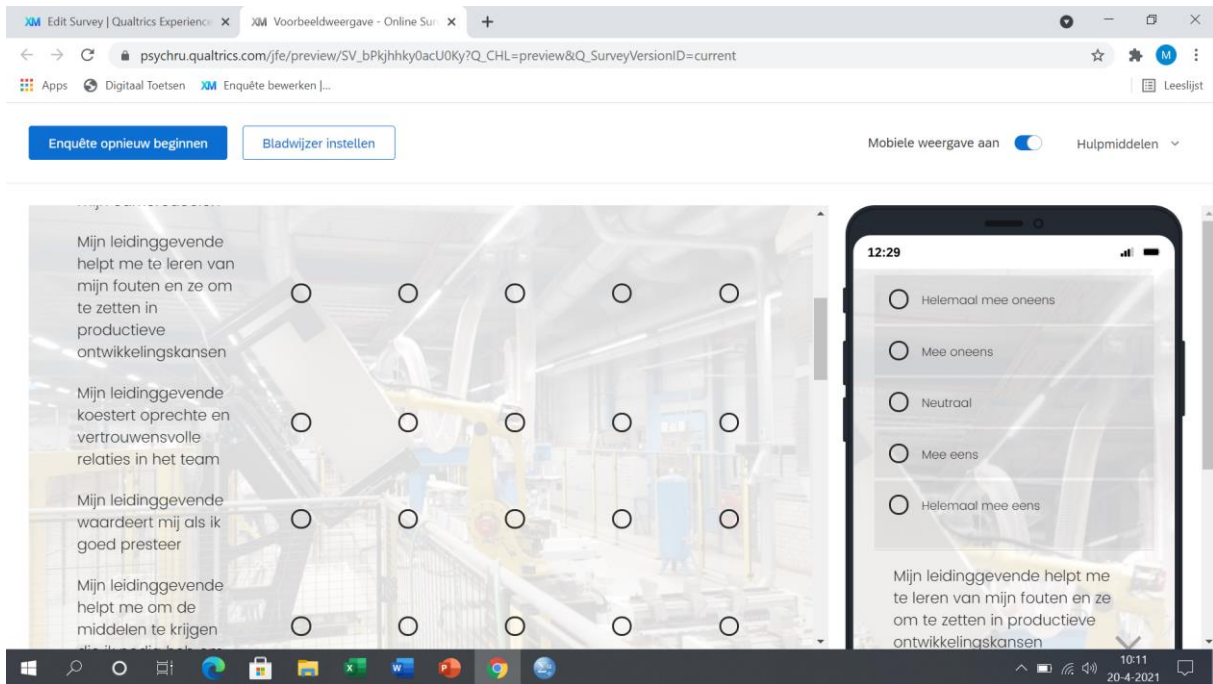


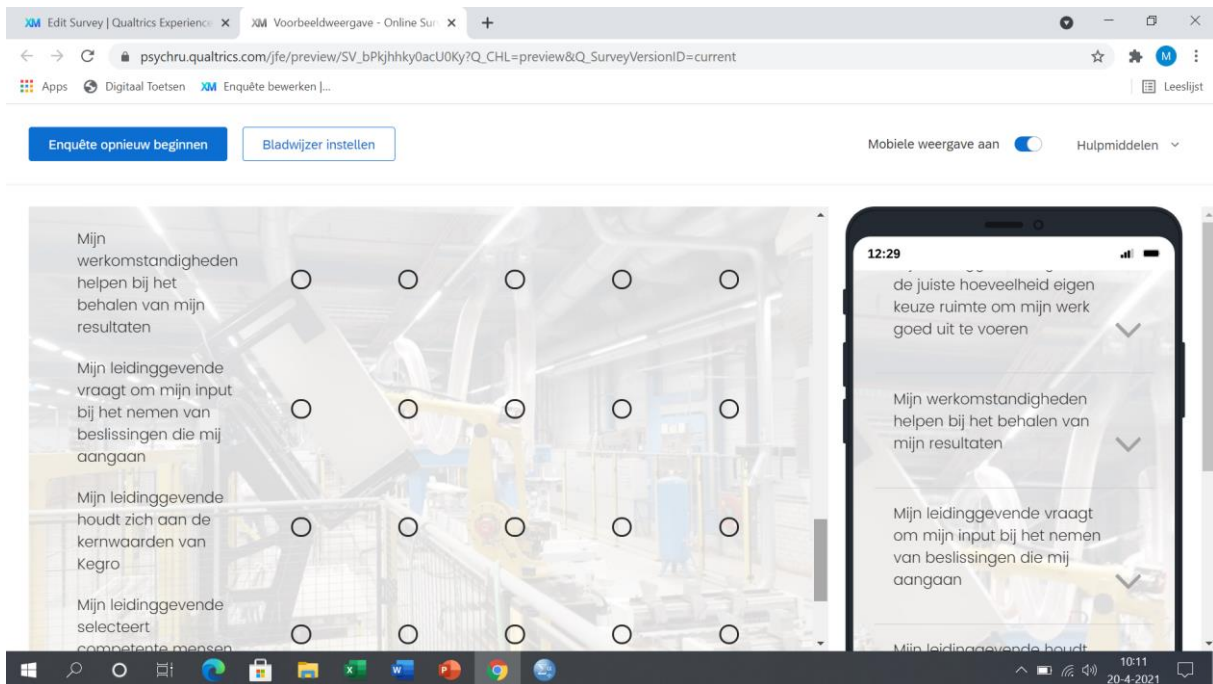
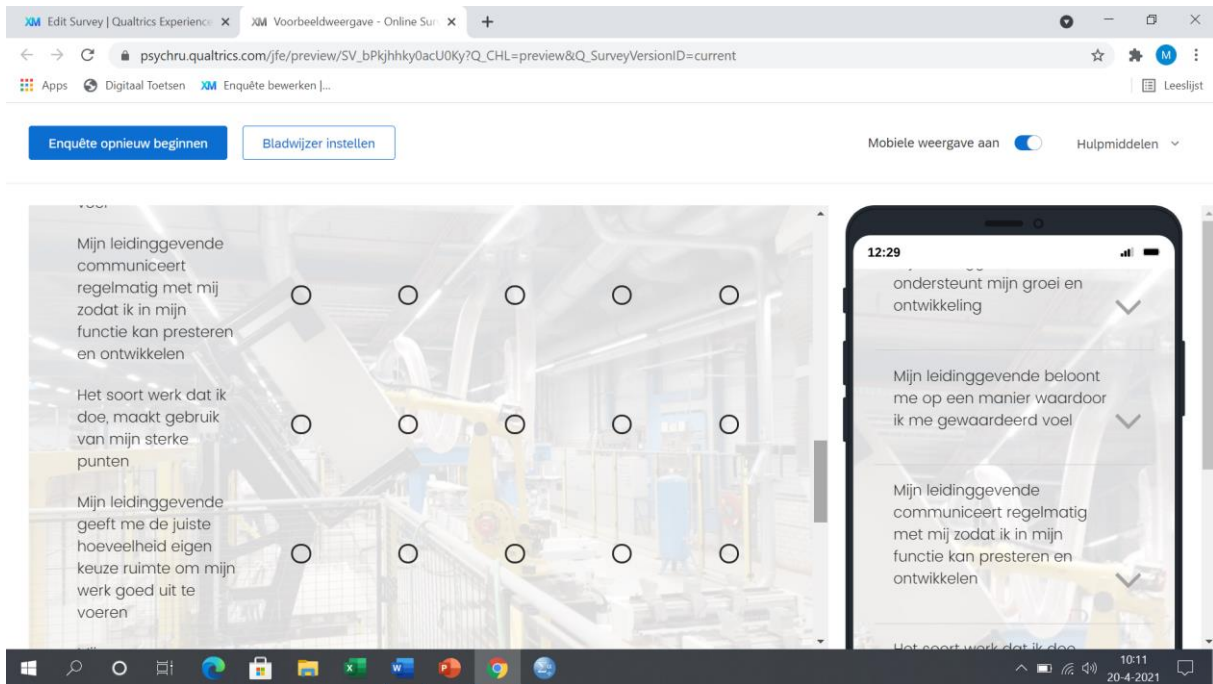


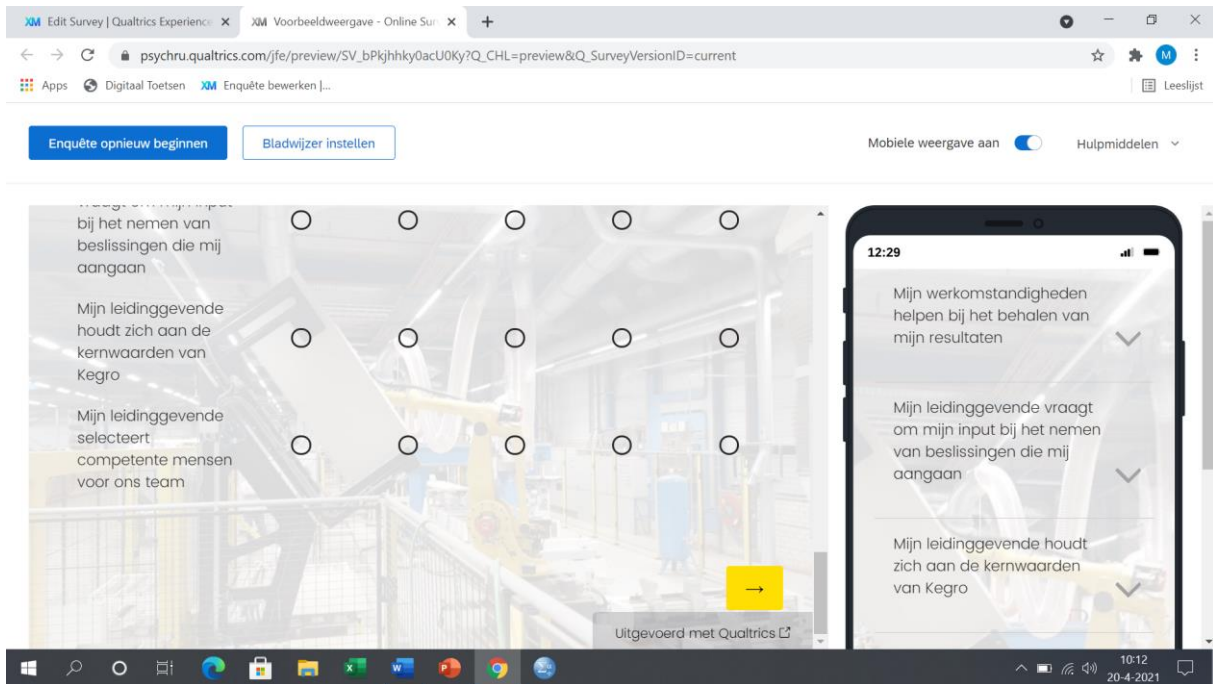


Pagina 7 – Sociale Steun Leidinggevende

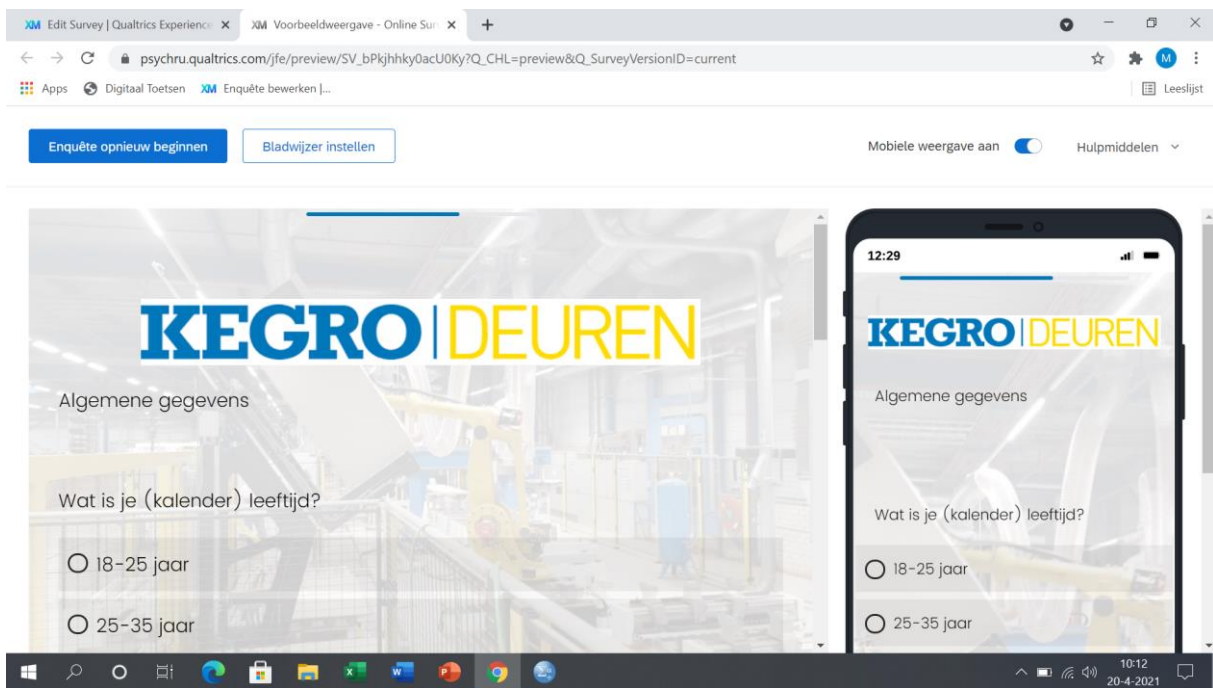








Pagina 8 – Demografische gegevens



XM Edit Survey | Qualtrics Experience x XM Voorbeeldweergave - Online Sur x +

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkhjky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current

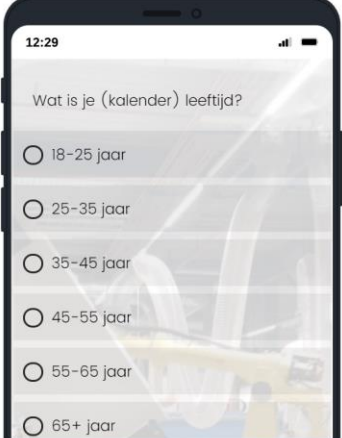
Apps Digitaal Toetsen XM Enquête bewerken |... Leestlijst

Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen

Mobiele weergave aan Hulpmiddelen

Wat is je (kalender) leeftijd?

- 18-25 jaar
- 25-35 jaar
- 35-45 jaar
- 45-55 jaar
- 55-65 jaar
- 65+ jaar



12:29

Wat is je (kalender) leeftijd?

- 18-25 jaar
- 25-35 jaar
- 35-45 jaar
- 45-55 jaar
- 55-65 jaar
- 65+ jaar

10:12 20-4-2021

XM Edit Survey | Qualtrics Experience x XM Voorbeeldweergave - Online Sur x +

psychru.qualtrics.com/jfe/preview/SV_bPkhjky0acU0Ky?Q_CHL=preview&Q_SurveyVersionID=current


Apps Digitaal Toetsen XM Enquête bewerken |... Leestlijst

Enquête opnieuw beginnen Bladwijzer instellen

Mobiele weergave aan Hulpmiddelen

Hoe lang ben je in dienst bij Kegro (in jaren afgerond)?

- 0-2 jaar
- 2-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10-15 jaar
- 15-20 jaar
- 20+ jaar

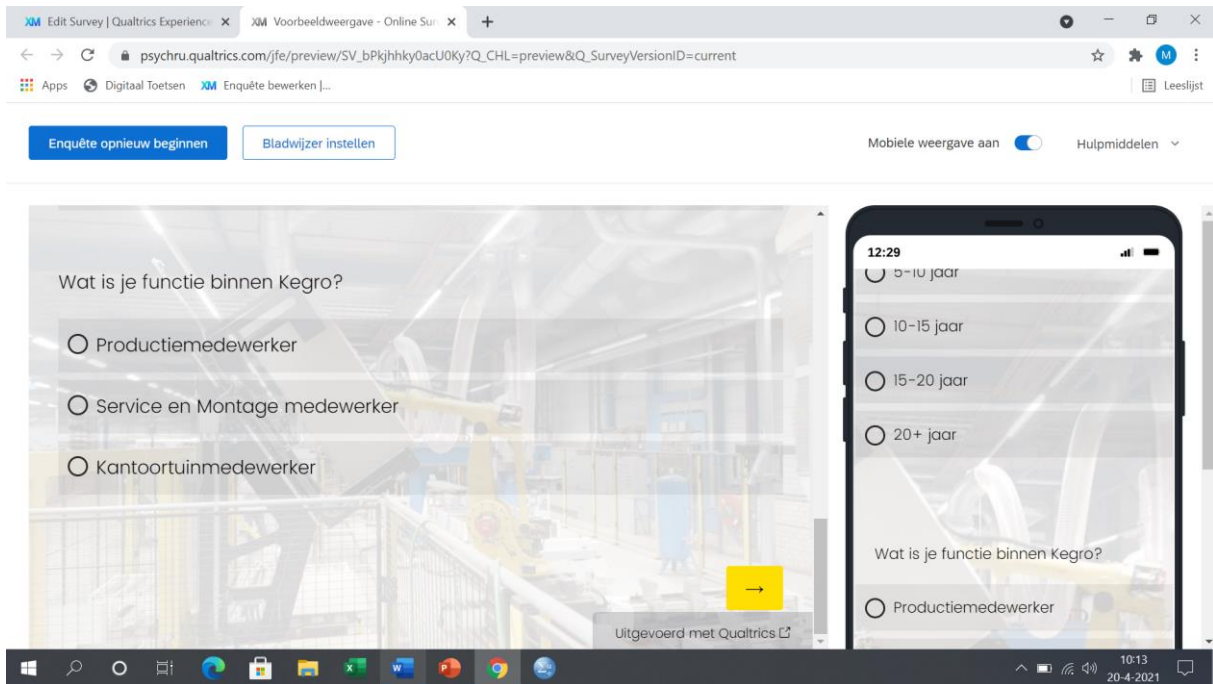


12:29

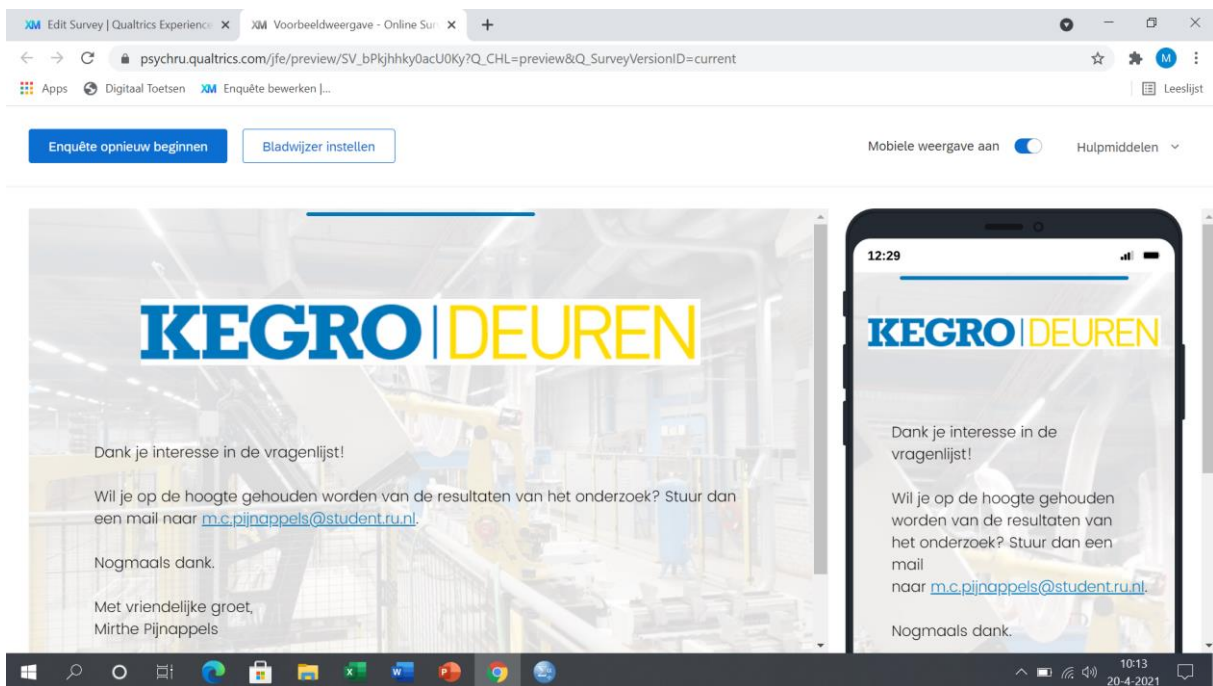
Hoe lang ben je in dienst bij Kegro (in jaren afgerond)?

- 0-2 jaar
- 2-5 jaar
- 5-10 jaar
- 10-15 jaar
- 15-20 jaar

10:12 20-4-2021



Pagina 9 – Afsluiting



Bijlage B Synoniemen

Met de HR-afdeling bij Kegro Deuren B.V. zijn complexe termen binnen de vragenlijsten bepaald en in de vragenlijst gebruikt voor dit onderzoek uitgelegd aan de hand van synoniemen uit de Van Dale (2021).

| Vragenlijst construct | Origineel | Synoniem |
|------------------------------|------------------|--------------------|
| Interne inzetbaarheid | Huidige werk | Kegro Deuren |
| Ervaren expertise | Ik ben bekwaam | Ik vind dat ik kan |
| Ontwikkelsbereidheid | Ik ben bereid | Ik zou willen |

Bijlage C Betrouwbaarheidsanalyses

Allereerst is er in het programma SPSS een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd met de vier items die zijn uitgevraagd om interne inzetbaarheid te meten. Uit deze analyse bleek dat de Cronbach's Alpha een waarde had van .635. Een vragenlijst is pas betrouwbaar bevonden bij een Cronbach's Alpha van .70. Om deze reden wordt er verder gekeken naar de 'item-total statistics' tabel. Deze tabel vertelt ons of de betrouwbaarheid vergroot kan worden wanneer één of meerdere items niet meegenomen worden in de analyse. Uit deze tabel blijkt in dit geval de betrouwbaar toe te nemen naar .741 wanneer item 1 niet meegenomen wordt in de analyse. Deze Cronbach's Alpha wordt wel als betrouwbaar gezien, dus om deze reden is het item verwijderd en is er een nieuwe betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hierin is te zien dat de Cronbach's Alpha nu wel voldoende betrouwbaar is. De drie overgebleven items zijn gebruikt in verdere analyses.

Interne inzetbaarheid:

| Reliability Statistics | | |
|------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| | ,635 | 4 |

| Item-Total Statistics | | | | | |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Squared Multiple Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Ik ben in mijn huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk | 9,79 | 5,693 | ,143 | ,105 | ,741 |
| Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies | 10,25 | 3,913 | ,652 | ,434 | ,388 |
| Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen | 10,62 | 4,289 | ,511 | ,334 | ,496 |

| | | | | | |
|---|-------|-------|------|------|------|
| Ik zou binnen mijn huidige werk makkelijk kunnen veranderen van functie | 10,57 | 4,448 | ,412 | ,301 | ,569 |
|---|-------|-------|------|------|------|

Na verwijderen item 1:

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,741 | ,742 | 3 |

Bijlage D Vertaalde vragenlijsten

Het huidige onderzoek is afgenomen bij Nederlandstalige medewerkers. Voor een optimaal begrip is ervoor gekozen om de vragenlijsten te vertalen naar het Nederlands. Dit is gedaan aan het hand van de terug-vertaal manier (Brislin, 1986). De vragen zijn door de onderzoeker vertaald naar het Nederlands middels een woordenboek. Een collega met Engels niveau C1 is gevraagd om de vertaalde vragen weer terug te vertalen naar het Engels. Deze vertalingen kwamen overeen met de vragen zoals deze in de vragenlijsten stonden. Op deze manier is de validiteit gecontroleerd.

Hieronder de originele, vertaalde en terugvertaalde items uit de autonomie en ervaren steun van leidinggevende vragenlijst:

Autonomie

| Origineel | Vertaald | Terugvertaald |
|--|---|---|
| I am allowed to decide how to go about getting my job done (the methods to use) | Ik mag beslissen hoe ik mijn werk uitvoer (de methoden die ik gebruik) | I get to decide how I perform my work (the methods I use) |
| I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize) | Ik kan kiezen op welke manier ik mijn werk uit voer (de procedures die ik gebruik) | I can choose how I perform my work (the procedures I use) |
| I am free to choose the method(s) to use in carrying out my job | Ik ben vrij in de keuze van methode(n) die ik gebruik om mijn werk uit te voeren | I am free to choose the method (s) I use to do my work |
| I have control over the scheduling of my work | Ik heb controle over de planning van mijn werk | I have control over the planning of my work |
| I have some control over the sequencing of my work activities (when I do what) | Ik heb enige controle over de volgorde van mijn werktaken (wanneer ik wat doe) | I have some control over the sequence of work tasks (when what I do) |
| My job is such that I can decide when to do particular work activities | In mijn werk kan ik beslissen wanneer ik bepaalde taken doe | In my work I can decide when I do certain tasks |
| My job allows me to modify the normal way we are evaluated so that I can emphasize some aspects of my job and play down others | In het werk wordt ik beoordeeld op de werktaken waar ik goed en minder op de werktaken waar ik minder goed in ben | In my work, I am judged on the work tasks that I am good at and less on the work tasks that I am less good at |
| I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish) | Ik kan mijn taakdoelen aanpassen (waarvan ik verwacht word ze te halen) | I can change my job goals (what I am supposed to accomplish) |
| I have some control over what I am supposed to accomplish (what my | Ik heb enige controle over wat ik zou moeten bereiken (waarvan mijn | I have some control over what I should achieve (which my supervisor sees as my goals). |

| | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| supervisor sees as my job objectives) | leidinggevende ziet als mijn doelen). |
|---------------------------------------|---------------------------------------|

Ervaren steun van leidinggevende

| Origineel | Vertaald | Terugvertaald |
|--|---|---|
| My manager is aware of my career goals | Mijn leidinggevende is zich bewust van mijn carrièredoelen | My manager is aware of my career goals |
| My manager helps me learn from my mistakes and turns them into productive development opportunities | Mijn leidinggevende helpt me te leren van mijn fouten en ze om te zetten in productieve ontwikkelingskansen | My manager helps me learn from my mistakes and put them in to productive development opportunities |
| My manager fosters genuine and trusting relationships on the team | Mijn leidinggevende koestert oprechte en vertrouwensvolle relaties in het team | My manager fosters genuine and trusting relationships in the team |
| My manager recognizes me when I perform well | Mijn leidinggevende waardeert mij als ik goed presteer | My manager values me when I perform wel |
| My manager helps me get the resources that I need to do my job | Mijn leidinggevende helpt me om de middelen te krijgen die ik nodig heb om mijn werk te doen | My manager helps me to get the resources I need to do my job |
| My manager supports my overall success and achievement | Mijn leidinggevende ondersteunt mijn succes en prestaties | My manager supports my success and achievements |
| My manager supports my professional growth and development | Mijn leidinggevende ondersteunt mijn professionele groei en ontwikkeling | My manager supports my professional growth and development |
| My manager rewards me in a manner that makes me feel valued My manager routinely communicates with me so that I am able to perform and develop in my position | Mijn leidinggevende beloont me op een manier waardoor ik me gewaardeerd voel Mijn leidinggevende communiceert regelmatig met mij zodat ik in mijn functie kan presteren en ontwikkelen | My manager rewards me in a way that makes me feel appreciated My manager communicates with me regularly so that I can perform and develop in my position |
| The type of work that I do leverages my professional strengths | Het soort werk dat ik doe, maakt gebruik van mijn sterke punten | The type of work that I do leverages my professional strengths |

| | | |
|---|---|---|
| My manager gives me the right amount of autonomy to do my work successfully | Mijn leidinggevende geeft me de juiste hoeveelheid eigen keuze ruimte om mijn werk goed uit te voeren | My manager gives me the right amount of freedom of choice to do my job well |
| My working conditions support the results I am expected to achieve | Mijn werkomstandigheden helpen bij het behalen van mijn resultaten | My working conditions help me to achieve my results |
| My manager gathers my input when making decisions that affect me | Mijn leidinggevende vraagt om mijn input bij het nemen van beslissingen die mij aangaan | My manager asks for my input when making decisions that affect me |
| My managers models the this company core values | Mijn leidinggevende houdt zich aan de kernwaarden van Kegro | My managers models the core values of Kegro |
| My manager selects competent people for our team | Mijn leidinggevende selecteert competente mensen voor ons team | My manager selects competent people for our team |

Bijlage E Factoranalyses

Autonomie: Er is een principale componenten factoranalyse uitgevoerd om te bepalen of de items uit deze vragenlijst laden op één of meerdere onderliggende dimensies. Uit de eerste analyse bleek dat de twee assumpties voor een factoranalyse goed waren, de analyse mag dus uitgevoerd worden. De KMO-maat was 0.83 en de Bartlett's test van Sphericiteit was significant, $p = 0.00$.

Uit de analyse bleek dat er twee componenten waren met een Eigenwaarde hoger dan 1 (4.73 en 1.62). Samen verklaarden deze componenten 70.61% van de variantie in de data (respectievelijk 52.58% en 18.03%). Het eerste component verklaart de meeste variantie in de data.

Op basis van de literatuur werden er drie componenten verwacht (Breaugh, 1985). Daarom is er een PCA-factoranalyse gedaan met drie vaste factoren uitgevoerd. Door het derde component toe te voegen zou 79.16% van de variantie verklaard worden. De drie factoren worden vervolgens Varimax geroteerd om de verklaarde variantie binnen de factoren te maximaliseren. Hierdoor kunnen de factoren beter gedefinieerd worden. De resultaten van deze rotatie staan in onderstaande tabel.

| | Component | | |
|---|-----------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Vraag 1.1: Ik mag beslissen hoe ik mijn werk uitvoer (de methoden die ik gebruik) | | ,859 | |
| Vraag 1.2: Ik kan kiezen op welke manier ik mijn werk uit voer (de procedures die ik gebruik) | | ,941 | |
| Vraag 1.3: Ik ben vrij in de keuze van methode(n) die ik wil gebruiken om mijn werk uit te voeren | | ,901 | |
| Vraag 2.1: Ik heb controle over de planning van mijn werk | ,811 | | |
| Vraag 2.2: Ik heb enige controle over de volgorde van mijn werktaken (wanneer ik wat doe) | ,850 | | |
| Vraag 2.3: In mijn werk kan ik beslissen wanneer ik bepaalde taken doe | ,799 | | |
| Vraag 3.1: In het werk word ik beoordeeld op de werktaken waar ik goed en minder op de werktaken waar ik minder goed in ben | | | ,930 |
| Vraag 3.2: Ik kan mijn taakdoelen aanpassen (doelen waarvan ik verwacht word ze te halen) | ,755 | | |
| Vraag 3.3: Ik heb enige controle over wat ik zou moeten bereiken (waarvan mijn leidinggevende ziet als mijn doelen) | ,683 | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Zoals verwacht laden de eerste drie vragen op één component en de tweede set vragen op een ander component. De derde set vragen doet dit niet. Eén van deze vragen scoort op component drie en de andere twee vragen scoren het hoogst op component 1. Omdat er maar één vraag hoog scoort op component 3 kunnen we ervanuit gaan dat er in deze vragenlijst twee componenten van autonomie gemeten zijn, in plaats van de verwachte drie componenten.

Ervaren steun van leidinggevende: Ook voor deze variabele is een principale componenten factoranalyse uitgevoerd om te bepalen of de items uit deze vragenlijst laden op één of meerdere onderliggende dimensies. Uit de eerste analyse bleek dat de twee assumpties voor een factoranalyse goed waren, de analyse mag dus uitgevoerd worden. De KMO-maat was 0.92 en de Bartlett's test van Sphericiteit was significant, $p = 0.00$.

Er waren drie componenten met een Eigenwaarde hoger dan 1 (respectievelijk 8.39, 1.31 en 1.06). Samen verklaarden deze componenten 71.73% van de variantie in de data (respectievelijk 55.95%, 8.73 en 7.05%). Het eerste component verklaart dus de meeste variantie in de data.

De drie belangrijkste factoren zijn vervolgens Varimax geroteerd om de verklaarde variantie binnen de factoren te maximaliseren. Hierdoor kunnen de factoren beter gedefinieerd worden. De resultaten van deze rotatie staan in onderstaande tabel.

| | Component | | |
|--|-----------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| Vraag 1: Mijn leidinggevende is zich bewust van mijn carrièredoelen | ,681 | | |
| Vraag 2: Mijn leidinggevende helpt me te leren van mijn fouten en ze om te zetten in productieve ontwikkelingskansen | ,715 | | |
| Vraag 3: Mijn leidinggevende koestert oprechte en vertrouwensvolle relaties in het team | ,770 | | |
| Vraag 4: Mijn leidinggevende waardeert mij als ik goed presteer | ,777 | | |
| Vraag 5: Mijn leidinggevende helpt me om de middelen te krijgen die ik nodig heb om mijn werk te doen | ,754 | | |
| Vraag 6: Mijn leidinggevende ondersteunt mijn succes en prestaties | ,805 | | |
| Vraag 7: Mijn leidinggevende ondersteunt mijn groei en ontwikkeling | ,815 | | |
| Vraag 8: Mijn leidinggevende beloont me op een manier waardoor ik me gewaardeerd voel | ,835 | | |

| | | | |
|--|------|------|------|
| Vraag 9: Mijn leidinggevende communiceert regelmatig met mij zodat ik in mijn functie kan presteren en ontwikkelen | ,718 | | |
| Vraag 10: Het soort werk dat ik doe, maakt gebruik van mijn sterke punten | | | ,787 |
| Vraag 11: Mijn leidinggevende geeft me de juiste hoeveelheid eigen keuze ruimte om mijn werk goed uit te voeren | | | ,539 |
| Vraag 12: Mijn werkomstandigheden helpen bij het behalen van mijn resultaten | | | ,804 |
| Vraag 13: Mijn leidinggevende vraagt om mijn input bij het nemen van beslissingen die mij aangaan | | ,775 | |
| Vraag 14: Mijn leidinggevende houdt zich aan de kernwaarden van Kegro | | ,791 | |
| Vraag 15: Mijn leidinggevende selecteert competente mensen voor ons team | | ,846 | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Er zijn drie componenten gevonden met op ieder component minimaal drie items. Dit betekent dat er drie componenten van ervaren steun van leidinggevende gevonden zijn in de factor analyse in plaats van de verwachte één component (Shanock, & Eisenberger, 2006).

Uit onderstaande correlatietabel blijkt dat deze drie componenten sterk met elkaar correleren. Dit betekent dat de componenten als één component gezien zouden mogen worden. In dit onderzoek wordt om deze reden ook gedaan.

Correlations

| | | Component1Steun | Component2Steun | Component3Steun |
|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | un | un | un |
| Component1Steun | Pearson Correlation | 1 | ,636** | ,604** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 |
| Component2Steun | Pearson Correlation | ,636** | 1 | ,528** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 |
| | N | 75 | 75 | 75 |
| Component3Steun | Pearson Correlation | ,604** | ,528** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 75 | 75 | 75 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage F Werving van deelnemers

Op 28 april 2021 zijn de medewerkers van Kegro Deuren benaderd per mail om de vragenlijst uit Bijlage A in te vullen. Medewerkers hadden de kans om dit online via een bijgevoegde link te doen of op papier. Papieren versies zijn beschikbaar gesteld, omdat niet alle medewerkers een Smartphone of e-mailadres hebben. De papierenversies kon men vinden in de kantine. Daarbij stond een brievenbus om ook het inleveren van de vragenlijst zo anoniem mogelijk te houden.

Op woensdag 5 mei en woensdag 12 mei is nog een herinnering uitgezet om medewerkers te attenderen op het invullen van de vragenlijst. Daarnaast ben ik zelf op donderdag 13 mei langs alle medewerkers gegaan om ze persoonlijk een papierenversie aan te bieden met de vraag of ze deze ingevuld wilde retourneren.

Op woensdag donderdag 20 mei is de vragenlijst gesloten en zijn alle papierenversies verzameld.

Bijlage G Overzicht assumpties

Allereerst moet er gekeken worden naar eventuele invloedrijke waarnemingen. Deze waarnemingen kunnen de data een vertekend beeld geven. Dit zijn data punten die zo uit lijn liggen met de rest dat ze bijvoorbeeld een negatieve invloed hebben op de algehele gemiddelde scores. Deze invloedrijke waarnemingen worden opgespoord aan de hand van de Cook's Distance test. Deze test geeft een maximum waarde die niet boven de 1 mag komen. Is dit wel het geval, dan zijn er invloedrijke waarnemingen. Zoals hieronder te zien, zijn er in deze dataset geen invloedrijke waarnemingen.

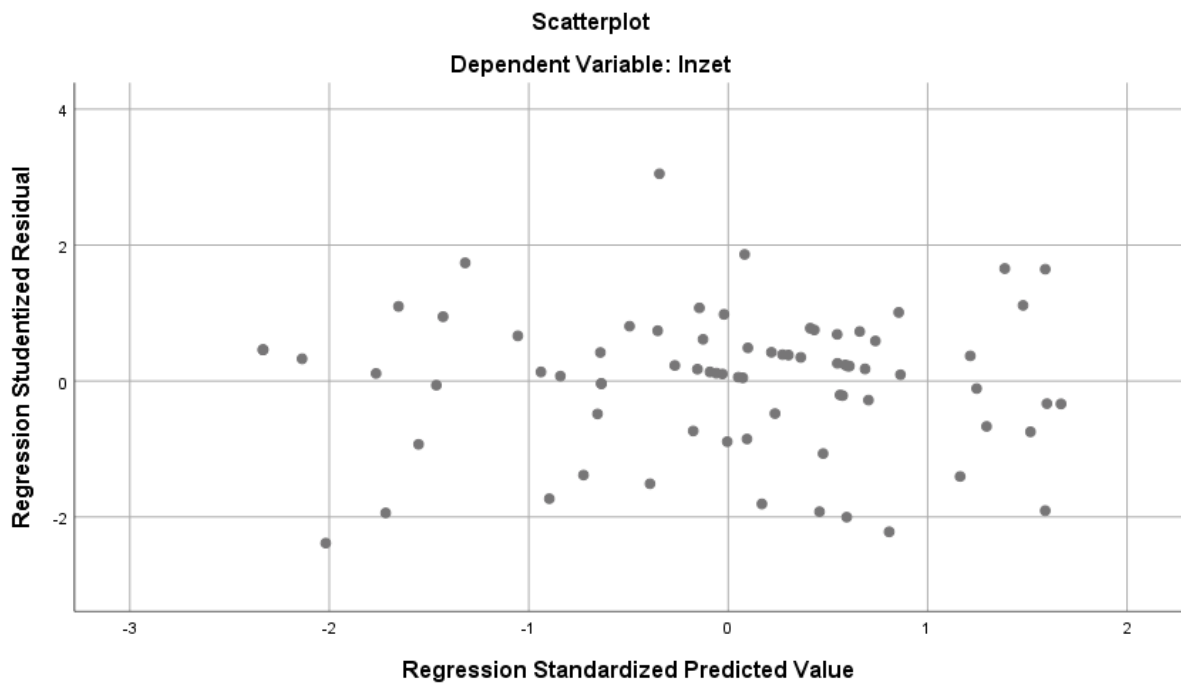
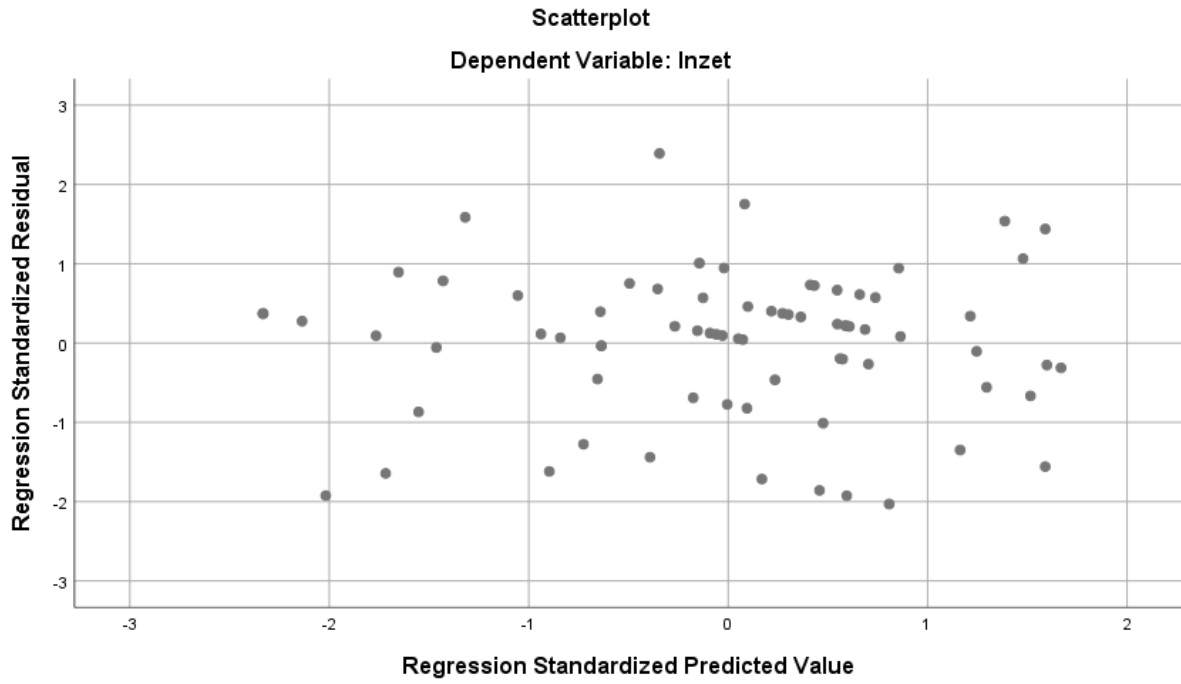
Uitschieters:

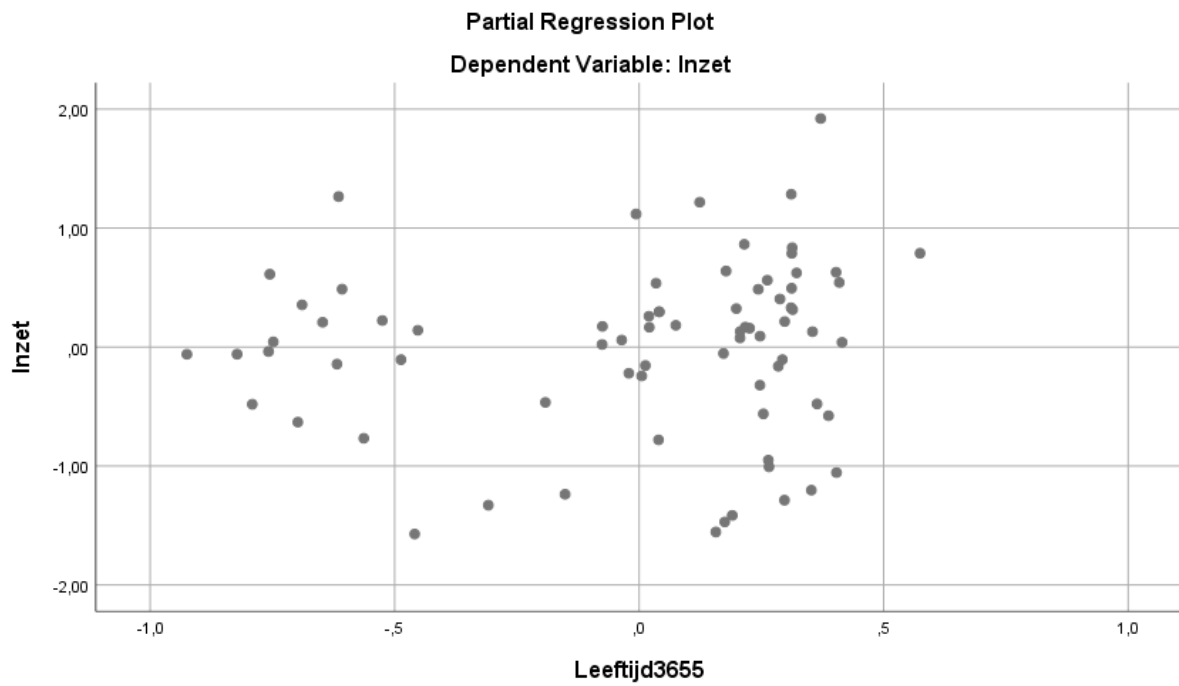
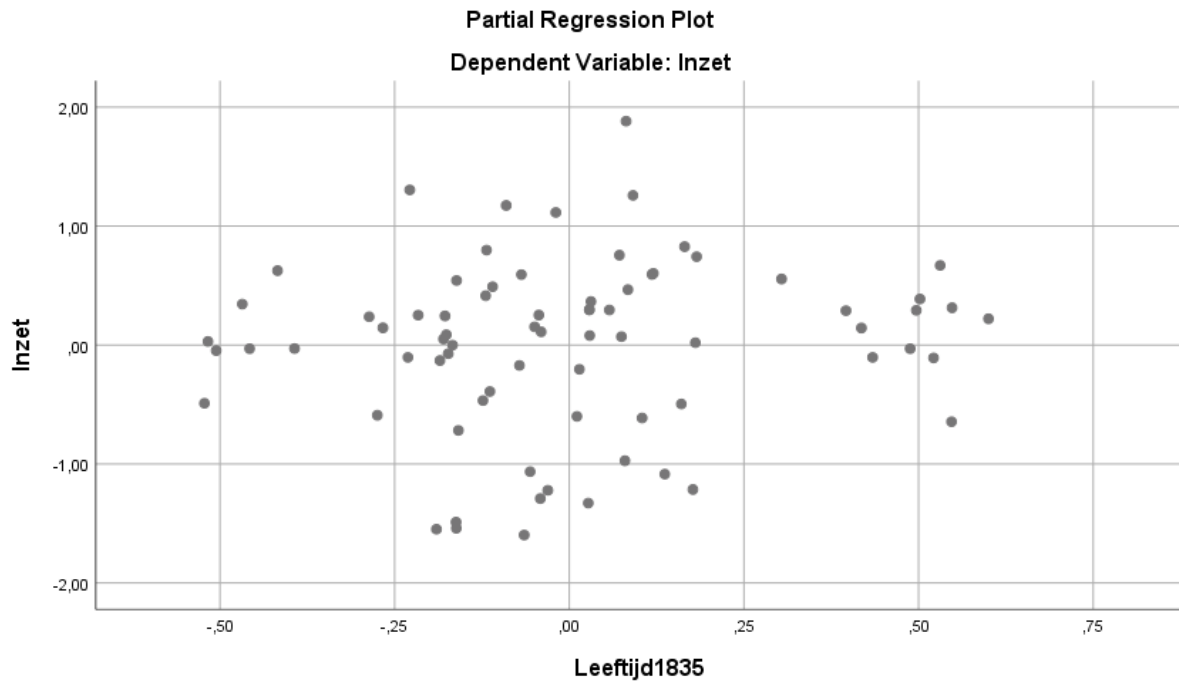
| Residuals Statistics ^a | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N |
| Cook's Distance | ,000 | ,487 | ,024 | ,066 | 75 |

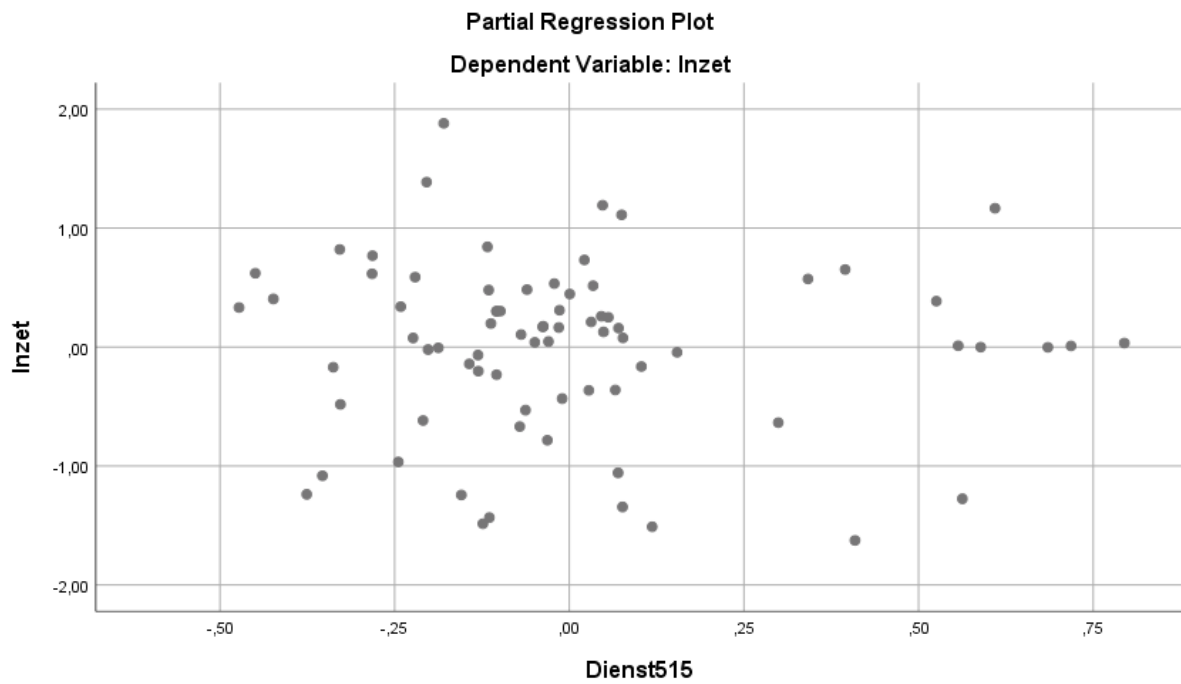
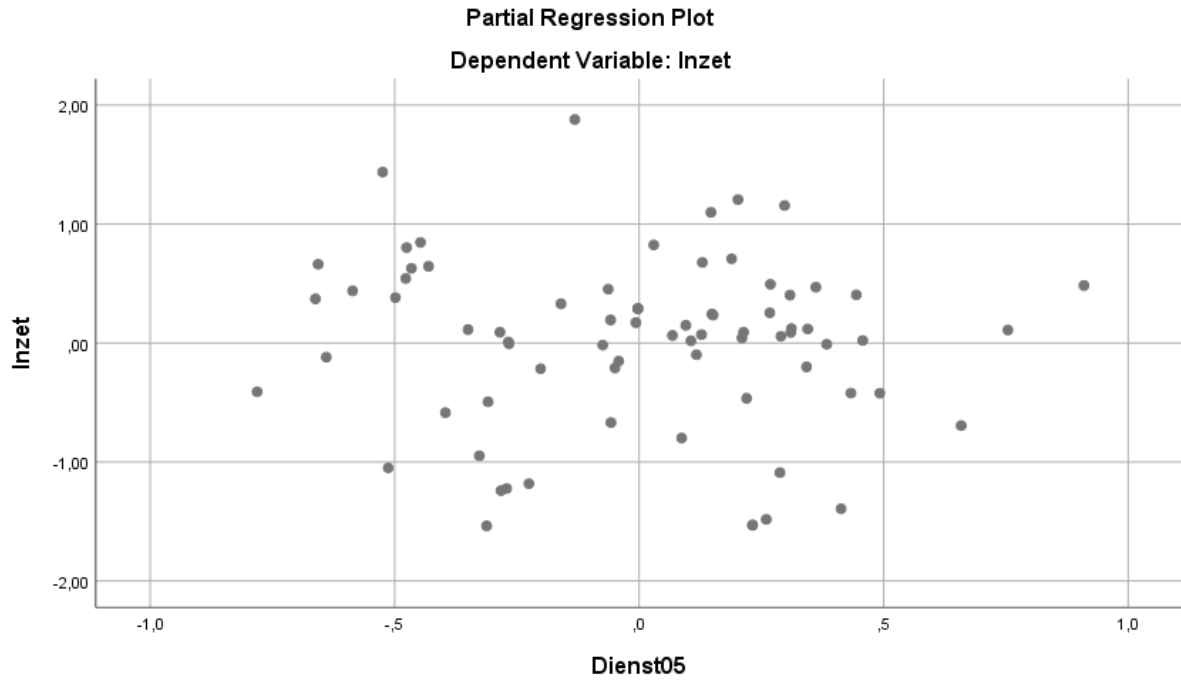
a. Dependent Variable: Inzet

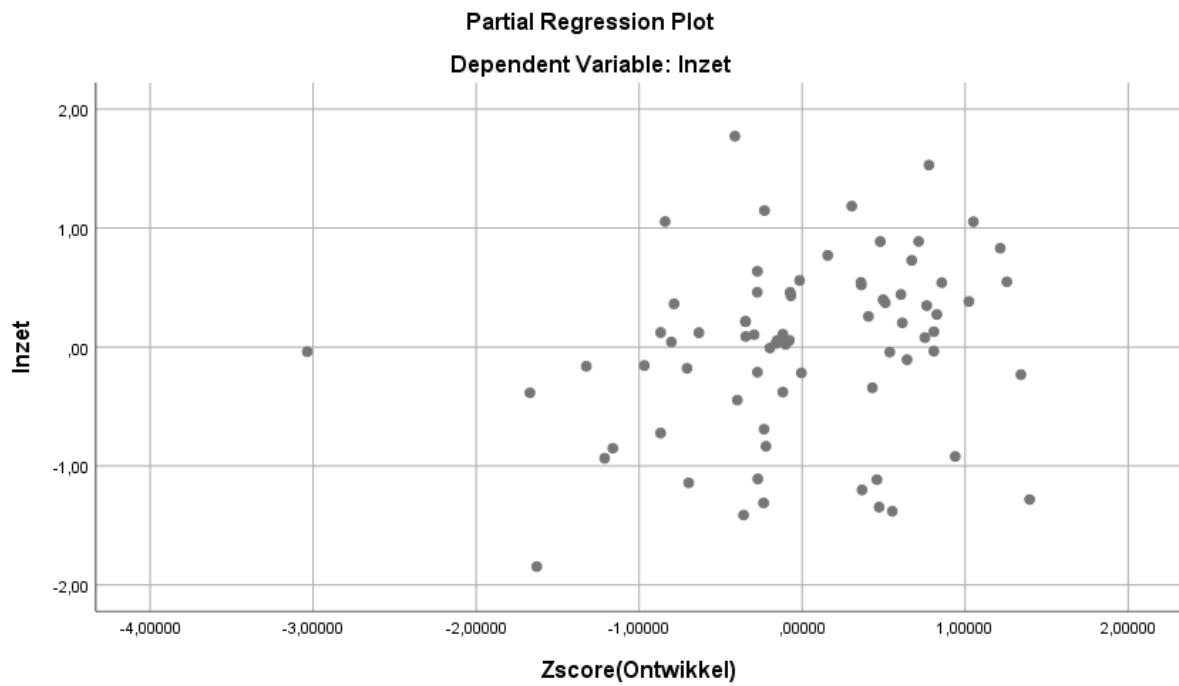
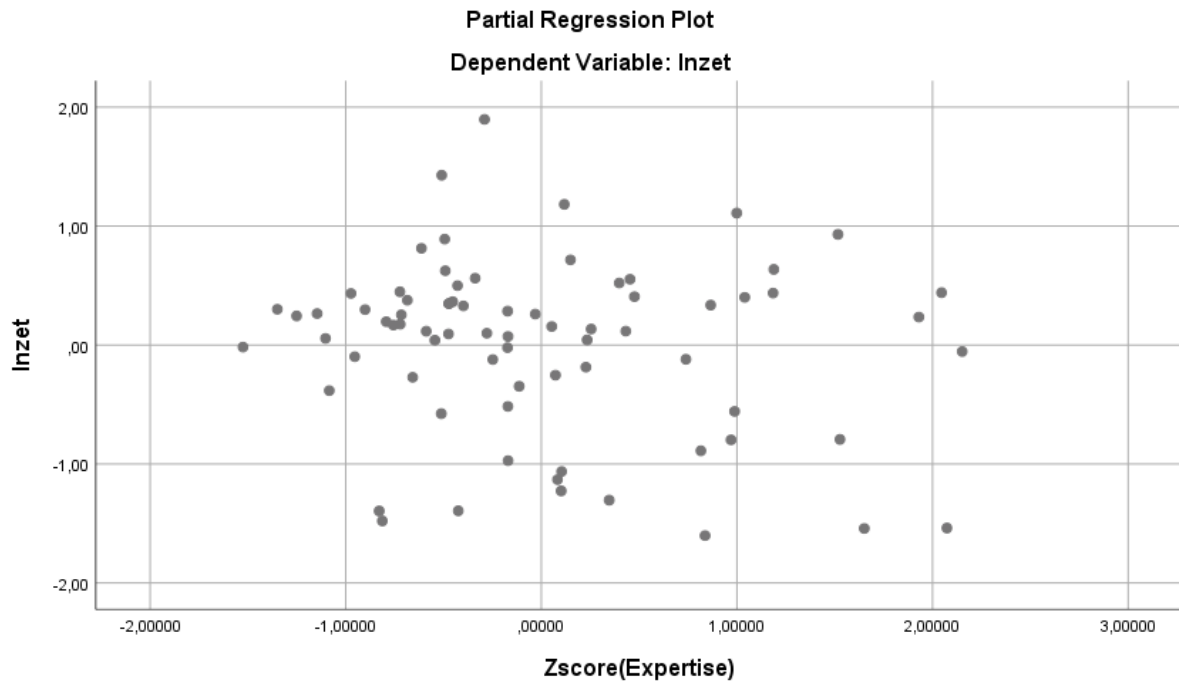
Daarnaast is het belangrijk om de aannames die gedaan worden in een hiërarchische regressieanalyse te controleren. De assumpties voor een hiërarchische regressieanalyse zijn: homogeniteit van de residuen, normaal verdeling van residuen, lineariteit van de residuen, onafhankelijkheid van de data en multicollineariteit van de data.

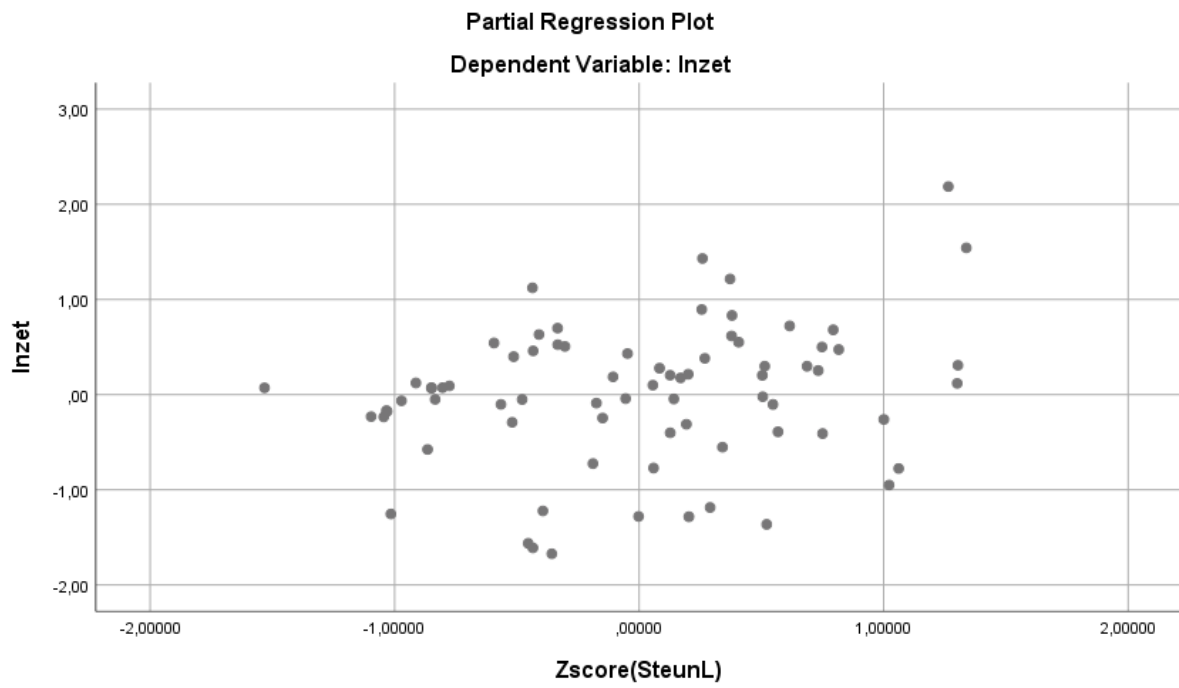
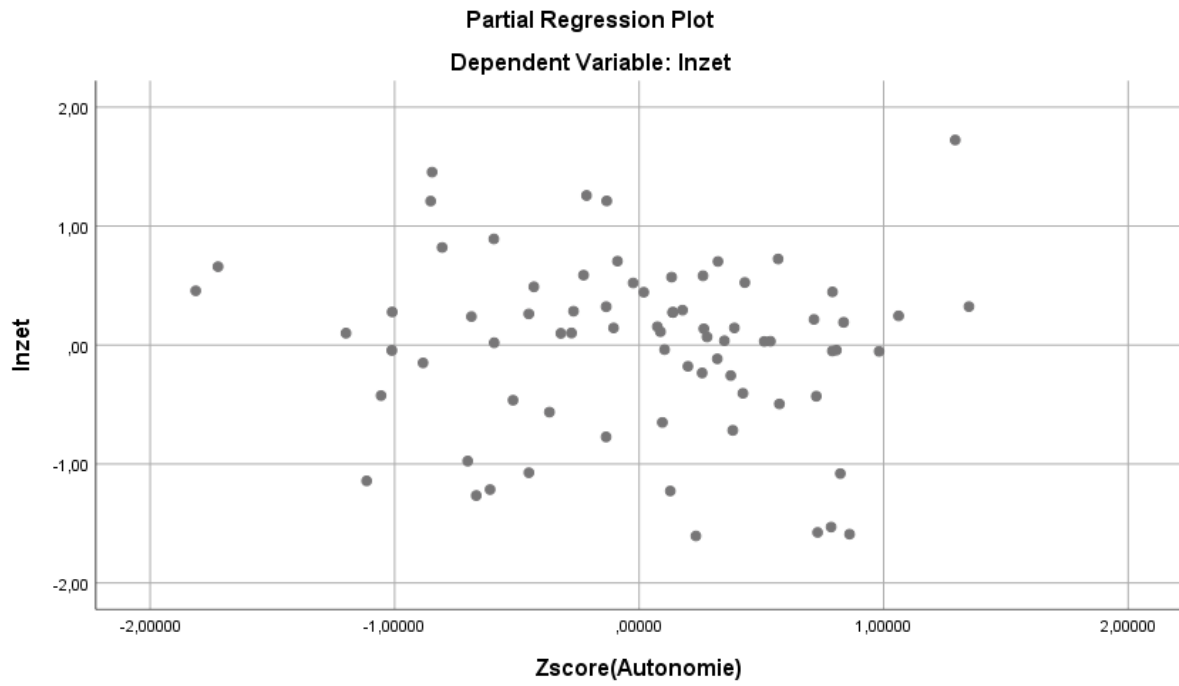
Homogeniteit van de residuen: dit betekent dat er een variantie is tussen de residuen. De residuen zijn dus niet hetzelfde. Homogeniteit is te herkennen aan een ronde puntenwolk in de grafieken. Wanneer deze puntenwolk meer op een rechte lijn lijkt is de homogeniteit geschonden. In onderstaande grafieken is te zien dat de homogeniteit in deze studie aangenomen mag worden.

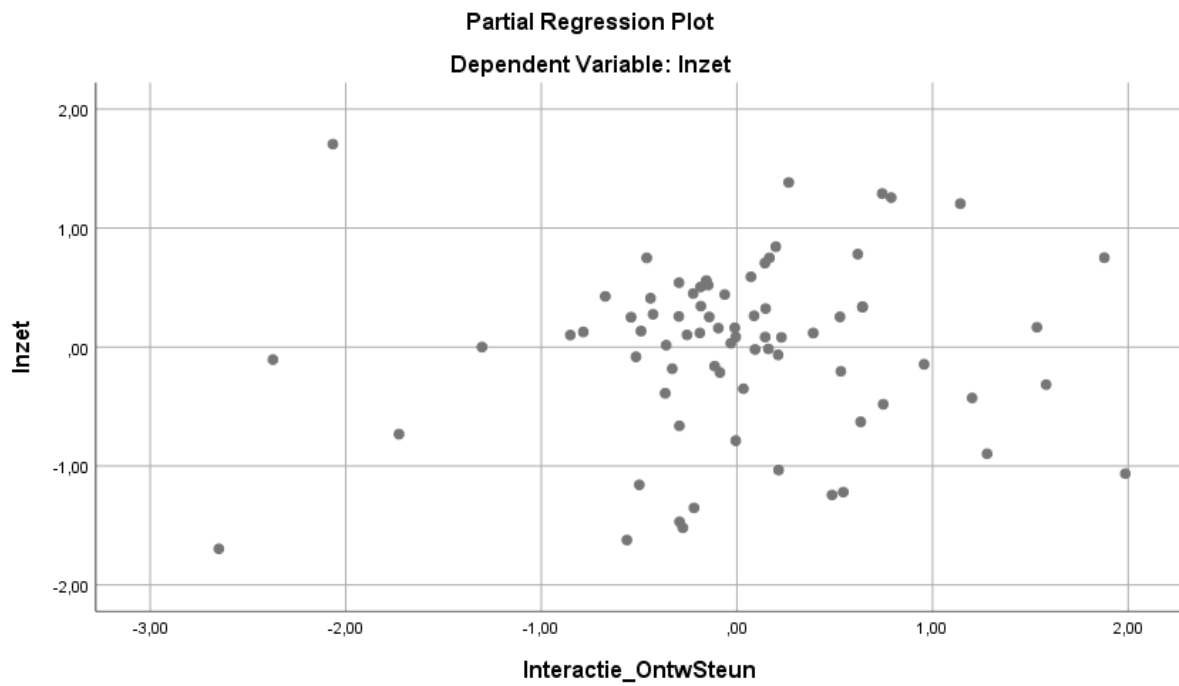
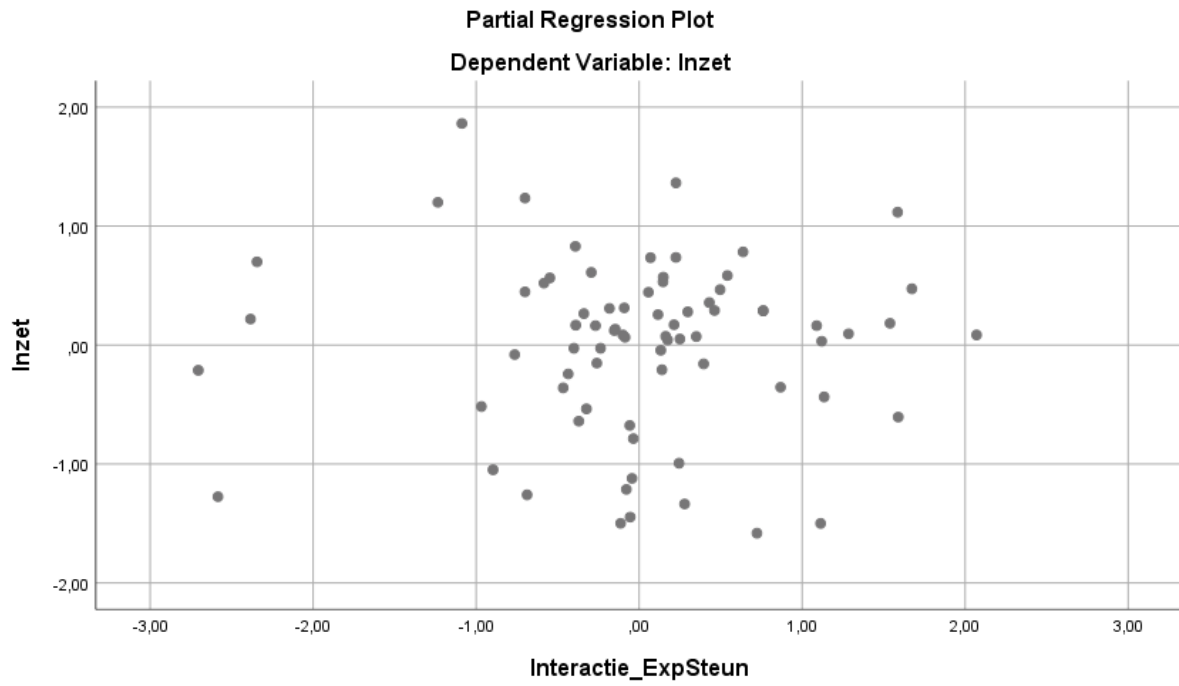


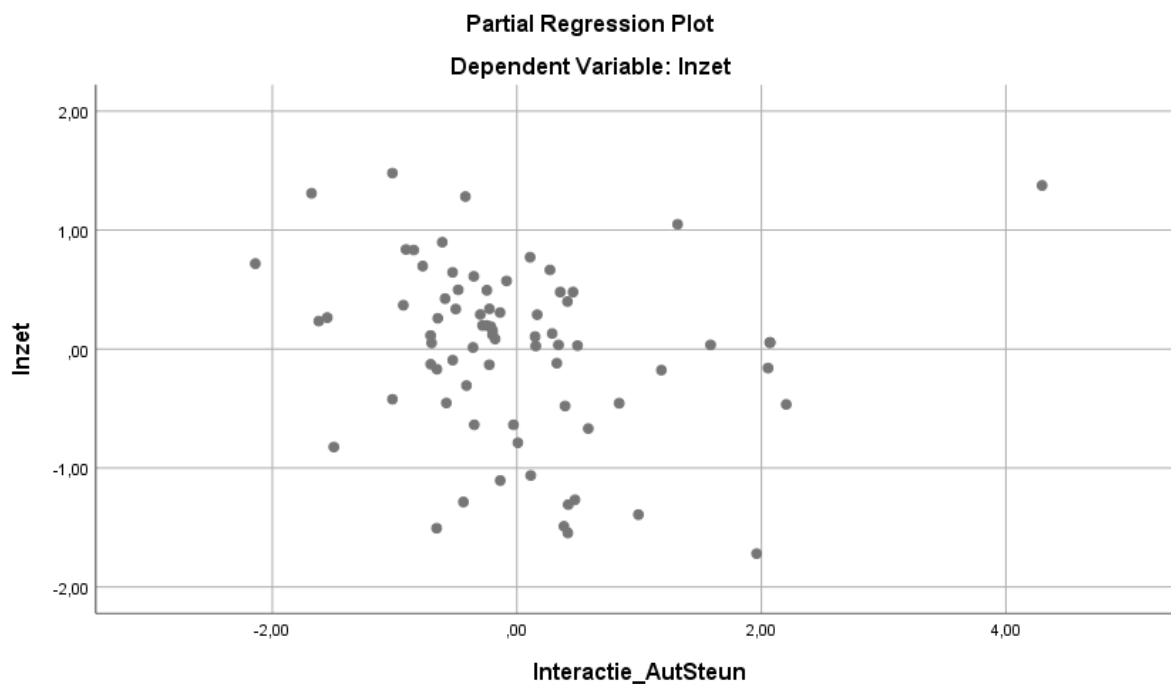




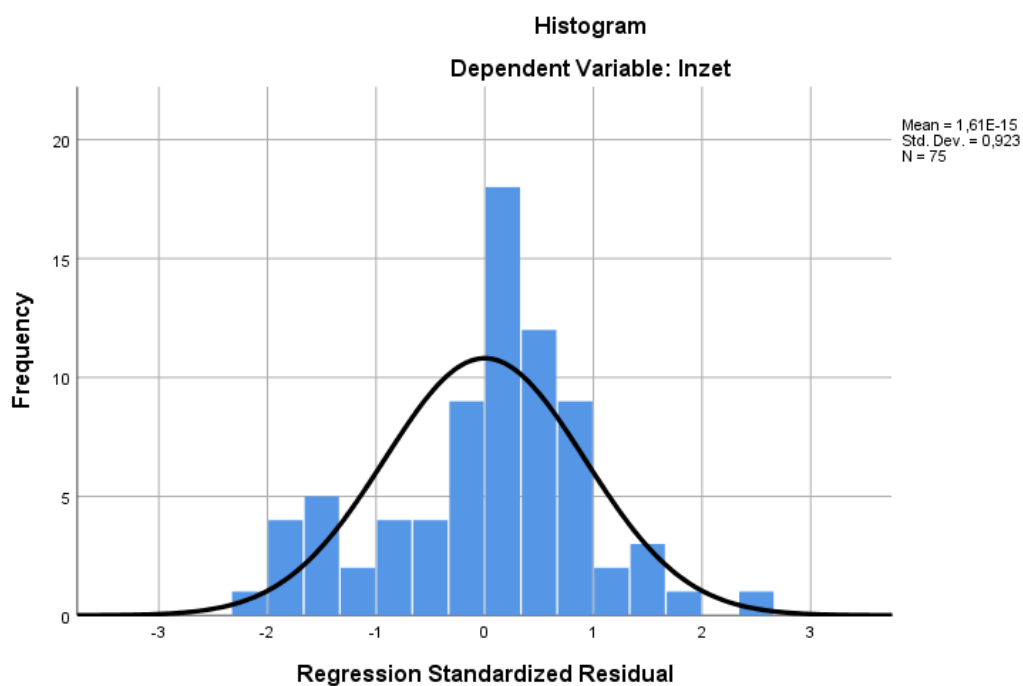




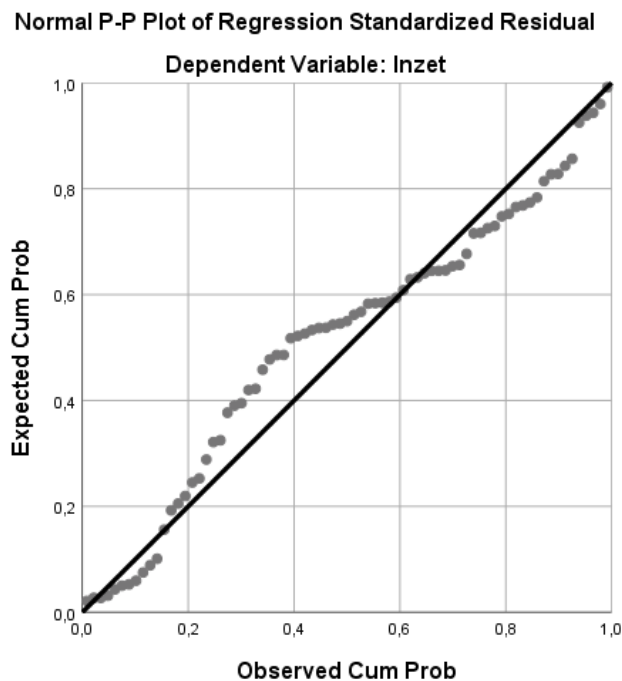




Normaliteit van de residuen: dit betekent dat de residuen normaal verdeeld moeten zijn. Een normale verdeling is te herkennen aan een klokvorm in de histogram. Wanneer de histogram deze vorm niet heeft is de assumptie geschonden. In dit geval mag de assumptie aangenomen worden.



Lineariteit van de residuen: dit betekent dat de residuen lineair met elkaar samenhangen. Lineariteit is te herkennen aan een zo'n recht mogelijke puntenlijn, langs de basislijn. Wanneer deze lijn erg afwijkt van de basislijn is de lineariteit geschonden. Dit is in dit onderzoek niet het geval. Zie onderstaande grafiek:



Onafhankelijkheid van de data: de onafhankelijkheid van de data stelt dat de data op een onafhankelijke manier verkregen is. Wanneer dit niet het geval is, kan het zijn dat medewerkers de vragenlijst samen ingevuld hebben bijvoorbeeld. Onafhankelijkheid kan gemeten worden met een Durbin-Watson test. De Durbin-Watson waarde zou tussen de 1 en 3 moeten liggen om onafhankelijkheid te garanderen. Deze waarde is in dit onderzoek niet gevonden. De data zou volgens deze test niet onafhankelijk verkregen zijn. In dit onderzoek is dit te verklaren aan het feit dat medewerkers allemaal bij dezelfde organisatie werken en veelal met dezelfde mensen te maken hebben. Omdat het onderzoek bij en voor deze organisatie uitgevoerd is, blijven de gevolgen van het schenden van deze assumptie beperkt en kan er doorgedaan worden met de analyses.

| Model | Durbin-Watson |
|-------|---------------|
| 3 | ,043 |

Predictors: (Constant), Dienst515, Leeftijd1835, Dienst05, Leeftijd3655, Zscore(Autonomie), Zscore(Expertise), Zscore(Ontwikkel), Interactie_OntwSteun, Interactie_ExpSteun, Interactie_AutSteun

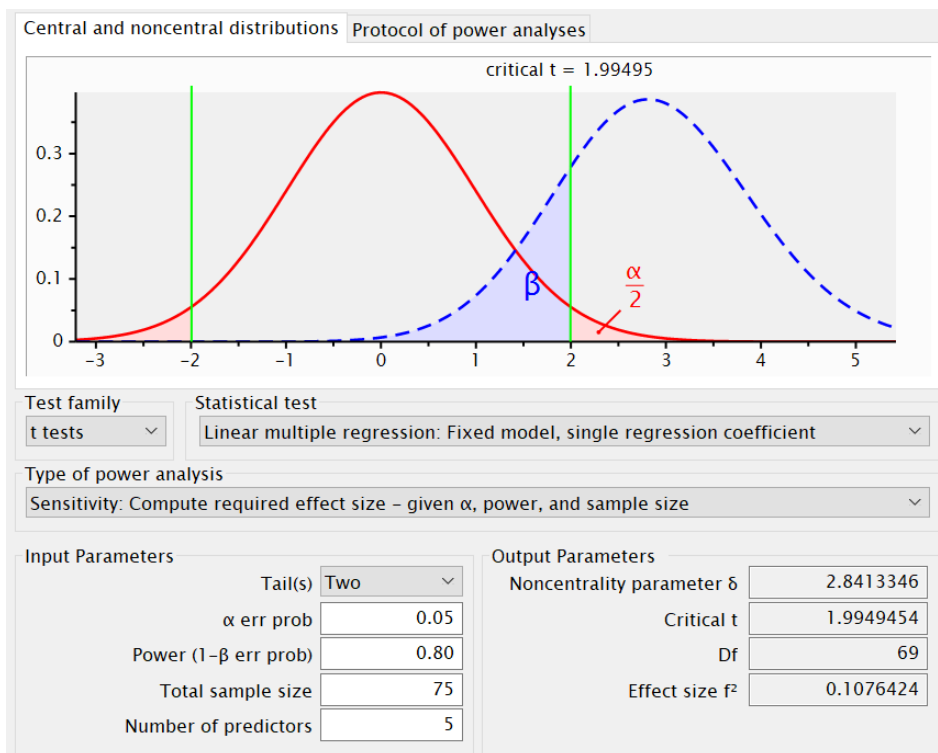
Dependent Variable: Inzet_d

Multicollineariteit van de data: dit betekent dat de onafhankelijke variabelen niet sterk met elkaar samenhangen, maar echt aparte variabelen van elkaar zijn. Multicollineariteit kan herkend worden aan de VIF score. Deze VIF score moet rond de 1,000 liggen om de assumptie te behouden. Zoals te zien in onderstaande tabel liggen de meeste scores tussen de 1,000 en de 2,000 dit betekent dat aan de assumptie voldaan wordt.

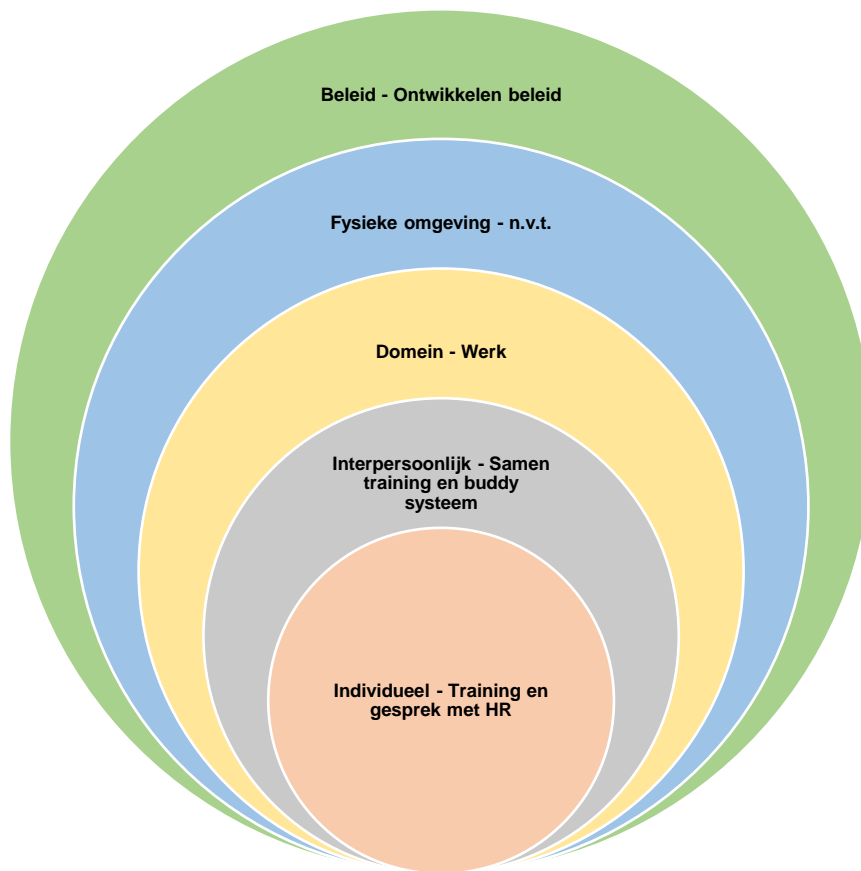
| Model | VIF | |
|-------|----------------------|-------|
| 1 | (Constant) | |
| | Leeftijd1835 | 1,594 |
| | Leeftijd3655 | 1,406 |
| | Dienst05 | 1,370 |
| | Dienst515 | 1,199 |
| 2 | (Constant) | |
| | Leeftijd1835 | 1,692 |
| | Leeftijd3655 | 1,431 |
| | Dienst05 | 1,805 |
| | Dienst515 | 1,464 |
| | Zscore(Expertise) | 1,306 |
| | Zscore(Ontwikkel) | 1,548 |
| | Zscore(Autonomie) | 1,841 |
| | Zscore(SteunL) | 1,825 |
| 3 | (Constant) | |
| | Leeftijd1835 | 1,712 |
| | Leeftijd3655 | 1,551 |
| | Dienst05 | 1,921 |
| | Dienst515 | 1,483 |
| | Zscore(Expertise) | 1,325 |
| | Zscore(Ontwikkel) | 1,620 |
| | Zscore(Autonomie) | 2,209 |
| | Zscore(SteunL) | 2,213 |
| | Interactie_ExpSteun | 1,860 |
| | Interactie_OntwSteun | 1,559 |
| | Interactie_AutSteun | 2,121 |

Bijlage H Sensitiviteitsanalyse

Er is een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of de steekproef groot genoeg is om relaties te kunnen vinden in dit onderzoek. Deze analyse is uitgevoerd met het programma G*power. Uit deze analyse blijkt dat de Cohens f^2 kleiner is dan 0.15. Deze is, zoals te zien in onderstaande afbeelding, 0.10. Deze Cohens f^2 is gevonden bij een α van 0.05 en een Power van 0.80. Dit betekent dat de 'effect size' medium is en dat er genoeg respondenten zijn om eventuele medium relaties te detecteren (Cohen, 2013).



Bijlage I Ecologisch model van de interventie



Bijlage J Protocol

Bij de implementatie van steunend leiderschap zal de HR-afdeling een grote rol gaan spelen. Deze medewerkers gaan ervoor zorgen dat alles in goede banen loopt. Onderstaand een stappenplan:

| Interventieonderdeel | Stap-voor-Stap plan |
|--|---|
| Leiderschapsgesprekken Gehele looptijd: 5 weken Wie: HR-medewerker Wanneer: Jaarlijks Hoe: Zie Stap-voor-Stap plan | <i>Stap 1:</i> Medewerkers ontvangen van de HR-medewerker een uitnodiging voor een gesprek om samen te bespreken hoe het leidinggeven gaat, wat er goed gaat en waar nog kansen op verbetering liggen. <i>Stap 2:</i> De HR-medewerker heeft 5 weken de tijd om alle gesprekken te voeren. Dat zou neerkomen op zo'n 4 gesprekken per week. Er wordt gezorgd voor een geschikte ruimte om de gesprekken te voeren. <i>Stap 3:</i> Na deze 5 weken gaat de HR-medewerker de gesprekken analyseren en bekijken wie al goed het leiding geven onder de knie heeft en wie nog wat meer hulp kan gebruiken. <i>Stap 4:</i> Vervolgens presenteert de HR-medewerker de resultaten aan het bestuur en de leidinggevenden tijdens een bijeenkomst. |
| Leiderschapstraining Gehele looptijd: 10 weken Wie: HR-medewerker en leidinggevenden Wanneer: Eenmalig Hoe: Zie Stap-voor-Stap plan | <i>Stap 1:</i> HR-medewerker presenteert het belang van de interventie aan de leidinggevende tijdens de bijeenkomst over de resultaten. <i>Stap 2:</i> De HR-medewerker plant data samen met leidinggevende wanneer ze de |

| | |
|---|---|
| | <p>cursus kunnen volgen. Leidinggevende zullen tegelijkertijd aan de cursus beginnen.</p> <p><i>Stap 3:</i> Leidinggevendens volgen de training. Tijdens deze training wordt er veel aandacht besteed aan de ‘transfer of training’ zodat de leidinggevende het geleerde meteen kunnen toepassen in de praktijk.</p> <p><i>Stap 4:</i> De training wordt met de leidinggevendens en de HR-medewerker geëvalueerd.</p> |
| <p>Vormen van beleid</p> <p>Gehele looptijd: 10 weken</p> <p>Wie: HR-medewerker</p> <p>Wanneer: Doorlopend</p> <p>Hoe: Zie Stap-voor-Stap Plan</p> | <p><i>Stap 1:</i> De HR-medewerker gaat aan de slag met het opstellen van beleid rondom de wetten en wetenschappelijk bewezen positieve factoren van fysiek gedrag.</p> <p><i>Stap 2:</i> De HR-medewerker zorgt voor een implementatie van dit beleid samen met de leidinggevendens. Middels een bijeenkomst, feedback en coaching op de werkvloer.</p> <p><i>Stap 3:</i> De HR-medewerker en leidinggevendens evalueren of het beleid goed nageleefd wordt. Tevens wordt gekeken wat er nog beter kan en hoe dit te bereiken.</p> |
| <p>Lange termijn</p> | <p>De HR-medewerker zal zich ieder jaar opnieuw bezig houden met het uitvoeren van leiderschapsgesprekken en op basis van deze resultaten doorlopend beleid ontwikkelen en aanscherpen en mogelijk extra training en ontwikkeling vormgeven.</p> |