



rijksuniversiteit
groningen

Perceived Organizational Support als Moderator in de Relatie tussen
Self-Efficacy en Job Crafting

Daisy Dam

Masterthese – Work, Organizational and Personnel Psychology

S4192079
juni 2023
Vakgroep Psychologie
Rijksuniversiteit Groningen
Thesebegeleider: Dick Barelds

Een masterthese is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de masterthese is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de masterthese is dan ook niet zonder meer geschikt om als academische bron te worden gebruikt om naar te verwijzen.

Indien u meer wilt weten over het in deze masterthese besproken onderzoek en eventueel daarop gebaseerde publicaties, waarnaar u zou kunnen verwijzen, kunt u contact opnemen met de genoemde begeleider.

Samenvatting

Door het inzetten van job crafting kunnen medewerkers ervoor zorgen dat hun werkomgeving geoptimaliseerd wordt, waardoor hun baan plezierig, zinvol, boeiend en uitdagend blijft. Uit de literatuur komt naar voren dat self-efficacy, het geloof van mensen in hun eigen kunnen, positief lijkt samen te hangen met job crafting. In dit onderzoek wordt deze samenhang onderzocht. Daarnaast wordt op basis van de resource substitution hypothesis onderzocht hoe mensen met een lage mate van self-efficacy mogelijk toch kunnen profiteren van de voordelen die job crafting te bieden heeft. Meer specifiek wordt onderzocht of een hoge mate van Perceived Organizational Support mogelijk kan compenseren voor een lage mate van self-efficacy, namelijk als moderator in de relatie tussen self-efficacy en job crafting. Job crafting wordt hierbij gemeten in drie aspecten: het verhogen van structurele hulpbronnen, het verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. Hiervoor is een vragenlijst afgenomen via Qualtrics bij 442 werkende volwassenen. De resultaten tonen een positieve samenhang tussen self-efficacy en job crafting (het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen). Er is echter geen significant verband gevonden voor de modererende rol van POS in de relatie tussen self-efficacy en job crafting. Wel werd er een samenhang gevonden tussen POS en twee aspecten van job crafting: het verhogen van sociale en structurele hulpbronnen. Concluderend: verschillende vormen van job crafting lijken andere antecedenten te hebben. Implicaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden besproken.

Sleutelwoorden: job crafting, self-efficacy, perceived organizational support, POS, Job-demand resources model, taakeisen, hulpbronnen, resource substitution hypothesis

Abstract

By using job crafting, employees can ensure that their work environment is optimized, keeping their job enjoyable, meaningful, engaging and challenging. The literature suggests that self-efficacy, people's belief in their own abilities, is positively related to job crafting. This study examines this relationship. In addition, based on the resource substitution hypothesis, it examines how people with low self-efficacy may still be able to benefit from the advantages job crafting has to offer. More specifically, it is examined whether a high degree of Perceived Organizational Support can possibly compensate for a low degree of self-efficacy, namely as a moderator in the relationship between self-efficacy and job crafting. Here, job crafting is measured in three aspects: increasing structural resources, increasing social resources and increasing challenging job demands. For this purpose, a questionnaire was conducted via Qualtrics among 442 working adults. The results show a positive association between self-efficacy and job crafting (increasing structural resources and increasing challenging task demands). However, no significant association was found for the moderating role of POS in the relationship between self-efficacy and job crafting. In addition, a relationship was found between POS and two aspects of job crafting: increasing social and structural resources. In conclusion, different forms of job crafting seem to have different antecedents. Implications and recommendations for future research are discussed.

Keywords: job crafting, self-efficacy, perceived organizational support, POS, Job-demand resources model, job demands, resources, resource substitution hypothesis

Perceived Organizational Support als Moderator in de Relatie tussen Self-Efficacy en Job Crafting

De wereld om bedrijven heen is in een hoog tempo aan het veranderen; zij krijgen te maken met economische onzekerheid, internationalisering, krapte op de arbeidsmarkt, digitalisering en toenemende concurrentie (Tims, 2013; Wang & Demerouti, 2016). Deze veranderingen zorgen ervoor dat hedendaagse banen flexibeler en dynamischer zijn geworden, mede doordat rollen, eisen en taken voortdurend in verandering zijn. Medewerkers die in de reactie hierop niet alleen adaptief gedrag, maar ook proactief gedrag laten zien door veranderingen in hun werk te initiëren en te creëren, blijken meer positieve uitkomsten voor zichzelf en voor de organisatie te bereiken (Le Blanc et al., 2017; Tims, 2013; Wang & Demerouti, 2016). Zo blijken zij onder andere meer bevlogen en meer tevreden te zijn en beter te presteren (Le Blanc et al., 2017; Rudolph et al., 2017, Tims, 2013).

Het proactieve gedrag van medewerkers, zoals hierboven beschreven, wordt job crafting genoemd. De term 'job crafting' wordt gedefinieerd als gedrag van werknemers waarbij zij uit eigen initiatief invloed uitoefenen op werkkenmerken van hun baan om deze beter te laten aansluiten bij hun eigen behoeftes, motieven en passies (Tims et al., 2012, Tims et al., 2013a, Wrzesniewski & Dutton, 2001). Doordat medewerkers zelf aanpassingen maken in hun eigen baan zorgt dit ervoor dat hun werkomgeving geoptimaliseerd wordt, waardoor hun baan plezierig, zinvol, boeiend en uitdagend blijft (Le Blanc et al., 2017; Tims, 2013).

Vanwege de positieve uitkomsten van job crafting is er een brede interesse vanuit de praktijk en de literatuur om te onderzoeken wat de ervan antecedenten zijn. Vanuit de literatuur komt veelal naar voren dat self-efficacy, het geloof van mensen in hun eigen kunnen, positief samenhangt met job crafting (Kanten, 2014; Miraglia et al., 2017; Rošková & Faragová, 2020; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2014). In dit onderzoek wordt onderzocht hoe werkenden met een lage mate van self-efficacy mogelijk toch kunnen profiteren van de voordelen die job

crafting te bieden heeft. In het huidige onderzoek wordt, op basis van de resource substitution hypothesis (Hobfoll & Leiberan, 1987), onderzocht of een hoge mate van perceived organizational support mogelijk kan compenseren voor een lage mate van self-efficacy. POS modereert hierbij de relatie tussen self-efficacy en job crafting. Er wordt verwacht dat wanneer medewerkers een laag vertrouwen hebben in hun eigen kunnen (een lage mate van self-efficacy hebben), een hoge POS ervoor kan zorgen dat ze voldoende vertrouwen hebben dat er steun beschikbaar is vanuit de organisatie om te kunnen job craften en dat hun inspanningen hiervoor op prijs worden gesteld. Er is tot nu toe vrijwel niets bekend over de moderende rol van POS in de relatie tussen self-efficacy en job crafting. Met dit onderzoek wordt ingespeeld op de aanbeveling van Tims en collega's (2014) om moderatoren van de relatie tussen self-efficacy en Job crafting verder te onderzoeken.

Veel van de onderzoeken naar de antecedenten van job crafting hebben zich tot nu toe ofwel gefocust op persoonlijke factoren (zoals self-efficacy en persoonlijkheid), dan wel op omgevingsfactoren (zoals werkdruk en autonomie). Er is echter een gebrek aan onderzoeken die zich focussen op het samenspel tussen deze twee factoren, in andere woorden: het perspectief van de persoon in relatie tot zijn omgeving (persoon x omgeving interactie) wordt onderbelicht (Ott et al., 2019; Wang & Demerouti, 2016; Wang et al., 2020). Voor uitzonderingen, zie Ott et al. (2019) en Petrou (2013). Dat persoonlijke en situationele factoren gezien moeten worden als gezamenlijke voorspellers van gedrag is beter bekend als het interactionist perspectief (Terborg, 1981). Meerdere auteurs bevelen aan om dit perspectief te integreren in job crafting onderzoek (Demerouti, 2014; Dorenbosch et al., 2013).

Dit onderzoek wil de kennis van job crafting verder uitbreiden vanuit het interactionist perspectief. Door dit te onderzoeken wordt de kennis van het samenspel van personen en situaties op job crafting gebied uitgebreid. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan kennis in de JD-R literatuur.

Job Crafting

Job crafting is voor het eerst geconceptualiseerd door Wrzesniewski en Dutton (2001) en is ontstaan in reactie op de tot dan toe bestaande job design literatuur (Tims, 2013). Job design verwijst naar: ‘how jobs, tasks, and roles are structured, enacted, and modified, as well as the impact of these structures, enactments and modifications on individual, group, and organizational outcomes’ (Grant & Parker, 2009, p. 319). Job crafting is een vorm van job redesign. Job redesign wordt gezien als het aanbrengen van veranderingen in de functie, taken of arbeidsomstandigheden van de werknemer. In het verleden werd job redesign benaderd via de top-down benadering: de organisatie voerde deze veranderingen door. Door de huidige complexiteit van functies, de veranderingen op de arbeidsmarkt en het huidige economische klimaat bleek deze top-down benadering echter niet toereikend genoeg te zijn wat betreft het verhogen van motivatie en prestatie van werknemers (Demerouti, 2014; Le Blanc et al., 2017).

Job crafting is een bottom-up manier van job redesign: het door medewerkers geïnitieerde vormgeven en veranderen van functiekenmerken (Demerouti, 2014; Zhang & Parker, 2018). De toevoeging van bottom-up manieren van job redesign, zoals job crafting, wordt gezien als een belangrijke verrijking binnen de job (re)design theorie, waarbij het gebruikt kan worden als aanvulling op de traditionele top-down benadering (Zhang & Parker, 2018). Job crafting betreft de invloed die medewerkers zelf uitoefenen op hun baan. Hierbij gaat het niet om een verandering van de complete inhoud van hun functie, maar om veranderingen binnen de functiegrenzen (Demerouti, 2014). In andere woorden: het gaat er niet om hoe de organisatie het werk voor medewerkers zinvoller, boeiender en uitdagender kan maken, maar hoe de medewerker dit voor zichzelf kan doen (Tims, 2013). Organisaties hebben er baat bij dat medewerkers hun eigen kennis en skills inzetten, zij kennen immers zichzelf en hun eigen functie het beste (Le Blanc et al., 2017). Inmiddels is er genoeg onderzoek om te weten dat job crafting ook daadwerkelijk succes heeft in de praktijk. Medewerkers die aan job

crafting doen blijken meer werktevredenheid en werkplezier te ervaren, meer bevlogen te zijn, minder last te hebben van burn-out-klachten (Tims et al., 2013b), meer betrokken te zijn bij de organisatie en bij het werk zelf, betere werkprestaties te leveren, betere beoordelingen door leidinggevendenden te krijgen (Le Blanc et al., 2017) en meer tevreden te zijn met hun eigen prestaties (Rudolph et al., 2017).

Job crafting kan vanuit verschillende perspectieven geoperationaliseerd en gedefinieerd worden (Demerouti, 2014). In dit onderzoek wordt de definitie en operationalisatie gebruikt vanuit het Job-demand resources model (JD-R model). Dit model verdeelt werkkenmerken onder in taakeisen en hulpbronnen. Job crafting, volgens het JD-R model, houdt in dat werknemers op eigen initiatief veranderingen aanbrengen in hun taakeisen en hulpbronnen zodat deze beter aansluiten bij hun persoonlijke behoeften en skills (Bakker & Demerouti, 2014; Tims et al., 2012). Taakeisen zijn fysieke, sociale of organisatorische onderdelen van het werk die inspanning kosten. Deze kunnen fysiologische en psychologische kosten hebben wanneer de werknemer onvoldoende vaardigheden heeft om met deze taakeisen om te gaan (Xanthopoulou et al., 2007). Taakeisen zijn niet per definitie negatief; er wordt onderscheid gemaakt tussen uitdagende en belemmerende taakeisen. Alhoewel uitdagende taakeisen inspanning kosten om mee om te gaan, zien medewerkers ze als wenselijk omdat ze kunnen zorgen voor het behalen van doelen en het stimuleren van groei, zoals het ontwikkelen van kennis en vaardigheden. Belemmerende taakeisen staan juist persoonlijke groei en prestaties in de weg (Tims et al., 2013b). Hulpbronnen zijn onderdelen van het werk die medewerkers helpen doelen en persoonlijke groei te behalen, en helpen ze om te kunnen gaan met taakeisen (Xanthopoulou et al., 2007).

In het onderzoek van Tims et al. (2012) zijn op basis van het JD-R model, vier aspecten van job crafting naar voren gekomen: structurele hulpbronnen verhogen, sociale hulpbronnen verhogen, uitdagende taakeisen verhogen en belemmerende taakeisen verlagen. Structurele

hulpbronnen hebben invloed op de manier van werken en de benodigde vaardigheden om het werk te doen, meer specifiek afwisseling, autonomie en ontwikkelmogelijkheden. Sociale hulpbronnen gaan over sociale aspecten en interactie, namelijk sociale steun, coaching door de leidinggevende en feedback. Het verhogen van uitdagende taakeisen gaat over het creëren van uitdagingen, het stimuleren van medewerkers om hun kennis en skills uit te breiden of om hun doelen te behalen. Het verlagen van belemmerende taakeisen betreft tenslotte het verlagen van emotionele en mentale taakeisen. De eerder beschreven positieve uitkomsten van job crafting gaan met name op voor de eerste drie dimensies. Het verlagen van belemmerende taakeisen laat inconsistente bevindingen zien in de literatuur (Rudolph et al, 2017; Tim et al., 2012).

De Relatie tussen Self-Efficacy en Job Crafting

Vanwege de vele positieve uitkomsten van job crafting is er interesse geweest vanuit de literatuur om te achterhalen wat antecedenten van job crafting zijn. In het verleden is zowel onderzoek gedaan naar persoonlijke als omgevingsfactoren die samenhangen met job crafting (Miraglia et al., 2017). Vanuit onderzoek naar persoonlijke factoren is nu bekend dat individuen met bepaalde karaktereigenschappen meer job crafting laten zien dan andere individuen die deze eigenschappen in mindere mate bezitten (Wang & Demerouti, 2016). Een persoonlijke factor die in de literatuur veelal als antecedent met job crafting in verband is gebracht, is self-efficacy (Kanten, 2014; Miraglia et al., 2017; Rošková & Faragová, 2020; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2014). Self-efficacy komt voort uit de social cognitieve theorie van Bandura verwijst naar “beliefs in one’s own capabilities to organize and execute the courses of action required to produce certain achievements or results” (Bandura, 1997, p. 3). Waar Bandura zich richtte op taak-specifieke self-efficacy, richten onderzoekers zich tegenwoordig meer de ‘algemene’ vorm van self-efficacy (Chen et al., 2001). Hierbij wordt self-efficacy gezien als een eigenschap die iemand in meer of mindere mate kan bezitten en

verwijst naar het geloof dat mensen hebben in hun mogelijkheden om in verschillende situaties te presteren (Judge et al., 1998).

Het hebben van een hoge mate van self-efficacy heeft meerdere voordelen in de werkcontext. Self-efficacy blijkt een van de beste voorspellers te zijn van prestaties op het werk (Stajkovic & Luthans, 1998). Daarnaast hangt een hoge mate van self-efficacy onder andere samen met een positieve attitude tegenover het werk (Saks, 1995), een betere omgang met veranderingen op het werk (Stumpf et al., 1987), meer effectieve probleemoplossing, betere kwaliteit van besluitvorming, uitbreiding van sociaal bevredigende relaties, meer veerkracht, meer motivatie om het werk goed te doen (Bandura, 1997) en het uitbreiden skills (Mitchell et al., 1994).

Gedrag wordt aangestuurd door motivatie en het vertrouwen dat de uitkomst te bereiken is (Miraglia et al., 2017). Individuen met een hoge mate van self-efficacy zijn niet bang om uitdagingen aan te gaan, voelen zich competent, stellen hoge doelen voor zichzelf en spannen zich in om deze doelen te behalen (Kanten, 2014; Zulkosky, 2009). Deze inspanningen doen zij omdat ze vertrouwen hebben in hun eigen competentie en capaciteiten om hun doelen te behalen. Door job crafting toe te passen doen zij de benodigde aanpassingen in hun werk om hun gewenste uitkomst te bereiken (Miraglia et al., 2017; Wang & Demerouti, 2016). Anders gezegd: individuen met een hoge mate van self-efficacy geloven erin dat ze in staat zijn succesvol aanpassingen te maken aan (kenmerken van) hun werk (Tims et al., 2014). Dit werd al eerder beschreven door Vough en Parker (2008): “as employees’ self-efficacy increases, their beliefs about what can be done on the job and, subsequently, their actions on the job, may actually lead them to change the characteristics of the job.” (p.22)

Er zijn meerdere onderzoeken die self-efficacy en job crafting aan elkaar linken. Zo is er uit onderzoek van Tims en collega’s (2014) naar voren gekomen dat medewerkers met een hoge mate van self-efficacy via job crafting meer variatie en ontwikkelmogelijkheden in hun

werk creëren. Daarnaast komt uit onderzoeken van Miraglia en collega's (2017) en Kanten (2014) naar voren dat er een positief verband is tussen self-efficacy en algemene job crafting. Uit onderzoek van Rošková en Faragová (2020) komt naar voren dat self-efficacy positief samenhangt met het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen. Tot slot komt uit de meta-analyse van Rudolph en collega's (2017) dat self-efficacy vooral samenhangt met het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen, en in kleine mate met het verhogen van sociale hulpbronnen. Op basis van het voorgaande is de volgende hypothese opgesteld:

H1. Self-efficacy hangt positief samen met job crafting, behalve met het aspect 'het verlagen van belemmerende taakeisen'

De Modererende Rol van Perceived Organizational Support

POS komt voort uit de organizational support theorie die is ontwikkeld door Eisenberger en collega's (1986). POS wordt gedefinieerd als de overtuiging die werknemers hebben over de mate waarin de organisatie hun bijdrages waardeert en geeft om hun welzijn (Eisenberger et al., 1986). De mate van POS van een medewerker is grotendeels afhankelijk van hoe hij/zij behandeld wordt door anderen. Werknemers hebben namelijk de neiging om aan personificatie van de organisatie te doen, dat wil zeggen dat ze de acties van leden van de organisatie (bijvoorbeeld een leidinggevende) zien als de wil van de organisatie zelf. POS wordt verder bepaald op basis van meerdere factoren: billijkheid, steun van de leidinggevende, erkenning, beloning, promoties, werkzekerheid, autonomie, training, organisatiegrootte en stressoren (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Wanneer medewerkers veel steun ervaren vanuit de organisatie (hoge POS) voelen zij zich vanuit het principe van wederkerigheid ook betrokken bij het welzijn van de organisatie en het bereiken van de doelen van de organisatie. Ze voelen ook dat hun inspanning een beloning oplevert. Daarnaast voelen zij zich meer deel van de organisatie en behoort de organisatie meer

tot hun identiteit (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS heeft meerdere positieve gevolgen, zoals: een hogere tevredenheid met het werk, meer betrokkenheid, minder ontslag, betere prestaties (Rhoades & Eisenberger, 2002) en meer zelfwaardering (een concept dat verwant is met self-efficacy) (Kurtessis et al., 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002; Zulkosky, 2009). Daarnaast wordt POS (net zoals self-efficacy) in verband gebracht met verhoogde gevoelens van competentie (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Op basis van de resource substitution hypothesis (Hobfoll & Leiberan, 1987) wordt er verwacht dat een hoge mate van POS kan compenseren voor een lage mate van self-efficacy, waardoor werknemers met een lage self-efficacy toch job crafting gedrag laten zien (Ott et al., 2019). De resource substitution hypothesis stelt dat wanneer een bepaalde hulpbron niet aanwezig is, een andere hulpbron hier een substituut voor kan zijn (Hobfoll & Leiberan, 1987). Als er veel POS wordt ervaren, gelooft een medewerker dat hij steun en hulp krijgt van de organisatie wanneer nodig. Dit resulteert in meer vertrouwen om met uitdagingen om te gaan. Op het moment dat self-efficacy bij een werknemer laag is, kan een hoge POS ervoor zorgen dat hij/zij voldoende vertrouwen heeft dat er steun beschikbaar is vanuit de organisatie om te kunnen job craften en dat zijn/haar inspanningen hiervoor op prijs worden gesteld (Ott et al., 2019).

Onderzoek van Ott et al (2019) liet al eerder zien dat POS een substituut (moderator) was voor self-efficacy in het voorspellen van werkbetrokkenheid. Uit onderzoek van Wang en collega's (2020) kwam naar voren dat werknemers alleen job crafting lieten zien wanneer occupational self-efficacy werd gecombineerd met social support (een construct dat verwant is aan POS). Verder wordt op basis van de resource substitution hypothesis verwacht dat een hoge mate van self-efficacy gecombineerd met een hoge POS niet samen tot meer cumulatieve opbrengst in job crafting resulteert, maar dat gebrek aan beide wel zal uitmonden in een lage

mate van job crafting (Hobfoll & Leiberan, 1987). Op basis hiervan is de volgende hypothese opgesteld:

H2. POS modereert de relatie tussen self-efficacy en job crafting (verhogen van structurele hulpbronnen, verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen).

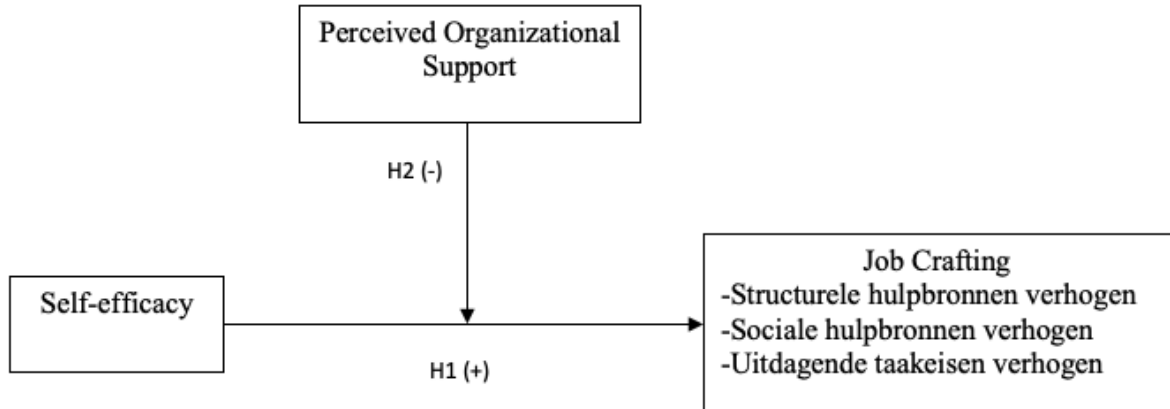
De relatie wordt zwakker naarmate werknemers meer POS ervaren.

Het Huidige Onderzoek

In het huidige onderzoek wordt de modererende rol van POS onderzocht in de relatie tussen self-efficacy en job crafting. Zie hieronder een grafische weergave van het onderzoeksmodel. Dit wordt onderzocht door middel van afname van een vragenlijst bij werkende volwassenen.

Figuur 1

Onderzoeksmodel



Methode

Voorafgaand aan dit onderzoek is goedkeuring verkregen van de Ethische commissie van Psychologie, van de Rijksuniversiteit Groningen.

Deelnemers en Procedure

De doelgroep van dit onderzoek bestond uit werkende volwassenen. De deelnemers van het onderzoek zijn geworven door middel van persoonlijke berichten en oproepen op social

media (Facebook, Instagram en Whatsapp) met daarin een beschrijving van het onderzoek en een link naar de vragenlijst. Door deze vorm van werving is er gebruik gemaakt van een gelegenheidssteekproef. Om deelname aantrekkelijker te maken, is er in de werving benoemd dat er de mogelijkheid was om deel te nemen aan een loting van vier bol.com cadeaukaarten van vijftien euro. De loting voor deze cadeaukaarten heeft plaatsgevonden op 22 december 2022 waarbij de winnaars via e-mail hun elektronische cadeaukaart hebben ontvangen.

De vragenlijst, die aangeboden is via Qualtrics, startte met informatie over het onderzoek waarbij duidelijk is benadrukt dat deelname anoniem en vrijwillig is, gevolgd door de informed-consent. Na het geven van toestemming ging de vragenlijst over naar de vragen over demografische gegevens en controle vragen over of iemand werkzaam is en in welke vorm. Vervolgens zijn er vragen gesteld over job crafting en self-efficacy. Alle participanten die werkzaam of ingehuurd zijn binnen/door een organisatie, of ondernemers die samen met anderen eigenaar zijn van hun organisatie hebben daarna de vragen over POS ingevuld. Op het einde van de vragenlijst hebben de deelnemers de mogelijkheid gekregen om hun e-mailadres achter te laten via een aparte link in Qualtrics. Er is duidelijk benadrukt dat de deelnemers hun e-mailadressen niet waren terug te leiden naar hun antwoorden op de vragenlijst en dat de e-mailadressen na de loting weer verwijderd werd. Invullen van de vragenlijst duurde ongeveer zeven minuten.

Op basis van een a priori power analyse via G*Power is berekend dat voor dit onderzoek een minimale steekproefgrootte van 132 deelnemers nodig was bij een medium effect grootte ($f^2 = 0.10$) en power van 0.95. Uiteindelijk zijn in totaal 616 personen begonnen aan het onderzoek. De data zijn opgeschoond door niet-werkenden ($N=13$), minderjarigen onder de achttien jaar ($N=2$) en mensen met meer dan vier missende waarden (dit is meer dan 10% van alle vragen) op de afhankelijke- en onafhankelijke variabelen te verwijderen ($N=159$). Na het opschonen van de data bleef er zo een bruikbare steekproef van 442 deelnemers over

(71.9% vrouwen, 27.8% mannen, $M_{leeftijd} = 41.70$, $SD = 13.76$). De meeste deelnemers zijn hbo opgeleid (45.9%) of mbo opgeleid (23.3%), gevolgd door deelnemers met een universitaire master (13.9%), hbo/wo propedeuse (7.7%), middelbareschooldiploma (4.3%), universitaire bachelor (3.8%), doctoraal (1.4%) en geen opleiding (0.2%). Van de deelnemers werkt het overgrote deel in loondienst (83.3%), anderen werken als zelfstandige (10.9%), gevolgd door deelnemers die 'anders' hebben ingevuld (4.3%), stagiaires (3.8%) en mensen met vrijwilligerswerk (3.4%) (bij deze vraag hadden de deelnemers de optie om meerdere antwoorden te selecteren, daarom zijn de opgetelde percentages hoger dan 100). In totaal had 20.4% leidinggevende functie. Men werkt gemiddeld 31.44 uur per week ($SD = 10.54$), is voor gemiddeld 8.86 jaar ($SD = 10.02$) werkzaam bij de huidige organisatie en is voor gemiddeld 7.44 jaar ($SD = 8.76$) werkzaam binnen de huidige functie. Om de mate van POS te meten was het van belang dat de participant ook een organisatie had om deze vragen over te beantwoorden. Daarom is bij de zelfstandigen een extra controlevraag gesteld om te meten in wat voor vorm zij zelfstandige zijn. De meeste zelfstandigen in de steekproef hadden individueel een eigen bedrijf ($N = 27$), anderen werden als zzp'er of freelancer ingehuurd op verschillende opdrachten ($N = 17$), enkele hadden een bedrijf samen met anderen ($N = 10$), of werden door één organisatie ingehuurd om daar te werken ($N = 2$), of gaven de optie 'anders' op en gaven in het tekstvak extra uitleg ($N = 3$) (ook bij deze vraag was het mogelijk om meerdere antwoorden te selecteren). Alleen de zelfstandigen die een eigen bedrijf hadden met anderen, als zelfstandige werden ingehuurd door één organisatie of die 'anders' hadden ingevuld, kregen de vragen over POS te zien. Deelnemers die alleen ingevuld hadden dat zij als zzp'er bij meerdere organisaties werden ingehuurd of dat ze individueel een eigen bedrijf hadden, kregen deze vragen niet te zien. Er is hiervoor gekozen omdat deelnemers met een individueel eigen bedrijf lastig vragen kunnen beantwoorden over de steun vanuit de organisatie, wanneer dit grotendeels aan henzelf gekoppeld is. Voor zzp'ers met meerdere

opdrachten werd het wellicht lastig welke organisatie zij als referentiepunt zouden kunnen gebruiken. Hierdoor hebben uiteindelijk 27 deelnemers deze vragen niet ingevuld. Deze staan los van de eerder benoemde 159 mensen met meer dan vier missende waarden. De data van deze 27 mensen zijn meegenomen met berekeningen van de resultaten, behalve met de berekeningen waarbij POS wordt gebruikt. Bij deze berekeningen is daarom gebruik gemaakt van een kleinere steekproef ($N = 415$).

Instrumenten

Self-Efficacy

Voor het meten van self-efficacy is er gebruik gemaakt van de New General Self-Efficacy Scale van Chen en collega's (2001), bestaande uit acht items. Voorbeeldvragen zijn: 'Ik geloof dat hetgeen waar ik mij op focus, ik zal behalen' en 'Ik zal in staat zijn om veel uitdagingen succesvol te overwinnen.'. Een volledig overzicht van de items is opgenomen in Appendix A. De items zijn gemeten op een 5-punt Likertschaal ($1 = \text{zeer mee oneens}$, $2 = \text{niet mee eens}$, $3 = \text{niet mee eens}$, $4 = \text{mee eens}$, $5 = \text{zeer mee eens}$).

Betrouwbaarheid is bepaald aan de hand van λ^2 . Er is een λ^2 naar voren gekomen van 0.85. Deze vragenlijst is voor dit onderzoek van het Engels naar het Nederlands vertaalt middels de committee approach. Hierbij hebben twee personen (waarvan één de onderzoekster) de vragenlijst vertaald, de vertalingen vergeleken en besproken wat de beste vertaling is. In Appendix B zijn de twee vertalingen te vinden. De uiteindelijke vertaling is te zien in het overzicht van de items in Appendix A.

Job Crafting

Om job crafting te meten is gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van de Dutch Job Crafting Scale (JCS) van Tims en collega's (2012), bestaande uit 21 items (Tims et al., 2013a). Structurele hulpbronnen, sociale hulpbronnen en uitdagende taakeisen zijn gemeten met elk vijf items. Voorbeeldvragen zijn: 'Ik probeer nieuwe dingen te leren op mijn werk'

(verhogen van structurele hulpbronnen), ‘Ik vraag mijn leidinggevende om mij te coachen’ (verhogen van sociale hulpbronnen), ‘Ik neem geregeld extra taken op me hoewel ik daar geen extra salaris voor ontvang’ (verhogen uitdagende taakeisen). Tot slot zijn de zes items behorend tot de schaal van het verlagen van belemmerende taakeisen exploratief meegenomen. Een volledig overzicht van de items is opgenomen in Appendix A. De items zijn gemeten op een 5-punt Likertschaal (1 = *bijna nooit*, 2 = *soms*, 3 = *regelmatig*, 4 = *vaak*, 5 = *heel vaak*). Voor structurele hulpbronnen is er een λ^2 van 0.75 naar voren gekomen, voor sociale een λ^2 van 0.79 en bij uitdagende taakeisen is tot slot een λ^2 van 0.74 naar voren gekomen.

Perceived Organizational Support

Om POS te meten is gebruik gemaakt van de ingekorte versie van de Survey of Perceived Organizational Support. Om tot deze verkorte versie te komen hebben Eisenberger en collega's (1997) acht items uitgekozen uit de originele 36-item vragenlijst (Eisenberger et al., 1986). Het gebruik van deze acht items wordt aangeraden vanwege de efficiëntie en het feit dat de betrouwbaarheid niet onder doet voor de langere variant (Rhoades & Eisenberger, 2002; Worley et al., 2009). Voorbeeldvragen zijn: ‘Mijn organisatie geeft om mijn mening’ en ‘Mijn organisatie geeft echt om mijn welzijn.’. De items zijn gemeten op een 7-punt Likertschaal (1 = *sterk mee oneens*, 7 = *sterk mee eens*). Items 6 (*Als de kans zich aandient, dan zou mijn organisatie misbruik van mij maken*) en 7 (*Mijn organisatie kijkt weinig naar mij om*) zijn omgekeerd gescoorde items, deze zijn her-gecodeerd. Een volledig overzicht van de items is opgenomen in Appendix A. Er is een λ^2 van 0.87 naar voren gekomen ($N = 415$). Deze vragenlijst is ook van het Engels naar het Nederlands vertaald middels de committee approach, zie Appendix B.

Analyseprocedure

Bij het uitvoeren van de statistische analyses van de data is gebruik gemaakt van SPSS versie 28. Om rekening te houden met kanskapitalisatie en de grootte van de steekproef wordt

er een significantieniveau van 1% gehanteerd. Hypothese 1 is getoetst met behulp van Pearson correlaties. Om hypothese 2 te kunnen toetsen is gebruikt gemaakt van meerdere regressieanalyses. Voor elk aspect van job crafting is een regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van gestandaardiseerde versies van de variabelen en een hieruit gecreëerde interactievariabele voor de interactie tussen self-efficacy en POS. Voor het uitvoeren van de regressieanalyse zijn allereerst de assumpties van regressie en de multicollineariteit gecheckt. Er zijn geen grote afwijkingen gevonden.

Resultaten

Beschrijvende Statistieken en Correlaties

In tabel 1 in de zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de variabelen weergegeven. Er is een significante samenhang tussen self-efficacy en het verhogen van structurele hulpbronnen ($r = .46$, $N = 442$, $p < .01$) en het verhogen van uitdagende taakeisen ($r = .37$, $N = 442$, $p < .01$). Daarnaast is er marginaal significante, zwakke samenhang gevonden tussen het self-efficacy en verhogen van sociale hulpbronnen ($r = .12$, $N = 442$, $p < .05$). Dit verband wordt marginaal significant genoemd omdat het net onder het significantieniveau van 1% ligt, maar het verband is wel in de goede richting. Het verband wordt zwak genoemd omdat het rond de .10 ligt (Cohen, 1992). Deze bevindingen bieden grotendeels bewijs voor hypothese 1: *Self-efficacy hangt positief samen met job crafting, behalve met het aspect 'het verlagen van belemmerende taakeisen'.*

In lijn met deze hypothese is er geen significante correlatie gevonden tussen self-efficacy en het verlagen van belemmerende taakeisen. Tot slot is het opvallend dat er significante correlaties zijn gevonden tussen POS en twee dimensies van job crafting: het verhogen van structurele hulpbronnen ($r = .18$, $N = 415$, $p < .01$) en het verhogen van sociale hulpbronnen ($r = .26$, $N = 415$, $p < .01$).

Moderatieanalyse

De uitkomsten van de moderatieanalyse zijn samengevat in tabel 2. De resultaten laten geen significante interactie-effecten zien op de aspecten van job crafting: structurele hulpbronnen verhogen ($b = .004, p = .885$), sociale hulpbronnen verhogen ($b = .026, p = .413$), of uitdagende taakeisen verhogen ($b = .063, p = .049$). Er is geen bewijs gevonden voor *hypothese 2: POS modereert de relatie tussen self-efficacy en job crafting (verhogen van structurele hulpbronnen, verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen)*.

Uit de regressieanalyse komt daarentegen wel naar voren dat self-efficacy de dimensies ‘het verhogen van structurele hulpbronnen’ ($b = .316, p = <.001$) en ‘het verhogen van uitdagende taakeisen’ ($b = .293, p = <.001$) significant voorspelt, en de dimensie ‘het verhogen van sociale hulpbronnen’ ($b = .082, p = .022$) marginaal significant voorspelt. Daarnaast komt, tegen verwachting in, naar voren dat POS de dimensies ‘het verhogen van structurele hulpbronnen’ ($b = .093, p = .002$) en ‘het verhogen van sociale hulpbronnen’ ($b = .180, p = <.001$) significant voorspelt.

Exploratieve Analyses

De vierde dimensie van job crafting, het verlagen van belemmerende taakeisen, is exploratief meegenomen in de analyses. Uit de correlaties en de regressieanalyse, zoals weergegeven in tabel 1 en 2, is op te maken dat deze dimensie geen significante samenhang laat zien met self-efficacy en/of POS, en de interactieterm.

De demografische variabele aantal werkende uren per week correleert significant ($p < .01$), en de variabelen geslacht en leidinggevende positie correleren marginaal significant ($p < .05$) met de onafhankelijke variabele self-efficacy en een of meer dimensies van de afhankelijke variabele job crafting, zoals te zien in tabel 1. Daardoor zijn deze variabele

potentiële controlevariabelen. Verdere analyses laten echter zien dat het opnemen van deze variabelen als controlevariabelen geen andere uitkomsten oplevert.

Discussie

Job crafting laat in de literatuur vele positieve uitkomsten zien voor werknemers en organisaties, wat maakt dat men graag meer te weten willen komen over de antecedenten ervan. In dit onderzoek is de samenhang tussen self-efficacy en job crafting onderzocht evenals de modererende rol van POS in deze samenhang. Hierbij heeft dit onderzoek zich op drie van de vier aspecten van job crafting gericht: het verhogen van structurele hulpbronnen, het verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. Op basis van literatuur is de hypothese opgesteld dat self-efficacy positief samenhangt job crafting, namelijk met deze drie aspecten. Individuen met een hoge mate van self-efficacy geloven namelijk dat zij competent genoeg zijn om succesvol een doel te bereiken, in dit geval het succesvol doen van aanpassingen aan het werk (Tims et al., 2014). Om deze relatie verder te onderzoeken, door te kijken naar het perspectief van de persoon in interactie met zijn omgeving, heeft dit onderzoek zich gericht op de modererende rol van POS. In het specifiek had dit onderzoek als doel om te kijken of een hoge mate van POS mogelijk zou kunnen compenseren voor een lage mate van self-efficacy. In lijn met de resource substitution hypothesis en de literatuur is de hypothese opgesteld dat POS de relatie tussen self-efficacy en job crafting modereert, dat wil zeggen dat de relatie zwakker wordt naar mate POS toeneemt.

De resultaten van dit onderzoek bieden grotendeels bewijs voor hypothese 1. De resultaten tonen een samenhang aan tussen self-efficacy en twee aspecten van job crafting, namelijk het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. Dit wil zeggen dat wanneer een medewerker een hogere mate van self-efficacy bezit (versus een lage mate van self-efficacy), dit in hogere mate gepaard gaat met het uitbreiden van kennis en skills, het bereiken van doelen en het proactief creëren van meer uitdagingen, afwisseling,

autonomie en ontwikkelmogelijkheden. Deze resultaten liggen in lijn met eerder aangehaald onderzoek (Rošková & Faragová, 2020; Rudolph et al., 2017; Tims et al., 2014). Daarentegen blijkt dat de samenhang tussen self-efficacy en het verhogen van sociale hulpbronnen te zwak (maar wel positief) te zijn. Dit resultaat komt overeen met de meta-analyse van Rudolph en collega's (2017), waarin ook een zwak verband ge rapporteerd wordt. Het resultaat komt echter niet overeen met het onderzoek van Rošková en Faragová (2020), waarin geen samenhang werd gevonden tussen self-efficacy en het verhogen van sociale hulpbronnen. Meer onderzoeken over het verband tussen self-efficacy en het verhogen van sociale hulpbronnen zijn helaas schaars. Andere onderzoeken gebruiken bijvoorbeeld wel de vragenlijst van Tims en collega's (2012) waar alle dimensies van job crafting in gemeten worden, maar voegen de resultaten samen tot een algemene job crafting variabele (Kanten, 2014; Miraglia et al., 2017), of hebben de dimensie 'het verhogen van sociale hulpbronnen' buiten beschouwing gelaten (Tims et al., 2014). Een mogelijke verklaring voor het zwakke verband tussen self-efficacy en het verhogen van sociale hulpbronnen zou kunnen zijn dat werknemers met een hoge self-efficacy mogelijk het verhogen van structurele hulpbronnen en uitdagende taakeisen meer zien als activiteiten die bijdragen aan het bereiken van hun doelen dan het verhogen van sociale hulpbronnen. Mogelijk zijn ze meer gericht op wat ze zelf kunnen doen om hun doelen te bereiken in plaats van hoe ze de hulp van anderen kunnen inschakelen hierbij.

In tegenstelling tot wat van tevoren werd verwacht, bieden de resultaten van dit onderzoek geen bewijs voor hypothese 2. Het verwachte interactie-effect tussen self-efficacy en POS werd bij geen een van de aspecten van job crafting gevonden. De resource substitution hypothesis blijkt hier niet van toepassing. Een reden waarom het verwachte interactie-effect niet gevonden is, zou kunnen zijn dat de theoretische grondslag van de hypothese lag in onderzoeken waarbij andere variabelen betrokken waren, zoals betrokkenheid bij het werk (Ott et al., 2019) en werkontevredenheid (Wang et al., 2020). In plaats van het verwachte interactie-

effect, is bij twee dimensies van job crafting een hoofdeffect van POS gevonden, namelijk bij het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van sociale hulpbronnen. Dit betekent dat wanneer een medewerker een hoge mate van POS bezit, hij meer autonomie, afwisseling en ontwikkelmogelijkheden in zijn werk creëert en meer op zoek gaat naar sociale interactie zoals steun, coaching door de leidinggevende en feedback. Door deze gevonden hoofdeffecten kan geconcludeerd worden dat POS geen substituut blijkt te zijn voor self-efficacy, maar een additief effect. De variabelen kunnen gebruikt worden als aanvulling op elkaar en het combineren van de twee variabelen gaat samen met meer job crafting. Opvallend is dat POS sterker samenhangt met het verhogen van sociale hulpbronnen dan self-efficacy.

Een verklaring van het onverwachte hoofdeffect van POS op het verhogen van sociale hulpbronnen zou het personificatie-element kunnen zijn van POS. Omdat medewerkers de neiging hebben om acties van de leden van de organisatie te zien als de wil van de organisatie zelf, zou het kunnen dat medewerkers met een hoge mate van POS goed behandeld worden door of een goede band hebben met leden van de organisatie (bijvoorbeeld collega's of leidinggevenden). Door deze goede band met hun collega's of leidinggevenden breiden zij sneller en gemakkelijker hun sociale hulpbronnen uit (ze vragen makkelijker om coaching, steun en feedback). Daarnaast zou een verklaring kunnen zijn dat de constructen deels inhoudelijk met elkaar lijken te overlappen; beiden hebben te maken met het element steun. Het hoofdeffect van POS op het verhogen van structurele hulpbronnen zou ook deels verklaard kunnen worden door een overlap in de constructen: POS wordt mede bepaald door autonomie (een structurele hulpbron). Daarnaast zou een verklaring kunnen zijn dat omdat de medewerker zich gesteund voelt, hij zich meer vertrouwd voelt om bijvoorbeeld te werken aan mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen.

Eerdere onderzoeken lieten inconsistente bevindingen zien wat betreft het directe effect van POS op job crafting. Enkele onderzoeken (Kanten, 2014; Kim et al., 2018a) lieten geen

verband tussen POS en job crafting zien, andere onderzoeken juist wel (Hur et al., 2021; Ingusci et al., 2016; Kim et al., 2018b). Een belangrijke kanttekening is dat veel van deze onderzoeken (Kim et al., 2018a; Kim et al., 2018b; Hur et al., 2021) een andere operationalisatie van job crafting (van Wrzensniewski en Dutton, 2001) en andere meetinstrumenten hebben gebruikt. Enkel de onderzoeken van Ingusci en collega's (2016) en Kanten (2014) hebben gebruik gemaakt van dezelfde operationalisatie en hetzelfde meetinstrument van job crafting als dit onderzoek, maar deze onderzoeken hebben geen onderscheid gemaakt op dimensieniveau. Omdat POS (marginaal) blijkt samen te hangen met twee van de vier dimensies van POS, zou dit kunnen verklaren waarom een overkoepelende job crafting variabele soms wel en soms niet een positieve samenhang opleverde in eerdere onderzoeken. Wellicht is dit verschil in meet- en operationalisatiewijze daarom een verklaring voor de inconsistente bevindingen.

Implicaties

Dit onderzoek heeft meerdere interessante implicaties. Ten eerste is dit de eerste studie die de modererende rol van POS op de relatie tussen self-efficacy en (de dimensies van) job crafting onderzoekt. Hierbij is ingespeeld op behoefte die is geuit door onderzoekers om onderzoek te doen naar moderatoren in de relatie tussen self-efficacy en job crafting (Tims et al., 2014). Alhoewel het moderatie-effect niet naar voren is gekomen, heeft dit onderzoek wel inzichten gegeven in de relatie tussen self-efficacy en job crafting en in de relatie tussen POS en job crafting. De directe verbanden tussen POS en het verhogen van structurele en sociale hulpbronnen kunnen mogelijk inconsistenties in de literatuur verklaren. Toekomstig onderzoek zal dit verder moeten uitwijzen. Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan kennis over de relatie tussen self-efficacy en job crafting, op dimensieniveau. In veel literatuur wordt de relatie tussen self-efficacy en job crafting als een bekend gegeven genoemd, als iets wat al is aangetoond. Dit onderzoek brengt aan het licht dat self-efficacy niet met alle aspecten van job crafting in even

grote mate samenhangt. In enkele onderzoeken in het verleden (Miraglia et al., 2017; Kanten, 2014) werden de resultaten niet op dimensieniveau geanalyseerd maar werden de resultaten gebundeld in een overkoepelende job crafting variabele, waardoor mogelijk interessante informatie verloren is gegaan. Het meenemen van alle aparte dimensies in job crafting onderzoek is al eens eerder aanbevolen door Tims en collega's (2013a). Toekomstig onderzoek doet zich er goed aan om deze aanbeveling op te volgen. Ten derde draagt dit onderzoek bij aan kennis over de antecedenten van de dimensie 'het verlagen van belemmerende taakeisen'. Eerdere onderzoeken toonden geen of negatieve verbanden aan met veelvoorkomende antecedenten en uitkomsten van job crafting (Rudolph et al, 2017; Tims et al., 2012). In dit onderzoek is deze dimensie exploratief meegenomen, om bij te dragen aan kennis over dimensie, zoals aanbevolen in Tims et al. (2013a). De resultaten van dit onderzoek bevestigen het beeld van eerdere onderzoeken. Ten vierde draagt dit onderzoek bij aan kennis over de verbanden van de verschillende dimensies van job crafting. Zo blijkt dat niet alle dimensies met dezelfde variabelen samenhangen. De dimensies 'het verhogen van structurele hulpbronnen en 'het verhogen van uitdagende taakeisen' hebben een sterkere samenhang met self-efficacy, terwijl de dimensies 'het verhogen van structurele hulpbronnen' en 'het verhogen van sociale hulpbronnen' een sterkere samenhang hebben met POS. Dit kunnen belangrijke inzichten zijn voor eventuele interventies in de praktijk. Afhankelijk van het soort job crafting gedrag waar men meer van wil zien, kan er ingezet worden op verschillende variabelen in een mogelijke interventie.

Limitaties en Aanbevelingen voor Vervolgonderzoek

Er zijn meerdere beperkingen aan dit onderzoek, waarmee rekening moet worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten. Ten eerste, door de cross-sectionele opzet van dit onderzoek kunnen er geen conclusies worden getrokken over causaliteit en over de richting van de relaties tussen de variabelen. Het zou zomaar kunnen zijn dat door het craften van meer

uitdagende taakeisen, de self-efficacy van medewerkers toeneemt. Of, dat door het craften van meer sociale hulpbronnen, werknemers voelen dat de organisatie meer om ze geeft (hogere POS). Ook zou er sprake kunnen zijn van een wederkerig verband: door het craften van meer structurele hulpbronnen (zoals ontwikkelmogelijkheden), stijgt de self-efficacy van medewerkers, waardoor ze op hun beurt nog meer structurele hulpbronnen gaan craften.

Toekomstig longitudinaal of experimenteel onderzoek zou hier antwoorden op kunnen geven.

Een andere limitatie is dat de data van dit onderzoek single source data betreffen. Alle data zijn zelf gerapporteerd en verzameld door middel van dezelfde vragenlijst. In toekomstig onderzoek zou gebruik gemaakt kunnen worden van verschillende bronnen voor data. Er zou bijvoorbeeld een interventie kunnen worden ingezet op self-efficacy en hierbij een voor- en nameting te doen van alle variabelen. Daarnaast zou job crafting kunnen worden gemeten door aan de leidinggevende en directe collega's te vragen in welke mate iemand job crafting gedrag heeft laten zien over een bepaalde periode. Dit zou eventueel kunnen worden ingezet naast zelfrapportage. POS zou objectiever kunnen worden gemeten door in plaats van de variabele 'perceived organizational support' de variabele 'organizational support' te gebruiken. Hierbij zou gebruik gemaakt kunnen worden van bijvoorbeeld data wat betreft promoties en beloning. Daarnaast zouden verschillende organisaties met elkaar vergeleken kunnen worden, waarbij de gehele organisatie vragenlijsten invult over hoe zij de steun ervaren binnen de organisatie. Tevens zou er een interventie kunnen worden ingezet op organizational support, met een voor- en nameting van POS en job crafting. Tot slot vormt de steekproef een limitatie, hierbij is namelijk een oververtegenwoordiging van vrouwen en hoger opgeleiden. De grootte van de steekproef daarentegen betreft een sterk punt van dit onderzoek.

Conclusie

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat verschillende dimensie van job crafting verschillende antecedenten hebben. De bevindingen tonen aan dat self-efficacy in meerdere

mate samenhangt met het verhogen van structurele hulpbronnen en het verhogen van uitdagende taakeisen. POS daarentegen blijkt in meerdere mate samen te hangen met het verhogen van sociale hulpbronnen en het verhogen van structurele hulpbronnen. POS blijkt niet zoals verwacht een moderator te zijn tussen self-efficacy en job crafting, maar een directe relatie te hebben met dimensies van job crafting. Deze interessante bevinding vraagt om meer onderzoek. Dit onderzoek onderstreept het belang van het doen van job crafting onderzoek op dimensieniveau.

Referenties

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a New General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4(1), 62–83.

<https://doi.org/10.1177/109442810141004>

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–

159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*,

19(4), 237–243. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Dorenbosch, L., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van Dam, K. (2013). Job crafting: De psychologie van een baan op maat. Inleiding op het themanummer. *Gedrag En Organisatie*, 26(1), 3–15.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. M. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

Eisenberger, R., Huntington, R. B., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>

- Hobfoll, S. E., & Leiberman, J. R. (1987). Personality and Social Resources in Immediate and Continued Stress Resistance Among Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 18–26. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.18>
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Choi, W. H. (2021). The Role of Job Crafting and Perceived Organizational Support in the Link between Employees' CSR Perceptions and Job Performance: A Moderated Mediation Model. *Current Psychology*, 40(7), 3151–3165. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00242-9>
- Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job crafting and job satisfaction in a sample of italian teachers: The mediating role of perceived organizational support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 9(4), 675–687. <https://doi.org/10.1285/i20705948v9n4p675>
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and job Performance. *Human Performance*, 11(2–3), 167–187. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668030> F
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018a). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018b). Antecedent and consequences of job crafting: an organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1863–1881. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational

Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.

<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Le Blanc, P. M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organizations. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, March, 48–63.

<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch3>

Miraglia, M., Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Translating self-efficacy in job performance over time: The role of job crafting. *Human Performance*, 30(5), 254–271.

<https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115>

Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., & James, L. R. (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*,

79(4), 506–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.506>

Ott, A. R., Haun, V. C., & Binnewies, C. (2019). Negative work reflection, personal resources, and work engagement: the moderating role of perceived organizational support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 110–123.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1550076>

Petrou, P., Demerouti, E., & Breevaart, K. (2013). Job crafting als sleutel tot succesvolle organisatieverandering. *Gedrag En Organisatie*, 26(1), 32–45.

<https://doi.org/10.5117/2013.026.001.032>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. [https://doi.org/10.1037/0021-](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698)

[9010.87.4.698](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698)

Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job Crafting, Work Engagement, Burnout: Mediating Role of Self- Efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148–163.

<https://doi.org/10.31577/sp.2020.02.797>

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

Saks, A. M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 211–225. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.211>

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Stumpf, S. A., Brief, A. P., & Hartman, K. A. (1987). Self-efficacy expectations and coping with career-related events. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 91–108.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90037-6](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90037-6)

Terborg, J. R. (1981). Interactional Psychology and Research on Human Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(4), 569–576.

<https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285691>

Tims, M. (2013). Job crafting: hype of nieuw HR-instrument? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 86–101.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013a). De job demands-resources benadering van job crafting. *Gedrag En Organisatie*, 26(1), 16–31. <https://doi.org/10.5117/2013.026.001.016>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013b). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Vough, H.C. & Parker, S.K. (2008). Work design research: Still going strong. In J. Barling & C.L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior: Micro approaches* (pp. 410-426). London: Sage Publications.
- Wang, H., Chen, X. D., & Lu, C. (2020). When career dissatisfaction leads to employee job crafting. *Career Development International*, 25(4), 337–354. <https://doi.org/10.1108/cdi-03-2019-0069>
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*, August 2019, 77–104. <https://doi.org/10.4324/9781315797113>
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *Sa Journal of Industrial Psychology*, 35(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.754>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zulkosky, K. (2009). Self-Efficacy: A Concept Analysis. *Nursing Forum, 44*(2), 93–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00132.x>