

Opstellen van een Generatiebeleid voor Medewerkers in het Kader van Duurzame Inzetbaarheid

Naam: Ilse in 't Ven

Studentnummer: 4792300

Master Thesis and Internship (SOW-PSMWOH70)

Begeleider: Nina Zuurveen

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Datum: 04-07-2022

Aantal woorden: 5859 woorden

Abstract

De vraagstelling van dit onderzoek was: “Kunnen Carrièrefase (gemeten in aantal jaar werkervaring), Leeftijd, de mate van Need-supplies fit en de mate van Self-efficacy de soort Motivatie (growth or development motives/generativity motives) en de focus op (increasing) Job Resources en (decreasing) Job Demands voorspellen bij medewerkers?” Verwacht werd dat hoe ouder/meer werkervaring, hoe hoger de mate van Generativity Motives en Decreasing Job Demands en hoe jonger/minder werkervaring hoe hoger de mate van Development motives en Increasing Job Resources. Verder werd verwacht dat hoe hoger de mate van Need-supplies fit en Self-efficacy hoe hoger de mate van Development motives en Increasing Job Demands en hoe lager de mate van Need-supplies fit en Self-efficacy hoe hoger de mate van Generativity motives en Decreasing Job Demands. Om dit te onderzoeken is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst om de verschillende variabelen in kaart te brengen en te meten. Uit de resultaten bleek dat er enkel een significant effect gevonden is voor Self-efficacy, maar dat de bijbehorende hypothesen maar deels bevestigd zijn. Het blijkt namelijk dat hoe hoger de mate van Self-efficacy hoe hoger de mate van zowel Development motives en Increasing Job Demands áls van Generativity motives en Decreasing Job Demands. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers die een hoge mate van Self-efficacy hebben überhaupt meer bezig zijn met hun duurzame inzetbaarheid dan medewerkers met een lage mate van Self-efficacy. De andere hypothesen zijn niet bevestigd, een verklaring hiervoor is dat de groepen in dit onderzoek te klein waren of dat er mogelijk nog andere (individuele) factoren van invloed zijn.

Management samenvatting

Het centrale onderwerp in dit onderzoek was duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat een organisatie haar medewerkers tot aan hun pensioen inzetbaar houdt door instrumenten in te zetten die hieraan bijdragen. Hierdoor kunnen medewerkers inspelen op veranderingen binnen de organisatie, de arbeidsmarkt en hun carrière én zijn ze gezonder, productiever en gemotiveerder om hun werk te doen. Een voorbeeld van een regeling die past bij duurzame inzetbaarheid is het invoeren van een generatiebeleid. Een generatiebeleid houdt in dat er per doelgroep, namelijk start van de loopbaan, groei in de loopbaan en loopbaan in de fase 60+, een beleid komt met daarin instrumenten die voor de werknemers in die doelgroep relevant en van belang zijn.

Om het generatiebeleid goed vorm te kunnen geven is het belangrijk om te kijken welke factoren een rol kunnen spelen bij de medewerkers in het kader van hun duurzame inzetbaarheid. Twee factoren die van belang kunnen zijn, zijn Carrièrefase en Leeftijd. In de relevante literatuur over dit onderwerp komen nog twee andere factoren naar voren, namelijk Need-supplies fit (in hoeverre een baan voldoet aan de behoeften van de medewerker) en Self-efficacy (in hoeverre een medewerker denkt dat hij zijn baan goed kan uitvoeren). Om vervolgens het generatiebeleid vorm te geven is het belangrijk dat de voorkeuren en doelen van medewerkers in kaart gebracht worden. Een variabele die dit kan doen is Motivatie, verdeeld in twee soorten van motivatie, namelijk gefocust op groei of het behoud in de baan van de medewerker. Een andere variabele die dit kan doen is Job Resources (wat de medewerker kan gebruiken in zijn/haar baan) en Demands (wat er van de medewerker gevraagd wordt).

Op basis van bovenstaande bevindingen uit de literatuur was de vraagstelling in dit onderzoek: “Kunnen Carrièrefase, Leeftijd, de mate van Need-supplies fit en de mate van Self-efficacy de soort Motivatie en de focus op Job Resources en Demands voorspellen bij medewerkers?” Om deze vraagstelling te onderzoeken is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst om de verschillende variabelen in kaart te brengen en te meten. Uit de resultaten bleek dat er enkel een significant effect gevonden is voor Self-efficacy en niet voor de andere variabelen. Dit suggereert dat het erg lastig is om een generatiebeleid te maken aan de hand van demografische variabelen als Leeftijd en Carrièrefase, maar dat er eerder naar de individuele behoeften van de medewerkers gekeken moet worden. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de groepen in dit onderzoek erg klein waren en er mogelijk daarom geen significant verschil tussen de groepen is gevonden. Het significante effect van Self-efficacy

laat zien dat het voor organisaties erg belangrijk is om ervoor te zorgen dat deze hoog is bij medewerkers, omdat deze bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid en het verlagen van de absentiecijfers. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt en de periode van herstel na de coronapandemie, waarin de absentiecijfers nog steeds erg hoog zijn, is het voor organisaties zeer belangrijk om de absentiecijfers zo laag mogelijk te krijgen.

Inleiding

Duurzame inzetbaarheid is de laatste jaren een erg belangrijk thema geworden in vrijwel alle sectoren en werkvelden. Duurzame inzetbaarheid houdt in dat een organisatie haar medewerkers tot aan hun pensioen inzetbaar houdt door instrumenten in te zetten die hieraan bijdragen. Hierdoor kunnen medewerkers inspelen op veranderingen binnen de organisatie, de arbeidsmarkt en hun carrière én zijn ze gezonder, productiever en gemotiveerder om hun werk te doen (Sociaal-Economische Raad, 2020). De sector waar in dit onderzoek verder op ingezoomd zal worden is de zorgsector, meer specifiek de ziekenhuizen. Een voorbeeld van een regeling die past bij duurzame inzetbaarheid is het invoeren van een generatiebeleid. In de nieuwe cao voor perifere ziekenhuizen staat dat het vanaf dit jaar verplicht is om een generatiebeleid in te voeren voor het personeel (CAO Ziekenhuizen, 2022). Het generatiebeleid volgens deze CAO houdt in dat er per doelgroep, namelijk start van de loopbaan, groei in de loopbaan en loopbaan in de fase 60+, een beleid komt met daarin instrumenten die voor de werknemers in die doelgroep relevant en van belang zijn.

Om het generatiebeleid goed vorm te kunnen geven is het belangrijk om te kijken welke factoren een rol kunnen spelen bij de medewerkers in het kader van hun duurzame inzetbaarheid. Bij de vormgeving van het generatiebeleid in de CAO worden al twee factoren benoemd die van belang kunnen zijn, namelijk carrièrefase (start van de loopbaan en groei in de loopbaan) en leeftijd (loopbaan in de fase 60+). In relevante literatuur over duurzame inzetbaarheid wordt carrièrefase vaak onderverdeeld in drie groepen, gebaseerd op het aantal jaar werkervaring. Zo hebben Kooij en Boon (2017) de volgende verdeling gemaakt; medewerkers met minder dan twee jaar werkervaring vallen in de establishment stage (start van de loopbaan in de CAO), medewerkers met tussen twee en tien jaar werkervaring vallen in de advancement stage (groei in de loopbaan in de CAO) en medewerkers met meer dan tien jaar werkervaring vallen in de maintenance stage (staat niet specifiek in de CAO). Voor leeftijd wordt in de relevante literatuur vaak de volgende verdeling gebruikt; van 18 tot 35 jaar, van 36 tot 49 jaar en ouder dan 59 jaar, zoals in het onderzoek van Kooij en van de Voorde (2011).

Hoe leeftijd en carrièrefase van invloed kunnen zijn voor het generatiebeleid blijkt uit verschillende onderzoeken. In de relevante literatuur over dit onderwerp komt namelijk naar voren dat oudere medewerkers en medewerkers in de maintenance stage vaak bezig zijn met hun behoud. Dit houdt in dat zij hun baan op zo'n manier inrichten dat ze deze, ondanks hun oplopende leeftijd nog goed kunnen uitvoeren. Dit doen zij dan door bijvoorbeeld minder

taken op te pakken of minder uren te gaan werken. (De Lange, Kooij & van der Heijden, 2015; Kooij & Boon, 2017; Kooij & Van De Voorde, 2011; Kooij, Jansen, Dijkers & de Lange, 2014). Naar de invloed voor jongere medewerkers en medewerkers in de establishment en advancement stage is nog niet veel onderzoek gedaan, maar uit het onderzoek van Kooij en Boon (2017) blijkt dat medewerkers in deze groepen zich vaak bezig houden met hun ontwikkeling en groei in hun baan.

Naast demografische variabelen zoals leeftijd en carrièrefase kunnen andere soorten variabelen ook een relevante bijdrage leveren bij de invulling van het generatiebeleid. Éen van deze variabelen is perceived fit. Wanneer de mate van perceived fit bekend is en of deze de soort motivatie en de focus op job resources en demands kan voorspellen, kunnen ziekenhuizen gaan kijken of de perceived fit bij (één van) de drie groepen verbetering nodig heeft en kan dit uiteindelijk ook meegenomen worden bij het opstellen van het generatiebeleid. Met de mate van perceived fit wordt aangegeven in hoeverre een medewerker vindt dat hij of zij past binnen de organisatie, de baan die de medewerker momenteel heeft en binnen de omgeving waar deze zich in bevindt (Cable & DeRue, 2002).

De mate van perceived fit in het onderzoek van Cable en DeRue (2002) wordt opgemaakt uit de scores van drie soorten fit, namelijk; person-organisation fit, need-supplies fit en demands-abilities fit. Voor person-organisation en demands-abilities fit geldt dat het erg lastig is om, wanneer de mate van deze fits niet goed blijkt te zijn, deze te verbeteren. Dit komt omdat de factoren die zorgen voor deze fit erg rigide zijn en dus niet makkelijk aangepast kunnen worden om uiteindelijk de mate van de fits te verbeteren. Vaak betreffen dit namelijk zaken zoals de identiteit van de organisatie en hoe de organisatie is opgebouwd, zaken die dus niet snel verandert kunnen worden. Bij need-supplies fit zou dit makkelijker kunnen, omdat dit behoeften van medewerkers betreft waar bijvoorbeeld met instrumenten of regelingen aan voldaan kan worden. Need-supplies fit houdt namelijk in dat er een goede balans is tussen de behoeften (needs) van medewerkers en de mate waarin hun organisatie/baan voldoet aan die behoeften (supplies). Wanneer deze balans niet goed is, is er sprake van een misfit tussen needs en supplies (Dust & Tims, 2020).

Het gevolg van een misfit tussen needs en supplies komt naar voren in het onderzoek van Dust & Tims (2020). Uit hun onderzoek blijkt voor de focus op job resources en demands dat, wanneer er sprake is van een misfit tussen needs en supplies, medewerkers een hogere mate van decreasing structural job demands hebben, oftewel hun baan zo vormgeven dat deze minder zwaar voor hen is. Dit houdt dus in dat medewerkers zich meer focussen op hun behoud wanneer zij een misfit ervaren tussen hun needs en supplies. Wanneer er sprake is van

een goede fit tussen needs en supplies houden medewerkers zich juist meer bezig met increasing structural job resources, wat dus inhoudt dat zij hun baan verrijken en zichzelf kunnen ontwikkelen en groeien in hun baan.

Een laatste variabele die relevant is voor het nieuwe generatiebeleid is de mate van self-efficacy van de medewerkers. Self-efficacy wordt gedefinieerd als de verwachtingen die mensen, of in dit geval medewerkers, hebben over hun vaardigheden om gewenste taken uit te kunnen voeren en een positief effect op hun omgeving te hebben (Bandura, 1997). Waarom self-efficacy relevant is voor het generatiebeleid komt naar voren uit het onderzoek van Yeo en Neal (2006), uit hun onderzoek blijkt namelijk dat een hoge mate van self-efficacy samenhangt met een hoge mate van prestaties op het werk. Wanneer medewerkers goede prestaties leveren heeft dit natuurlijk veel positieve effecten. Daarnaast kunnen, wanneer blijkt dat self-efficacy een factor is die van invloed is op het generatiebeleid, ziekenhuizen en andere organisaties het psychologisch welzijn en de gehele organisatie verbeteren omdat de mate van self-efficacy beïnvloed kan worden.

Een onderzoek dat deze invloed heeft onderzocht is het onderzoek van Tims, Bakker en Derks (2014). Uit hun onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers een hoge mate van self-efficacy hebben, zij tijdens het job craften meer gebruik maken van increasing job resources. Zoals eerder besproken houdt dit dus in dat medewerkers hun baan verrijken om zichzelf verder te kunnen ontwikkelen en te kunnen groeien in hun baan. Verder blijkt uit het onderzoek dat wanneer medewerkers een lage mate self-efficacy hebben, zij juist meer gebruik maken van decreasing job demands. Zoals ook eerder besproken houdt dit in dat medewerkers kiezen voor hun behoud en hun baan dus minder zwaar maken.

Om relevante instrumenten op te kunnen nemen in het generatiebeleid is het belangrijk dat de voorkeuren en doelen van medewerkers in kaart gebracht worden. Een variabele die dit kan doen is de variabele motivatie. Wanneer namelijk duidelijk wordt waardoor medewerkers gemotiveerd worden, kunnen instrumenten gezocht worden die passen bij deze motivatie. Volgens de Selection, optimization and compensation (SOC) theory van Baltes zorgen een vermindering van cognitieve en fysieke vaardigheden veroorzaakt door veroudering ervoor dat mensen minder investeren in persoonlijke groei, maar juist meer investeren in behoud van deze vaardigheden naarmate zij ouder worden (Baltes, 1997; Baltes, Staudinger & Linderberger, 1999).

Aan de hand van deze theorie hebben Kooij en van de Voorde (2011) onderzocht of de soort motivatie verandert met leeftijd, oftewel of jongere medewerkers een andere soort motivatie hebben dan oudere medewerkers. Zij deden dit door de mate van growth or

development motives en generativity motives te meten. Growth or development motives zijn motieven die gerelateerd zijn aan groei en ontwikkeling van de medewerker en generativity motives zijn motieven die gerelateerd zijn aan het behoud van de medewerker, oftewel het minder zwaar maken van de baan. Uit hun onderzoek bleek dat de mate van growth or development motives afneemt met leeftijd en de mate van generativity motives juist toeneemt met leeftijd. Dit wil bijvoorbeeld zeggen dat jongere medewerkers een hogere mate van growth or development motives hebben dan oudere medewerkers.

Een ander niet-demografische factor die in de relevante literatuur over duurzame inzetbaarheid veel naar voren komt en eerder ook al is besproken in dit onderzoek, is Job Crafting. Job crafting kan gezien worden als een vorm van proactief gedrag waarbij de medewerker zelf veranderingen aanbrengt in zijn of haar job resources en demands. Door middel van Job crafting kunnen medewerkers hun baan zo aanpassen dat deze past bij hun kennis, vaardigheden, voorkeuren en behoeften (Tims & Bakker, 2010). In de literatuur wordt Job Crafting vaak gemeten door te kijken naar de focus op Job resources (wat de medewerker kan gebruiken in zijn/haar baan) en demands (wat er van de medewerker gevraagd wordt). Wanneer duidelijk is waar deze focus ligt, kan namelijk gekeken worden wat de voorkeuren van de medewerkers zijn betreffende hun taken en de invulling van het werk.

Tims, Bakker en Derks (2012) hebben een schaal ontwikkeld om deze focus op job resources en demands te meten. Deze schaal bestaat uit zaken die medewerkers kunnen toepassen in hun werk om hun baan te verrijken of juist minder zwaar te maken. Voor dit onderzoek zijn alleen de subschalen Increasing job resources en Decreasing job demands van belang. Hierin wordt met increasing structural job resources bedoeld dat medewerkers zichzelf willen ontwikkelen en doorgroeien in hun baan. Met decreasing hindering job demands wordt bedoeld dat medewerkers juist proberen om hun baan minder zwaar te maken om hun baan te kunnen blijven uitvoeren.

Omdat het generatiebeleid nog een erg nieuw instrument is, is er nog niet specifiek onderzoek naar de invulling van een generatiebeleid gedaan. Met dit onderzoek wordt daarom een belangrijke bijdrage geleverd aan de literatuur over een generatiebeleid en duurzame inzetbaarheid. Met bovenstaande variabelen kan met dit onderzoek gekeken worden hoe een passend en relevant generatiebeleid opgezet kan worden voor de ziekenhuizen. Daarom is de vraagstelling van dit onderzoek; Kunnen Leeftijd, Carrièrefase, de mate van Need-supplies fit en de mate van Self-efficacy de soort Motivatie en de focus op Job Resources en Demands voorspellen bij medewerkers? Op basis van de eerder besproken literatuur kunnen de volgende hypothesen opgesteld worden;

Leeftijd en Motivatie:

1. Hoe lager de leeftijd, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives
2. Hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van Generativity Motives en hoe lager de mate van Development Motives

Carrièrefase en Motivatie:

3. Hoe lager het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives
4. Hoe hoger het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Generativity Motives en hoe lager de mate van Development Motives

Need-supplies fit en Motivatie:

5. Hoe hoger de mate van Need-supplies fit, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives

Self-efficacy en Motivatie:

6. Hoe hoger de mate van Self-efficacy, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives

Leeftijd en Job Resources en Demands:

7. Hoe lager de leeftijd, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands
8. Hoe hoger de leeftijd, hoe lager de mate van Increasing Job Resources en hoe hoger de mate van Decreasing Job Demands

Carrièrefase en Job Resources en Demands:

9. Hoe lager het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands
10. Hoe hoger het aantal jaar werkervaring, hoe lager de mate van Increasing Job Resources en hoe hoger de mate van Decreasing Job Demands

Need-supplies fit en Job Resources en Demands

11. Hoe hoger de mate van Need-supplies fit, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands

Self-efficacy en Job Resources en Demands

12. Hoe hoger de mate van Self-efficacy, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands

Om deze hypothesen te onderzoeken is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een vragenlijst die bestaat uit meerdere gevalideerde schalen om de variabelen te meten. Middels verschillende analyses is daarna gekeken of de hypothesen bevestigd konden worden. Verwacht werd dat de scores van de afhankelijke variabelen van de deelnemers voor iedere schaal hoog of laag waren, afhankelijk van de score op de schaal van de onafhankelijke variabele. Voor hypothese 5 is bijvoorbeeld de predictie dat een hoge score op Need-supplies fit (Perceived Fit Scale), een hoge score op Development Motives en een lage score op Generativity Motives (Schaal door Kooij & van de Voorde).

Methoden

Deelnemers

Voor de werving van deelnemers voor dit onderzoek is de gehele afdeling van het Klinisch Chemisch Laboratorium van het Jeroen Bosch Ziekenhuis (JBZ) benaderd. De deelnemers aan het onderzoek waren dus allemaal medewerkers van deze afdeling. Deze afdeling bestaat uit 121 medewerkers en in totaal hebben 51 medewerkers meegedaan aan het onderzoek, wat een response rate van 42% procent is. De verdeling van de deelnemers in de leeftijdsgroepen en carrièrefasen kan gevonden worden in Tabel 1 bij de Resultaten.

Procedure

Nadat het onderzoek was goedgekeurd door de Ethische Commissie werd begonnen met de dataverzameling. De data werd volledig online verzameld via het programma Qualtrics, hierin beantwoordden de deelnemers een aantal vragenlijsten, welke hieronder in meer detail besproken zullen worden. Voordat de deelnemers begonnen met het beantwoorden van de vragenlijsten kregen zij een informatiebrief te zien met daarin een korte uitleg over het doel van het onderzoek, hoe het onderzoek in zijn werk gaat en alle zaken betreffende privacy en anonimiteit. In deze informatiebrief stonden ook de contactgegevens van de onderzoeker en de begeleider binnen het JBZ. Na het lezen van de informatiebrief werd de deelnemers gevraagd om een toestemmingsverklaring (digitaal) te ondertekenen, door “Ja” aan te klikken. Hiermee gaven de deelnemers toestemming voor het gebruik van hun antwoorden en werd aan hen duidelijk gemaakt dat ze op ieder moment met het onderzoek mogen stoppen zonder gevolgen. Wanneer de deelnemers toestemming hadden gegeven werden de vragenlijsten gestart. Na het invullen van de vragenlijsten was het onderzoek afgerond en werden de deelnemers bedankt voor hun deelname.

Materiaal

Leeftijd en Carrièrefase

Om de leeftijd van de deelnemers te meten werd hen gevraagd aan te geven in welke leeftijdscategorie zij zich bevonden. Deze leeftijdscategorieën waren: 18-35 jaar, 36-59 jaar en ouder dan 60 jaar. Om de carrièrefase van de deelnemers te meten werd hen gevraagd aan te geven hoe veel jaar werkervaring zij hadden in hun huidige functie door te kiezen uit drie antwoordopties. Deze antwoordopties waren: minder dan twee jaar werkervaring, tussen twee en tien jaar werkervaring en meer dan tien jaar werkervaring. Deze verdeling is gebaseerd op het onderzoek van Kooij en Boon (2017).

Need-supplies Fit

Om de mate van need-supplies fit te meten is gebruik gemaakt van de Perceived Fit Scale (PFS) van Cable en DeRue (2002). De mate van need-supplies fit werd gemeten door 3 items, een voorbeelditem is: *Er is een goede fit tussen wat mijn baan mij biedt en wat ik zoek in een baan*. De medewerkers wordt gevraagd om aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stelling uit een item middels een 7-puntschaal (helemaal niet mee eens-helemaal mee eens). De mate van need-supplies fit wordt berekend door de scores van de drie items op te tellen en zo een totaalscore te creëren. De Cronbachs alfa is 0.84 (Hinkle & Choi, 2009).

Self-Efficacy

Om de mate van self-efficacy te meten is gebruik gemaakt van de Organisational Self Efficacy Scale (OSSES). Deze schaal bestaat uit 6 items. De medewerkers werd gevraagd om aan te geven in hoeverre zij het eens zijn met de stelling uit een item middels een 6-puntschaal (helemaal niet waar-helemaal waar). De mate van self-efficacy wordt berekend door de scores van de 6 items bij elkaar op te tellen, waarbij een hoge totaalscore staat voor een hoge mate van self-efficacy. Een voorbeelditem is: *Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan*. De Cronbachs alfa is 0.85 (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008).

Motivatie

Om de soort motivatie te meten is gebruik gemaakt van de vragenlijst uit het onderzoek van Kooij en van de Voorde (2011). De items uit dit onderzoek bestonden uit werkkenmerken, waarbij de werknemers aan moesten geven hoe belangrijk zij dit werkkenmerk vonden op een 7-puntschaal (helemaal niet belangrijk-heel erg belangrijk). Deze vragenlijst bestaat uit twee subschalen, namelijk growth or development motives en generativity motives. Iedere subschaal krijgt zijn eigen totaalscore door de scores van de items bij elkaar op te tellen. De eerste subschaal bestaat uit 4 items, een voorbeelditem is: *De kans om door het werk nieuwe dingen te leren*. De Cronbachs alfa voor deze schaal is 0.80. De tweede subschaal bestaat uit 3 items, een voorbeelditem is: *Mijn kennis doorgeven aan de volgende generatie*. De Cronbachs alfa voor deze schaal is 0.78.

Job Resources en Demands

Om de focus op Job Resources en Demands te meten is gebruik gemaakt van de Job Crafting Scale (JCS) van Tims, Bakker en Derks (2012). De JCS bestaat in totaal uit 4 subschalen, voor dit onderzoek zijn alleen de resultaten van twee subschalen onderzocht, namelijk Increasing structural job resources en Decreasing hindering job demands. Iedere subschaal krijgt zijn eigen totaalscore door de scores van de items bij elkaar op te tellen. De medewerkers wordt gevraagd om aan te geven hoe vaak zij de handeling uit een item uitvoeren middels een 5-puntschaal (nooit-heel vaak). De subschaal Increasing structural job resources bestaat uit 5 items, een voorbeelditem is: *Ik probeer mezelf te ontwikkelen*. De Cronbachs alfa voor deze schaal is 0.79. De subschaal Decreasing hindering job demands bestaat uit 6 items, een voorbeelditem is: *Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen*. De Cronbachs alfa voor deze schaal is 0.72.

Data-analyse en Design

Om de hypothesen te onderzoeken zijn er twee analyses (MANCOVA'S) uitgevoerd met het volgende design; twee between-subjectsfactoren (Leeftijd en Carrièrefase), twee covariaten (Need-supplies fit en Self-efficacy) en twee afhankelijke variabelen (Motivatie en Job resources en demands). Na de afronding van de dataverzameling is de data gedownload naar SPSS vanuit Qualtrics. Voordat de data gebruikt kon worden voor de analyses is deze eerst geprepareerd, dit hield in dat de totaalscores voor alle (sub)schalen berekend werden. Daarna is eerst een controle op assumpties gedaan, er is gecontroleerd op de volgende assumpties; outliers, normaliteit, homogeniteit en lineariteit. Hieruit bleek dat aan alle assumpties voldaan

is. Hierna is twee keer een MANCOVA uitgevoerd, één keer met de twee scores van Motivatie als afhankelijke variabelen en één keer met de twee scores van Job Resources en Demands als afhankelijke variabelen. Naar aanleiding van een gevonden interactie-effect bij de MANCOVA met Job Resources en Demands als afhankelijke variabelen is er nog een MANCOVA uitgevoerd om dit gevonden effect verder te onderzoeken. Met deze analyse is voor elke carrièrefase het verschil tussen de 3 leeftijdsgroepen getoetst, gecontroleerd voor Self-efficacy en Need-supplies fit.

Resultaten

Tabel 1

Beschrijvende statistieken

Variabele	Aantal	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Mogelijke range	Werkelijke range
<i>Leeftijd</i>	51				
18-35 jaar	4				
36-59 jaar	34				
60+ jaar	13				
<i>Carrièrefase</i>	51				
<2 jaar ervaring	2				
2<>10 jaar ervaring	4				
> 10 jaar ervaring	45				
<i>Need-supplies fit</i>	51	14.61	4.23	3-21	4-21
<i>Self-efficacy</i>	51	29.27	3.14	6-36	21-36
<i>Motivatie</i>	51				
Growth or development	51	24.18	2.80	4-28	17-28
Generativity	51	17.76	2.37	3-21	12-21
<i>Job resources en demands</i>	51				
Increasing resources	51	17.49	3.35	5-25	10-25
Decreasing demands	51	12.59	3.00	6-30	6-20

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistieken weer. Hierin kunnen de aantallen, gemiddelden, standaarddeviaties en ranges van Leeftijd, Carrièrefase, Need-supplies fit, Self-efficacy, Motivatie en Job Resources en Demands gevonden worden.

Motivatie:

Uit de multivariate tests blijkt dat er geen significant effect is gevonden voor Carrièrefase (multivariate $F(4,82) = 1.142, p = .343$), Leeftijd (multivariate $F(4,82) = 0.459, p = .765$) en

Need-supplies fit (multivariate $F(2,41) = 1.545, p = .226$) voor beide afhankelijke variabelen van Motivatie. Ook het interactie-effect van Carrièrefase*Leeftijd is niet significant (multivariate $F(4,82) = 0.972, p = .428$). Verder blijkt dat er wel een significant effect is gevonden voor Self-efficacy (multivariate $F(2,41) = 6.394, p = .004$) op Motivatie. Dit uitte zich bij de univariate toetsen in Development Motives ($F(1,42) = 12.874, p = .001, \eta^2 = 0.235$) en Generativity Motives ($F(1,42) = 8.159, p = .007, \eta^2 = 0.163$). Het effect voor Development Motives is sterk en het effect voor Generativity Motives is matig.

Job Resources en Demands:

Uit de multivariate tests blijkt dat er geen significant effect is gevonden voor Carrièrefase (multivariate $F(4,82) = 0.906, p = .465$), Leeftijd (multivariate $F(4,82) = 0.768, p = .549$) en Need-supplies fit (multivariate $F(2,41) = 0.298, p = .744$). Verder blijkt dat er wel een significant effect is gevonden voor Self-efficacy (multivariate $F(2,41) = 5.838, p = .006$) op Job Resources en Demands en voor het interactie-effect van Carrièrefase*Leeftijd (multivariate $F(4,82) = 3.379, p = .013$) op Job Resources en Demands. Dit uitte zich in de univariate toetsen in Increasing Job Resources ($F(1,42) = 9.982, p = .003, \eta^2 = 0.192$) en Decreasing Job Demands ($F(1,42) = 4.671, p = .036, \eta^2 = 0.100$), voor beiden was het effect matig. Voor het interactie-effect blijkt uit de univariate tests dat het effect alleen significant is voor Decreasing Job Demands ($F(2,42) = 6.384, p = .004, \eta^2 = .233$) en niet voor Increasing Job Resources ($F(2,42) = 0.147, p = .863$). Het interactie-effect op Decreasing Job Demands is sterk.

Na de verdere analyse (MANCOVA) om het gevonden interactie-effect verder te onderzoeken kan echter geconcludeerd worden dat bepaalde groepen van de between-subjectsfactoren Carrièrefase (minder dan twee jaar ervaring) en Leeftijd (18-35 jaar) zo klein zijn dat er geen betekenis gegeven kan worden aan het interactie-effect (zie hiervoor ook Tabel 1), en het interactie-effect (mogelijk) veroorzaakt wordt door één uitschieter. Het gevonden interactie-effect zal daarom niet verder meegenomen worden in dit onderzoek.

Discussie

De vraagstelling van dit onderzoek was: Kunnen Carrièrefase, Leeftijd, de mate van Need-supplies fit en de mate van Self-efficacy de soort Motivatie en de focus op Job Resources en Demands voorspellen? Uit de resultaten blijkt dat er geen significant effect is van Carrièrefase, Leeftijd en Need-supplies fit op zowel Motivatie als Job Resources en Demands. Dit houdt in dat de leeftijd, het aantal jaar werkervaring en de mate van Need-supplies fit (hoge of lage fit) geen invloed heeft op de mate van Development Motives of Generativity Motives, of op de hoogte van Increasing Job Resources of Decreasing Job Demands. Uit de resultaten verder dat er wel een significant is gevonden voor Self-efficacy, op zowel Motivatie als op Job Resources en Demands. Dit houdt in dat de mate van Self-efficacy invloed heeft op de mate van Development en Generativity motives en op de mate van Increasing Job Resources en Decreasing Job Demands.

Voor de hypothesen worden dus de volgende conclusies getrokken;

Leeftijd en Motivatie:

Voor Leeftijd en Motivatie werd verwacht dat: Hoe lager de leeftijd, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity motives én Hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van Generativity Motives en hoe lager de mate van Development Motives. Deze hypothesen zijn niet bevestigd.

Carrièrefase en Motivatie:

Voor Carrièrefase en Motivatie werd verwacht dat; Hoe lager het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives én Hoe hoger het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Generativity Motives en hoe lager de mate van Development Motives. Deze hypothesen zijn niet bevestigd.

Need-supplies fit en Motivatie:

Voor Need-supplies fit werd verwacht dat; Hoe hoger de mate van Need-supplies fit, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives. Deze hypothese is niet bevestigd.

Self-efficacy en Motivatie:

Voor Self-efficacy en Motivatie werd verwacht dat; Hoe hoger de mate van Self-efficacy, hoe hoger de mate van Development Motives en hoe lager de mate van Generativity Motives. Deze hypothese is deels bevestigd, uit de resultaten bleek dat zowel de mate van Development Motives als de mate van Generativity Motives hoger is bij een hoge mate van Self-efficacy.

Leeftijd en Job Resources en Demands:

Voor Leeftijd en Job Resources en Demands werd verwacht dat: Hoe lager de leeftijd, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands én Hoe hoger de leeftijd, hoe lager de mate van Increasing Job Resources en hoe hoger de mate van Decreasing Job Demands. Deze hypothesen zijn niet bevestigd.

Carrièrefase en Job Resources en Demands:

Voor Carrièrefase en Job Resources en Demands werd verwacht dat; Hoe lager het aantal jaar werkervaring, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands én Hoe hoger het aantal jaar werkervaring, hoe lager de mate van Increasing Job Resources en hoe hoger de mate van Decreasing Job Demands. Deze hypothesen zijn niet bevestigd.

Need-supplies fit en Job Resources en Demands

Voor Need-supplies fit en Job Resources en Demands werd verwacht dat; Hoe hoger de mate van Need-supplies fit, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands. Deze hypothese is niet bevestigd.

Self-efficacy en Job Resources en Demands

Voor Self-efficacy en Job Resources en Demands werd verwacht dat; Hoe hoger de mate van Self-efficacy, hoe hoger de mate van Increasing Job Resources en hoe lager de mate van Decreasing Job Demands. Deze hypothese is deels bevestigd, uit de resultaten bleek dat zowel de mate van Increasing Job Resources als de mate van Decreasing Job Demands hoger is bij een hoge mate van Self-efficacy.

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek, kan voor de demografische variabelen geconcludeerd worden dat er geen generatiebeleid kan worden gemaakt op basis van leeftijd en carrièrefase. Wat als eerste zeer belangrijk is om hierbij te vermelden is dat de verschillende groepen binnen Leeftijd en Carrièrefase in dit onderzoek erg ongelijk verdeeld waren, waardoor sommige groepen een erg kleine N hebben (zie Tabel 1 bij Resultaten). Hierdoor wordt het zeer lastig om iets te zeggen over de invloed van Leeftijd en Carrièrefase op Motivatie en Job Resources en Demands. Het zou dus zomaar kunnen dat, wanneer de groepen groter en gelijkverdeelde zijn, er wel invloed is van Carrièrefase en Leeftijd op Motivatie en Job Resources en Demands. Daarom wordt aanbevolen om voor toekomstig onderzoek te zorgen dat de groepen van Leeftijd en Carrièrefase groter en beter verdeeld zijn.

Een andere mogelijkheid is echter dat de individuele verschillen tussen medewerkers te groot zijn en iedere persoon iets anders nodig heeft in het kader van zijn of haar duurzame inzetbaarheid, waardoor het lastig is om een beleid te maken op basis van demografische

variabelen. Een recent onderzoek van Fleuren, de Grip, Jansen, Kant en Zijlstra (2020) heeft namelijk geprobeerd om een conceptueel kader op te stellen voor duurzame inzetbaarheid en daaruit bleek dat dit een erg complex proces is. Met een conceptueel kader wordt bedoeld dat er een definitie van duurzame inzetbaarheid opgesteld wordt aan de hand van de bestaande literatuur. Op deze manier proberen de onderzoekers ervoor te zorgen dat in de toekomst iedereen deze definitie gebruikt en er geen misvattingen ontstaan, zowel in de literatuur als in de praktijk.

Uit het conceptueel kader uit bovenstaand onderzoek blijkt dat er veel individuele factoren van invloed kunnen zijn op hoe een persoon omgaat met zijn of haar duurzame inzetbaarheid. In het onderzoek komt namelijk naar voren dat dit afhankelijk is van individuele-, werk- en omgevingskarakteristieken. Omdat deze karakteristieken voor iedere persoon anders zijn, gaat iedereen dus ook anders om met zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Een praktijkvoorbeeld hiervan kan gevonden worden in het onderzoek van Fleuren, de Grip, Kant en Zijlstra (2020). In dit onderzoek werd gekeken welke manier van vouchers voor trainingen aanbieden het beste werkt, om zo de duurzame inzetbaarheid van de deelnemers te vergroten. Uit de resultaten bleek dat het aanbieden van flexibele vouchers, waarbij medewerkers zelf konden kiezen tussen het spenderen van geld of werktijd aan het volgen van training, zorgde voor de grootste deelname aan de trainingen. Dit resultaat toont de verschillen tussen individuen, in het algemeen en in de omgang met hun duurzame inzetbaarheid, nogmaals aan.

Voor de twee niet-demografische variabelen kunnen verschillende conclusies getrokken worden. Op basis van de resultaten van dit onderzoek geldt voor Need-supplies fit dat deze niet van invloed is op Motivatie en Job Resources en Demands en dus ook niet relevant is voor de invulling van het generatiebeleid. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de medewerkers in dit onderzoek vrij hoog scoorden op de mate van Need-supplies fit (Tabel 1; gemiddelde = 14,61, maximum = 21). Dit wil dus zeggen dat er bijna geen sprake is van een misfit tussen needs en supplies. Nu werd aan de hand van de literatuur verwacht dat de medewerkers daarom juist hoog zouden scoren op Development Motives en Increasing Job Resources. Mogelijk is er sprake van het feit dat medewerkers überhaupt niet de behoefte voelen om hun baan aan te passen wanneer zij een goede mate van Need-supplies fit ervaren en tevreden zijn met hun baan zoals die nu is.

Een andere mogelijkheid kan gevonden worden in het onderzoek van Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson (2005). Met hun meta-analyse hebben zij de invloed van verschillende soorten fit onderzocht, waaronder need-supplies fit. Uit de resultaten bleek dat

de invloed van verschillende soorten fit voor iedere persoon anders is. Zo worden sommige werknemers heel erg beïnvloed door bijvoorbeeld de mate van need-supplies fit in hun werk, maar andere medewerkers juist helemaal niet. Dit suggereert dat er in de praktijk gekeken zou moeten worden naar de fit van individuele medewerkers om te kijken of deze van invloed is, om de duurzame inzetbaarheid van de medewerker te verbeteren. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol omdat deze samen met de medewerker het gesprek aan moet gaan over zijn of haar duurzame inzetbaarheid, bijvoorbeeld in het jaargesprek. Het is belangrijk dat er in de toekomst nog meer onderzoek gedaan wordt om de precieze invloed van verschillende soorten fit verder in kaart te brengen en te verduidelijken.

Voor Self-efficacy geldt dat de invloed hiervan wel significant is voor Motivatie en Job resources en demands. De hypothesen zijn echter bij beide afhankelijke variabelen maar deels bevestigd. Uit de resultaten blijkt namelijk dat de mate van beide soorten motivatie en zowel job resources als demands positief beïnvloed wordt door Self-efficacy, terwijl verwacht werd dat dit alleen het geval zou zijn voor development motives en increasing job resources. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat medewerkers, wanneer zij een hoge mate van Self-efficacy hebben, zich meer bewust zijn van wat zij willen met hun baan en carrière (motivatie) en meer bezig zijn met het vormgeven van hun baan zodat deze bij hen past en dus ook het vertrouwen in zichzelf te hebben om dit te doen. Deze verklaring wordt ondersteunt in het onderzoek van Di Fabio et al., (2019), uit dit onderzoek komt namelijk naar voren dat mensen met een hoge mate van Self-efficacy meer beslissingen nemen over hun baan en carrièreverloop dan mensen met een lage mate van Self-efficacy.

Dit is in het kader van duurzame inzetbaarheid natuurlijk erg belangrijk, omdat medewerkers hier deels zelf verantwoordelijk voor zijn. Natuurlijk moet de organisatie waar zij voor werken hen wel de mogelijkheden bieden om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten middels instrumenten en regelingen bijvoorbeeld, maar uiteindelijk kunnen alleen de medewerkers zelf beslissen wat voor hen het beste werkt om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. Het is daarom ook erg belangrijk dat organisaties er alles aan doen om de Self-efficacy van de medewerkers te vergroten en te behouden. Dit zouden zij kunnen doen door regelmatig bij de medewerkers te peilen of zij het gevoel hebben dat ze hun baan goed uit kunnen voeren (genoeg competentie hebben) en wat er eventueel nodig is om dit gevoel te behouden of te verbeteren. Wanneer blijkt dat er iets verbeterd moeten worden om deze competentie te verbeteren, is het voor de organisaties zaak om dit zo snel en goed mogelijk te doen.

Uiteindelijk zal dit voor organisaties een groot voordeel opleveren, omdat de werknemers met een hoge mate van Self-efficacy dus uiteindelijk meer doen om hun duurzame inzetbaarheid te vergroten. Dit zal er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers minder snel en minder lang ziek thuis komen te zitten en de absentiecijfers dus omlaag gaan. Dit blijkt ook uit het onderzoek van Linden, Muschalla, Hansmeier en Sandner (2014). In hun onderzoek keken zij naar het effect van een trainingsprogramma om de Self-efficacy van medewerkers in de zorg te vergroten en zo de absentiecijfers te verlagen. Uit de resultaten bleek dat het trainingsprogramma zeer effectief was, de absentiecijfers van de interventiegroep daalden met bijna 2%, terwijl de absentiecijfers in de twee controlegroepen stegen met bijna 3%. Zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt en de periode van herstel na de coronapandemie, waarin de absentiecijfers nog steeds erg hoog zijn (CBS, 2022), is het voor organisaties zeer belangrijk om de absentiecijfers zo laag mogelijk te krijgen, zeker ook voor de ziekenhuizen.

Concluderend kan gezegd worden dat met dit onderzoek een belangrijke bijdrage is geleverd aan de bestaande literatuur over duurzame inzetbaarheid en het generatiebeleid. Ondanks dat er in dit onderzoek geen significante effecten zijn gevonden voor Carrièrefase, Leeftijd en Need-supplies fit op Motivatie en Job Resources en Demands, worden er wel belangrijke verklaringen hiervoor besproken en suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Zo geldt voor Carrièrefase en Leeftijd dat de groepen in dit onderzoek te klein waren om (significante) verschillen tussen de groepen te detecteren en zou er in toekomstig onderzoek gebruik gemaakt moeten worden van grotere en gelijk verdeeldere groepen. Ook zou het zo kunnen zijn dat de individuele verschillen tussen werknemers te groot zijn, niet alleen in Carrièrefase en Leeftijd maar ook voor Need-supplies fit, en het dus erg lastig is om een generatiebeleid te maken voor de specifieke doelgroepen. In plaats daarvan zou er gekeken moeten worden naar de behoeften en karakteristieken van iedere individuele medewerker om uit te vinden wat deze nodig heeft om zijn of haar duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Verder blijkt uit dit onderzoek dat Self-efficacy een zeer belangrijke factor is voor het invullen van het generatiebeleid en duurzame inzetbaarheid in het algemeen. Zo suggereren de resultaten dat medewerkers met een hoge mate van Self-efficacy zich meer bewust zijn van wat zij willen met hun baan en carrière (motivatie) en meer bezig zijn met het vormgeven van hun baan zodat deze bij hen past. Verder is het voor organisaties belangrijk dat medewerkers een hoge mate van Self-efficacy hebben omdat dit de duurzame inzetbaarheid kan vergroten en de absentiecijfers uiteindelijk kunnen dalen.

Referenties

- Bandura, A. (1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Freeman and Co., New York, NY.
- Baltes, P. B. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny. Selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychologist*, 52, 366– 380
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471– 507.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875. doi: 10.1037/0021-9010.87.5.875
- CAO Ziekenhuizen. NVZ en 2 vakbonden bereiken onderhandelaarsakkoord CAO Ziekenhuizen | NVZ Cao Ziekenhuizen. (2022, 20 januari). Geraadpleegd op 23 maart 2022, van <https://cao-ziekenhuizen.nl/nvz-en-2-vakbonden-bereiken-onderhandelaarsakkoord-cao-ziekenhuizen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2022, 10 juni). In eerste kwartaal 2022 hoogste ziekteverzuim ooit gemeten. *cbs.nl*. Geraadpleegd op 28 juni 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/23/in-eerste-kwartaal-2022-hoogste-ziekteverzuim-ooit-gemetten>
- De Lange, Kooij & van der Heijden (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In: Finkelstein L.M.; Truxillo, D.M.; Fraccaroli, F. (ed.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50-79). New York: Routledge
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., Bucci, O., Duradoni, M., Pesce, E., & Burgassi, C. (2019). The contribution of Intrapreneurial Self-Capital beyond personality traits in employability and career decision-making self-efficacy: A key resource for sustainable career and life project. *Positive psychology for healthy organizations: the challenge of primary prevention in a cross-cultural perspective*.
- Dust, S. B., & Tims, M. (2020). Job crafting via decreasing hindrance demands: the motivating role of interdependence misfit and the facilitating role of autonomy. *Applied Psychology*, 69(3), 881-912. doi: 10.1111/apps.12212

- Fleuren, B. P., de Grip, A., Jansen, N. W., Kant, I., & Zijlstra, F. R. (2020). Unshrouding the sphere from the clouds: Towards a comprehensive conceptual framework for sustainable employability. *Sustainability*, 12(16), 6366.
- Fleuren, B. P., De Grip, A., Kant, I., & Zijlstra, F. R. (2020). Time equals money?: A randomized controlled field experiment on the effects of four types of training vouchers on training participation. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103403. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103403
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person–Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328. doi: 10.1111/j.1468-2389.2009.00474.x
- Kooij, D. T., & Boon, C. (2017). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource management journal*, 28(1), 61-75. doi: 10.1111/1748-8583.12164
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225. doi: 10.1002/job.665
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212. doi: 10.1080/09585192.2013.872169
- Kooij, D., & Van De Voorde, K. (2011). How changes in subjective general health predict future time perspective, and development and generativity motives over the lifespan. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 228-247. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02012.x
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Linden, M., Muschalla, B., Hansmeier, T., & Sandner, G. (2014). Reduction of sickness absence by an occupational health care management program focusing on self-efficacy and self-management. *Work*, 47(4), 485-489. doi: 10.3233/WOR-131616
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.

- Sociaal-Economische Raad. (2020). Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het. www.ser.nl.
Geraadpleegd op 23 maart 2022, van <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/duurzame-inzetbaarheid>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. doi: 10.10520/EJC89228
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology*. doi: 10.1108/JMP-05-2012-0148
- Yeo, G.B. and Neal, A. (2006), “An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 5, pp. 1088-1101.

Appendix

Gebruikte schalen en items

Perceived Fit Scale (PFS)

- Er is een goede fit tussen wat mijn baan mij biedt en wat ik zoek in een baan
- De eigenschappen die ik in een baan zoek, worden door mijn huidige baan zeer goed vervuld
- De baan die ik momenteel heb, geeft me zowat alles wat ik van een baan verlang

Occupational Self-Efficacy Scale (OCES)

- Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan terugvallen op mijn vaardigheden
- Wanneer ik geconfronteerd word met een probleem in mijn werk, dan vind ik meestal verschillende oplossingen
- Wat er ook gebeurt in mijn werk, ik kan het gewoonlijk wel aan
- De ervaringen die ik in het verleden in mijn baan heb opgedaan, hebben me goed voorbereid op mijn beroep in de toekomst
- Ik haal de doelstellingen die ik aan mezelf stel in mijn baan
- Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn baan het hoofd te bieden

Motivatie

Growth or development motives

- Mogelijkheden om mijzelf door het werk te ontwikkelen
- Stimulerend/uitdagend werk
- De kans om door het werk nieuwe dingen te leren
- Een baan waarin ik mijn kennis en vaardigheden maximaal kan benutten

Generativity motives

- De gelegenheid om mijn vaardigheden met minder ervaren collega's te delen
- Mijn kennis aan de volgende generatie doorgeven
- De kans om anderen iets te leren en te trainen

Job Crafting Scale (JCS)

Increasing structural job resources

- Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
- Ik probeer mezelf te ontwikkelen
- Ik probeer mezelf bij te scholen
- Ik zorg ervoor dat ik mijn capaciteiten optimaal benut
- Ik zorg ervoor dat ik zelf kan beslissen hoe ik iets doe

Decreasing hindering job demands

- Ik zorg ervoor dat ik minder geestelijk inspannend werk hoef te verrichten
- Ik zorg ervoor dat ik minder emotioneel inspannend werk moet verrichten
- Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen wier problemen mij emotioneel raken
- Ik zorg ervoor dat ik niet te veel hoef om te gaan met personen die onrealistische verwachtingen hebben
- Ik zorg ervoor dat ik minder moeilijke beslissingen in mijn werk hoef te nemen
- Ik zorg ervoor dat ik me niet lange tijd achter elkaar hoef te concentreren