

Het Bevorderen van Bevlogenheid bij een Medisch Dienstverlenend Bedrijf

De Relatie van Taakeisen, Autonomie en Sociale Steun met Bevlogenheid

Masterthesis

Work, Organisation & Health Psychology

Radboud Universiteit

Naam:	Daniel Holthuis
Studentnummer:	s4723619
Universitair begeleidster:	Drs. Ester Scherps
Datum:	03.07.2020
Aantal woorden:	6068

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Abstract	5
Inleiding	5
Theoretisch kader.....	7
<i>Job Demands-Resources Model</i>	7
<i>Onderzoeksmodel</i>	7
<i>Relevantie en doelstelling</i>	10
Methode	10
Deelnemers.....	10
<i>Poweranalyse</i>	11
Meetinstrumenten.....	11
<i>Betrouwbaarheidsanalyse</i>	12
Procedure.....	13
Data-analyse.....	13
<i>Data-preparatie</i>	13
<i>Herziene model</i>	14
Resultaten	15
Voorafgaande analyses.....	15
<i>Statistische assumpties</i>	15
Beschrijvende statistiek en correlaties.....	16
Hypothese toetsing.....	18
Discussie	20
Bevindingen onderzoek.....	20
Sterktes, limitaties en vervolgonderzoek.....	23
Implicaties en aanbevelingen bedrijf.....	24
Conclusie.....	26
Literatuur	27
Bijlagen	32

Managementsamenvatting

Voor het bedrijf waarbinnen het onderzoek uitgevoerd is, werd ten opzichte van voorafgaande jaren een verhoogd verzuimgehalte geconstateerd. Binnen de literatuur wordt een hoge mate van verzuim sterk in relatie gebracht met een lage mate van bevlogenheid onder werknemers. Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een staat van *vitaliteit* (energiek zijn), *toewijding* (betrokkenheid voor het werk) en *absorptie* (het volledig kunnen opgaan in het werk). Hierbij geldt dat hoe hoger de mate van bevlogenheid, des te lager de verzuimfrequentie en verzuimduur. Bovendien hangt bevlogenheid positief samen met de mentale en fysieke gezondheid van de werknemer.

Naast een lagere mate van verzuim, wordt een hoge mate van bevlogenheid in relatie gebracht met diverse andere positieve consequenties: bevlogenheid voorspelt meer werktevredenheid en betrokkenheid bij het bedrijf, en meer voldoening bij het werk. Verder is het een goede voorspeller van motivatie tot persoonlijke ontwikkeling, optimisme, zelf-effectiviteit, weerbaarheid, hogere werkproductiviteit en hogere klanttevredenheid.

Gezien de vele persoonlijke en organisationele voordelen van een hoge werknemersbevlogenheid, is het daarom dermate interessant om te bestuderen welke werkgerelateerde omstandigheden deze kunnen voorspellen. Zogeheten *antecedenten* van bevlogenheid worden verkregen uit het Job Demands-Resources model. Hieruit wordt opgemaakt dat energiebronnen (*resources*) goede voorspellers zijn van bevlogenheid. Daarentegen wordt verwacht dat taakeisen (*demands*) de positieve relatie van resources met bevlogenheid verzwakken. Geconcludeerd werd dat voor de sector waarvan het bedrijf deel uitmaakt, de meest relevante resources *autonomie* en *sociale steun* zijn. Relevante demands voor het bedrijf zijn *werktempo/werkhoeveelheid* en *fysieke belasting*.

Deze resources en demands werden vervolgens als vier variabelen gemeten middels een online vragenlijst, welke verkregen werd door het samenstellen van vragen uit gevalideerde, relevante vragenlijsten: de UBES en de VBBA 2.0. De vragenlijst werd naar 126 werknemers op alle afdelingen verstuurd (servicemedewerkers; Customer Service; Techniek/Logistiek; overige stafdiensten). 100 werknemers namen deel hieraan. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen (voldoende power), moest achteraf de variabele fysieke belasting worden verwijderd. Vervolgens werd middels data-analyse geconcludeerd dat hoe hoger de mate van autonomie, des te hoger bevlogenheid. Tevens bleek, in contrast met hetgeen verwacht werd, dat werktempo/werkhoeveelheid het effect van autonomie

stimuleert. Met andere woorden, wanneer de mate van werktempo/werkhoeveelheid hoog is, is het positieve effect van autonomie het grootst.

Naar aanleiding van deze bevindingen wordt geconcludeerd dat het verhogen van autonomie bij werknemers een verhoging van bevlogenheid voorspelt. Tegelijkertijd dient te worden gefocust op werknemers die een hoog werktempo/werkhoeveelheid ervaren, aangezien dit effect dan zichtbaarder kan zijn. Dit is voornamelijk het geval bij servicemedewerkers. Concrete aanbevelingen voor deze groep zijn daarom het invoeren van zelfsturende teams die zelfroostering toepassen en zelf materiaalinventarisatie uitvoeren, en het betrekken van servicemedewerkers bij beleidsvorming over de eigen werkzaamheden.

Abstract

Binnen de huidige studie werd de relatie van taakeisen (*demands*) en energiebronnen (*resources*) met bevlogenheid onder werknemers in een profit bedrijf binnen de medische dienstensector, met als doel hier inzicht te verkrijgen in antecedenten van bevlogenheid. De bestudeerde resources waren hiervoor autonomie en sociale steun, de demands waren werktempo/werkhoeveelheid en fysieke belasting. Data verzameling vond plaats middels afname van een online vragenlijst, waarbij schalen gebruikt werden uit bestaande vragenlijsten (VBBA en UBES). 100 werknemers participeerden aan het onderzoek. Om voldoende power te realiseren werd het model naderhand aangepast en werd de variabele fysieke belasting niet langer getoetst. Na een hiërarchische, meervoudige regressieanalyse bleek dat autonomie een significant, positief effect heeft op bevlogenheid, en dat dit effect positief gemodereerd wordt door werktempo/werkhoeveelheid. Geen significant effect werd gevonden voor sociale steun op bevlogenheid. Vervolgonderzoek zal de rol van sociale steun en die van de modererende rol van demands op resources verder moeten bestuderen. Aan de hand van de bevindingen werden er tenslotte praktische aanbevelingen gedaan voor het bedrijf.

Keywords: bevlogenheid, verzuim, autonomie, sociale steun, werktempo, werkhoeveelheid, Job Demands-Resources Model, medische dienstverlening

Inleiding

Onderzoek naar *bevlogenheid* is voornamelijk in de laatste twintig jaar sterk gestegen (Bakker & Albrecht, 2018). Bevlogenheid - in het Engels: *work engagement* - wordt door Schaufeli en Bakker (2001) gedefinieerd als een staat van *vitaliteit* (energiek zijn), *toewijding* (betrokkenheid jegens het verrichte werk) en *absorptie* (het volledig kunnen opgaan in het werk). De verhoogde interesse in bevlogenheid wordt mede teweeggebracht door de onderlinge relatie met een lager ziekteverzuim: zo bevonden Schaufeli, Bakker en Van Rhenen (2009) dat hoe hoger de mate van bevlogenheid, des te lager de verzuimfrequentie en verzuimduur. Met andere woorden, personen die een hoge mate van bevlogenheid vertonen, verzuimen minder vaak en minder lang. Bovendien is uit onderzoek gebleken dat een hoge mate van bevlogenheid positief samenhangt met de mentale en fysieke gezondheid van de werknemer, d.w.z. een lage mate van stress gerelateerde, psychische of fysieke klachten die vervolgens kunnen leiden tot verzuim (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

Een lage mate van bevlogenheid, en zodoende een hoge mate van verzuim, kan daarnaast negatieve consequenties met zich meebrengen. Zo is geconstateerd dat verzuim tot

negatieve financiële gevolgen kan leiden voor organisaties. Zo lagen in 2012 de totale kosten voor Nederlandse bedrijven op 11,5 miljard euro voor loondoorbetaling bij verzuim (Van der Ploeg, Van der Pal, De Vroome, & Van den Bossche, 2014). In het onderzoek van Schliwen, Earle, Hayes en Heymann (2011) werden de negatieve financiële gevolgen van verzuim bevestigd. Bovendien zijn er negatieve persoonlijke uitkomsten van (langdurig) verzuim. Zo zijn niet-werkende mensen minder gelukkig dan werkende mensen (Veenhoven, 2018). Ook zijn er andere potentiële consequenties van ziekteverzuim, zoals sociale isolatie, depressie en negatieve financiële uitkomsten voor de werknemer (Vingård, Alexanderson, & Norlund, 2004).

Het bevorderen van bevlogenheid kan niet alleen negatieve uitkomsten als ziekteverzuim verminderen, maar ook verdere, *positieve* gevolgen hebben. Zo zijn bevlogen werknemers vaker tevreden over hun werk en meer betrokken bij de organisatie en diens missie (Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008; Lopes, 2011). Ook geven bevlogen individuen aan meer voldoening uit hun werk te halen, hetgeen belangrijker wordt bevonden voor persoonlijk geluk dan het arbeidsloon (Lane, 1992). Bovendien voorspelt bevlogenheid motivatie tot zelfreflectie, persoonlijke groei en ontwikkeling (Sonnentag, 2003). Verder lieten Mäkikangas, Feldt, Kinnunen en Mauno (2013) zien dat bevlogenheid sterk correleert met optimisme, zelfeffectiviteit (*self-efficacy*) en weerbaarheid. Tenslotte wordt een hoge mate van bevlogenheid gelinkt met beter presteren op werk, een hogere werkproductiviteit en een hogere klanttevredenheid (Salanova, Agut, & Piero, 2005; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Verder past onderzoek naar bevlogenheid goed bij recente tendensen binnen de arbeidpsychologie en de huidige oriëntatie op de positieve psychologie (Lomas & Ivztan, 2016). Onder het laatste wordt een ontwikkeling van de afgelopen decennia verstaan van het onderzoeken naar het menselijk vermogen, motivatie en geluk: dit in contrast met traditioneel onderzoek naar menselijk lijden, psychosomatische gezondheidsklachten en negatieve emoties (Seligman & Csikszentmihályi, 2000).

De directe aanleiding tot dit onderzoek was de constatering van een verhoogd verzuimcijfer ten opzichte van voorafgaande jaren in een bedrijf binnen de medische dienstensector. Dit betrof zowel verzuimfrequentie als gemiddeld verzuimduur. Eerder werd geconstateerd dat verzuim kan worden voorspeld door een lage mate van bevlogenheid, en dat bevlogenheid bovendien persoonlijke en organisationele voordelen tot gevolg heeft. Gezien deze positieve uitkomsten van bevlogenheid, en in het kader van de huidige tendensen binnen

de positieve psychologie, is derhalve de keuze gemaakt om binnen dit onderzoek de vraag centraal te stellen wat voor deze organisatie de antecedenten van bevlogenheid zijn.

Theoretisch Kader

Job Demands-Resources model

Antecedenten van bevlogenheid kunnen worden gededuceerd uit het binnen de arbeidpsychologie veelgebruikte Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti et al., 2001). Dit model stelt dat verschillende werkgerelateerde factoren bevlogenheid kunnen stimuleren (Bakker & Demerouti, 2006; Xanthopoulou et al., 2007; Biggs, Brough & Barbour, 2014). Deze factoren worden binnen het model als energiebronnen (*resources*) gezien. Resources worden algemeen gedefinieerd als werkaspecten die het realiseren van werkdoelen kunnen faciliteren (Demerouti et al., 2001). Voorbeelden van zodanige resources zijn onder meer een ervaring van autonomie, sociale steun van collega's of leidinggevenden, het ontvangen van (persoonlijke) feedback en financiële vergoeding (Schaufeli & Bakker, 2013).

Het positieve effect van deze resources op bevlogenheid kan desalniettemin worden verzwakt door andere werkomstandigheden, namelijk taakeisen (*demands*) van het werk (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Demands worden hierbij gezien als vormen van (werk)stressoren, waarbij fysieke en/of mentale inspanning vereist wordt (Demerouti et al., 2001). Voorbeelden van dergelijke demands zijn onder andere fysieke belasting (bijv. zwaar tillen), een hoog werktempo en/of werkhoeveelheid, hoge mentale belasting of een gebrek aan taakvariëteit binnen het werk (Demerouti et al., 2001). Demands kunnen zodanig als *moderatoren* fungeren binnen het model door de stimulatie van bevlogenheid door resources af te zwakken. Indien demands als (te) hoog worden ervaren, kan dat naast een lagere mate van bevlogenheid volgens het JD-R model evenwel leiden tot (chronische) stressreacties, psychologische en/of fysieke klachten (Schaufeli & Taris, 2013).

Onderzoeksmodel

De invloed van variabelen binnen het JD-R model verschilt per bedrijfssector (Schaufeli & Taris, 2013). In de dienstensector blijken *autonomie* en *sociale steun* een positieve invloed te hebben op bevlogenheid onder werknemers (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Rai, Ghosh, Chaunan, & Mehta, 2017; Van den Broeck et al., 2017; Thakre & Mathew, 2020). Onder autonomie wordt o.a. verstaan de mate waarin werknemers de manier van

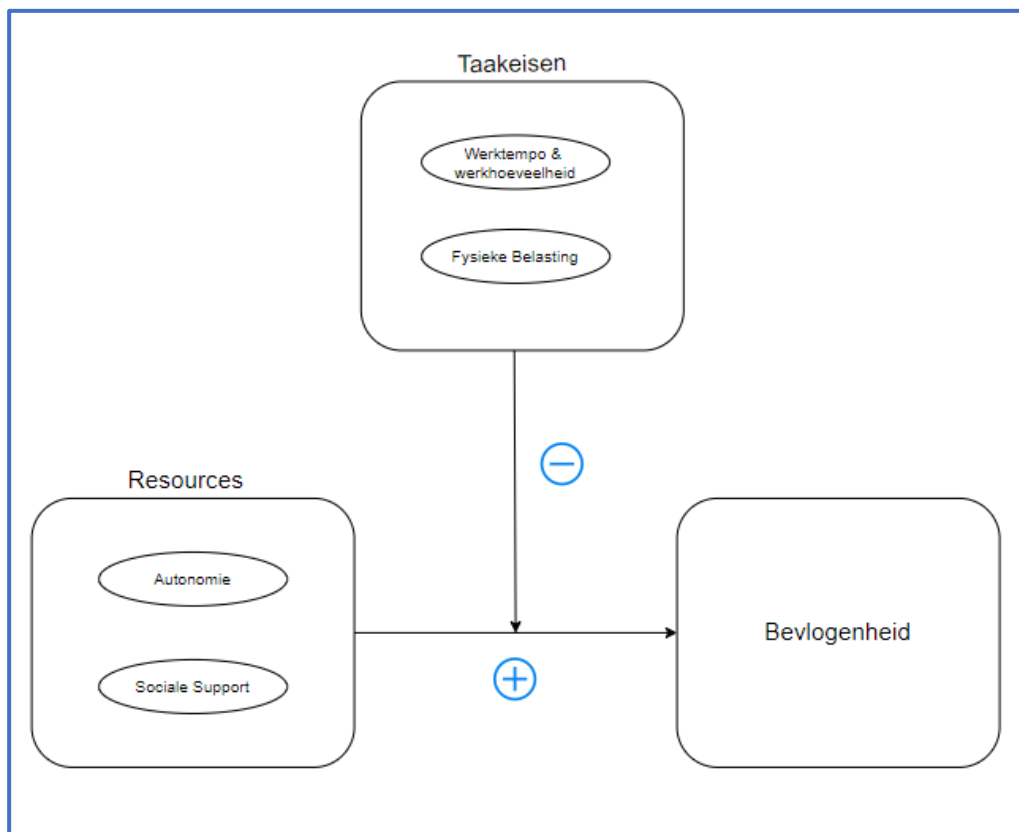
werken zelf kunnen bepalen en de werkzaamheden zelf indelen (De Jonge, 1995). Sociale steun wordt uitgedrukt in het hebben van prettige relaties met collega's of leidinggevenden, het ondersteund worden door dezen en contactmogelijkheden met dezen te hebben (Castillo, 2016). Hierbij blijkt sociale support in de vorm van steun van *collega's* een sterkere voorspeller van bevlogenheid dan steun van leidinggevenden of contactmogelijkheden (Sarti, 2014).

Daarnaast bleek uit empirisch onderzoek dat binnen de dienstensector de demands *fysieke belasting* en *werktempo/werkhoeveelheid* een inhiberend effect hebben op het positieve effect van resources als autonomie en sociale steun (Beiro & Floris, 2017; Van den Broeck et al., 2017), en daarbij deze demands geassocieerd worden met een lager bevlogenheidsniveau (Demerouti et al., 2001; Freeney & Tiernan, 2009). Dit inhiberende effect wordt hierin verklaard doordat demands sterke voorspellers van burn-out en emotionele uitputting zijn en de voordelen van resources zodoende kunnen reduceren (Freeney & Tiernan, 2009).

Bovendien zijn in het huidig onderzoek deze twee demands relevant om te bestuderen. Zo spelen fysieke arbeidsklachten, zoals rug-, nek- en schouderklachten, een considerabele rol als oorzaak van verzuim (Hartman, Oude Vrielink, Huirne, & Metz, 2003). Binnen het bedrijf verschilt de mate van fysieke belasting dan ook sterk per groep. Zo moeten servicemedewerkers (SM) frequent tillen en fysiek werk verrichten, terwijl dit voor andere groepen niet of minder speelt. Verder wordt er regelmatig overgewerkt door werknemers, voornamelijk door SM. Overwerken is gerelateerd aan de mate van werktempo/werkhoeveelheid. Frequent overwerken wordt hierbij gelinkt aan mentale arbeidsklachten zoals werkstress: deze klachten worden gezien als goede voorspellers van verzuim (Gaillard, 2006; Grossi, Perski, Osika, & Savic, 2015) en negatieve voorspellers van bevlogenheid (Demerouti et al., 2001; Freeney & Tiernan, 2009).

Binnen dit onderzoek zijn daarnaast een aantal potentiële resources en demands weggelaten. Zo bleken autonomie en sociale steun betere voorspellers van bevlogenheid dan variabelen als *feedback* en *financiële vergoeding* (Sarti, 2014). Verder was demand *gebrek aan taakvariëteit* minder van toepassing, aangezien het een klein bedrijf betreft waarbinnen werknemers van alle afdelingen veel verschillende taken uitvoeren. Tenslotte bleek de demand werktempo/werkhoeveelheid binnen de dienstensector zwaarder te wegen dan de variabele *mentale belasting* (Van den Broeck et al., 2017).

Concluderend op het voorafgaande, is zodoende het onderzoeksmodel opgesteld. Deze wordt in figuur 1 grafisch weergegeven.



Figuur 1. Het onderzoeksmodel: een '+' betekent een stimulerende werking, een '-' een inhiberende werking.

Aan de hand van dit model kunnen vervolgens de hypothesen voor het huidige onderzoek worden opgesteld. Met het toetsen van deze hypothesen kan de onderzoeksvraag vervolgens worden beantwoord, namelijk wat voor de huidige organisatie antecedenten van bevlogenheid zijn.

Hypothese 1. Er is een positief hoofdeffect tussen de onafhankelijke variabele *autonomie* en de afhankelijke variabele *bevlogenheid*. D.w.z., wanneer de mate van autonomie toeneemt, zal de mate van bevlogenheid evenwel toenemen.

Hypothese 2. Er is een positief hoofdeffect tussen de onafhankelijke variabele *sociale steun* en de afhankelijke variabele *bevlogenheid*. D.w.z., wanneer de mate van sociale steun toeneemt, zal de mate van bevlogenheid evenwel toenemen.

Hypothese 3. Er is een negatief interactie-effect tussen de moderator *werktempo/werkhoeveelheid* en de onafhankelijke variabele *autonomie*. D.w.z., wanneer de mate van werktempo/werkhoeveelheid toeneemt, zal het positieve effect van autonomie op bevlogenheid afnemen.

Hypothese 4. Er is een negatief interactie-effect tussen de moderator *werktempo/werkhoeveelheid* en de onafhankelijke variabele *sociale steun*. D.w.z., wanneer de mate van werktempo/werkhoeveelheid toeneemt, zal het positieve effect van sociale steun op bevlogenheid afnemen.

Hypothese 5. Er is een negatief interactie-effect tussen de moderator *fysieke belasting* en de onafhankelijke variabele *autonomie*. D.w.z., wanneer de mate van fysieke belasting toeneemt, zal het positieve effect van autonomie op bevlogenheid afnemen.

Hypothese 6. Er is een negatief interactie-effect tussen de moderator *fysieke belasting* en de onafhankelijke variabele *sociale steun*. D.w.z., wanneer de mate van fysieke belasting toeneemt, zal het positieve effect van sociale steun op bevlogenheid afnemen.

Relevantie en doelstelling

Zoals eerder aangeduid, heeft het bevorderen van bevlogenheid persoonlijke en organisatorische voordelen, zoals hogere werktevredenheid, minder verzuim en mentale en fysieke gezondheid. Het laatste is evenzeer een positief maatschappelijk gevolg, implicerende dat het bevorderen van bevlogenheid een bijdrage kan leveren aan het algehele welzijn van de bevolking. Verder kunnen nieuwe perspectieven over bevlogenheid ondersteuning bieden bij het opstellen van interventies voor deze (en andere) organisatie(s). Tenslotte kunnen bevindingen van het huidige onderzoek bijdragen leveren aan wetenschappelijke kennis, aangezien tot op heden nog in beperkte mate het effect van demands op de relatie van resources en bevlogenheid onderzocht is (Bakker, Demerouti, & Chen, 2017).

Methode

Deelnemers

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een profit organisatie in de medische dienstverlening. De organisatie verkoopt en verhuurt apparatuur (bijv. CPAP en PEP-apparatuur) en medicinale gassen (bijv. zuurstof) aan ziekenhuizen, huisartsenposten en particulieren. Alle 126 werknemers binnen de organisatie werden gevraagd deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal hebben 100 werknemers geparticipeerd aan het onderzoek ($N = 100$), hetgeen een respons betekent van 79%. 90 werknemers werken in vaste dienst, de overige via een uitzendorganisatie (op 21 februari 2020). 31% van alle werknemers is vrouw. Verder worden onder deze organisatie verschillende afdelingen verstaan. De grootste groep wordt gevormd door servicemedewerkers (43 werknemers; 4,7% vrouw), die verantwoordelijk zijn voor de

bezorging van voorzieningen. Elke servicemedewerker wordt gelinkt aan een depot (opslagplaats van voorzieningen), met in totaal 9 depots in Nederland. Daarbij horen meerdere bezorgroutes bij elk depot. Verder wordt het bedrijf gecompliceerd door een afdeling Customer Service (40 werknemers; 64% vrouw), een afdeling Techniek/Logistiek (21 werknemers; 14% vrouw) en overige stafdiensten (22 werknemers; 41% vrouw). Onder het laatstgenoemde valt afdeling boekhouding, sales, kwaliteitsmanagement, HR, planning en het managementteam.

Power-analyse. Aan de hand van een a priori poweranalyse werd bepaald hoeveel deelnemers nodig zijn om aan de hand van onderzoeksresultaten conclusies te kunnen trekken. Met behulp van het softwareprogramma G*Power 3.1 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007) werd vastgesteld dat voor het huidige model met twee moderatoren 109 respondenten benodigd zijn (effect size = .15, α = .05, power = .8). Aan dit aantal respondenten werd niet voldaan ($N = 100$). Om verdere analyses uit te voeren, werd daarom post-hoc gekozen om het model te versimpelen middels het weghalen van één moderator. Aan de hand van G*Power is bepaald dat voor een aangepast model met één moderator 92 respondenten benodigd zijn (effect size = .15, α = .05, power = .8). Aan dit aantal respondenten werd wel voldaan.

Meetinstrumenten

Voor het huidige onderzoek werd gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze is voortgekomen door samenstelling van items uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA 2.0; Van Veldhoven, Prins, Van der Laken, & Dijkstra, 2014), en de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2003).

In de afgelopen decennia is de VBBA gebleken een veelgebruikte, valide instrument te zijn voor het meten van de invloed van psychofysische werkvariabelen op arbeidsbelasting (Twintig jaar VBBA, 2014). Ook de interne consistentie hiervan bleek voldoende te zijn (alle $\alpha > .74$; Van Veldhoven et al., 2014), gebruikmakend van de vuistregel dat een interne consistentie van $\alpha \geq .70$ voldoende betrouwbaarheid toont (Drenth & Sijtsma, 1990). Evenzeer is gebleken dat de UBES een valide vragenlijst is, welke frequent ingezet wordt om bevlogenheid te toetsen (Schaufeli & Bakker, 2004). Ook deze vragenlijst liet voldoende interne consistentie zien (alle $\alpha > .79$; Schaufeli & Bakker, 2003). Voor schalen uit de VBBA geldt dat schaalscores berekend worden door de *somscore* te nemen van alle itemscores binnen een schaal (Van Veldhoven, Meijman, Broersen, & Fortuin, 2002). Verder zal de volledige UBES worden gebruikt aangezien deze als geheel bevlogenheid meet.

Autonomie. De items voor de onafhankelijke variabele *autonomie* zijn verkregen uit de VBBA-schaal ‘*Zelfstandigheid in het werk*’. Deze schaal kende 4 items. Een voorbeelditem is: “Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?”. Volgens Drenth en Sijtsma (1990) wordt als vuistregel een interne consistentie van $\alpha \geq .80$ beschouwd als een goede betrouwbaarheid. Hieruit volgt dat de betrouwbaarheid van deze schaal goed is, met $\alpha = .90$ (Van Veldhoven et al., 2002).

Sociale steun. De items voor de onafhankelijke variabele *sociale steun* zijn verkregen uit de VBBA-schaal ‘*Relatie met collega’s*’. Deze schaal kende 6 items. Een voorbeelditem is: “Kunt u op uw collega’s rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?”. De interne consistentie voor deze schaal is goed, namelijk $\alpha = .87$ (Van Veldhoven et al., 2002).

Werktempo en werkhoeveelheid. De items voor de modererende variabele *werktempo en werkhoeveelheid* (één schaal) zijn verkregen uit de VBBA. Deze schaal kende 6 items. Een voorbeelditem is: “Heeft u te veel werk te doen?”. De interne consistentie voor deze schaal is goed, namelijk $\alpha = .89$ (Van Veldhoven et al., 2002).

Fysieke Belasting. De items voor de modererende variabele *fysieke belasting* zijn verkregen uit de VBBA-schaal ‘*Lichamelijke belasting*’. Deze schaal kende 3 items. Een voorbeelditem is: “Vindt u uw werk lichamenlijk erg inspannend?”. De interne consistentie voor deze schaal is goed, namelijk $\alpha = .90$ (Van Veldhoven et al., 2002).

Bevlogenheid. Alle 17 items uit de UBES werden geïmplementeerd voor het meten van de afhankelijke variabele *bevlogenheid*. Items uit de UBES meten *vitaliteit*, *toewijding* en *absorptie*, welke respectievelijk 6, 5 en 6 items betreffen. Een voorbeelditem is: “Op mijn werk bruis ik van energie”. De gemiddelde score op de gehele schaal - en zodoende de individuele score op bevlogenheid – werd verkregen door het optellen van de itemscores en vervolgens deze score te delen door het aantal (17) items (Schaufeli & Bakker, 2003).

Betrouwbaarheidsanalyse. Uit betrouwbaarheidsanalyses binnen het huidige onderzoek blijkt dat de schalen voor variabelen bevlogenheid en autonomie goede betrouwbaarheden leveren (resp. $\alpha = .923$; $\alpha = .823$). De schalen van variabelen sociale steun en werktempo/werkhoeveelheid blijken voldoende betrouwbaar (resp. $\alpha = .779$; $\alpha = .784$).

In totaal werden er zodoende 36 items geïmplementeerd. Items uit de VBBA zijn getoetst aan de hand van een vierpuntenschaal (‘*Altijd*’ - ‘*Nooit*’; zie Bijlage 1). Items uit de UBES zijn getoetst aan de hand van een zevenpuntenschaal (‘*Altijd*’ - ‘*Nooit*’; zie Bijlage 1).

Procedure

De items werden met het programma Qualtrics samengevoegd tot een online vragenlijst. Het onderzoek en de vragenlijst werden aangekondigd via een bericht op intranet (zie: Bijlage 2) en een bericht in de nieuwsbrief (zie: Bijlage 3). Naderhand werd een introductiemail intern verzonden (zie: Bijlage 4), waarin aanvullende informatie werd verschaft over het onderzoek, de vragenlijst en de procedure. Met deze mail werd tevens de online vragenlijst (zie: Bijlage 1) aan alle 126 medewerkers van het bedrijf gedistribueerd via een link. Deelname aan de vragenlijst was zowel mogelijk per computer als mobiele telefoon. Verder werd benadrukt dat gegevens anoniem zullen worden verzameld en geanalyseerd, waarbij resultaten niet gelinkt konden worden aan de bijbehorende respondent. Een herinneringsmail om deel te nemen aan het onderzoek werd één week na het versturen van de introductiemail verzonden door de HR Businesspartner (zie: Bijlage 5). Verder duurde het invullen van de vragenlijst ca. 5 tot 10 minuten. Een toestemmingsverklaring van de deelnemer moest worden gegeven om te bevestigen dat deze voldoende over het onderzoek en participatie hieraan was geïnformeerd. Deelname was verder op vrijwillige basis. De vragenlijst was voor achttien dagen vanaf het uitzetten van de introductiemail beschikbaar gesteld (23 april 2020 tot 10 mei 2020). Tenslotte waren zes responsen niet meegenomen in de analyse, aangezien de vragenlijst door deze personen niet volledig werd ingevuld.

Data-analyse

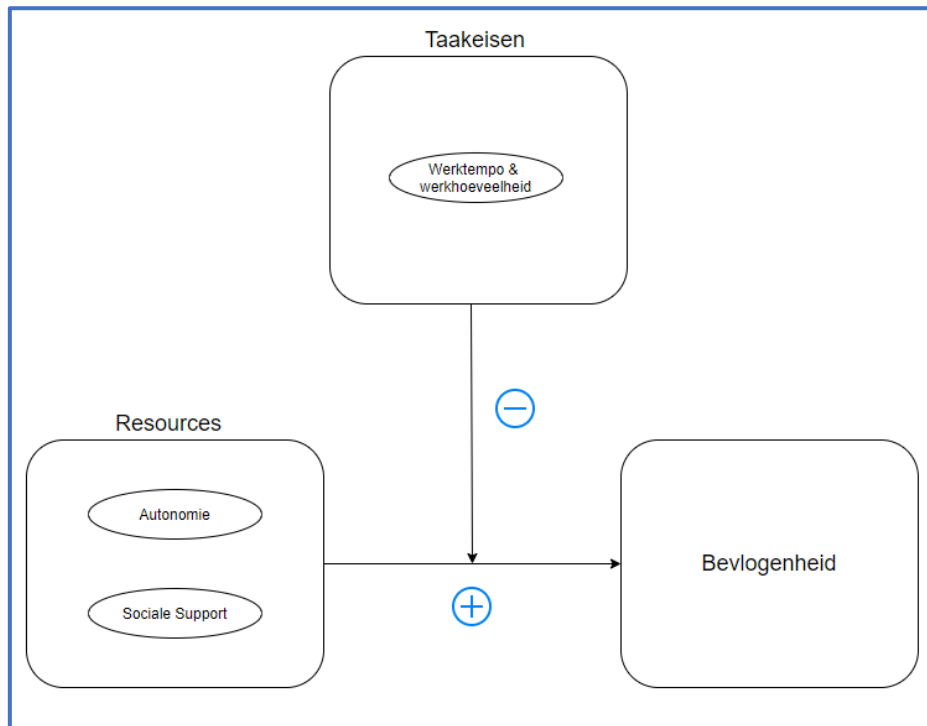
Data uit Qualtrics werd geëxporteerd naar het programma IBM SPSS Statistics 22. Hierin werd een hiërarchische, meervoudige regressieanalyse geïmplementeerd, aangezien er twee onafhankelijke (autonomie en sociale steun), één moderator (werktempo/werkhoeveelheid *of* fysieke belasting; zie herziene model) en één afhankelijke (bevlogenheid) variabelen getoetst werden en al deze variabele van kwantitatieve aard zijn. De regressieanalyse werd geïmplementeerd om de vraagstelling van dit onderzoek te beantwoorden, namelijk wat antecedenten van bevlogenheid zijn. Dit werd gedaan door het toetsen van de hypothesen op een significantieniveau van $\alpha = .05$.

Data preparatie. Voor de regressieanalyse werden de gecentraliseerde Z-scores gebruikt van alle variabelen en werden deze als nieuwe variabele opgeslagen. Daarnaast werden interactievariabelen als nieuwe variabelen bepaald door het product te nemen van de modererende variabelen (autonomie*werktempo/werkhoeveelheid; sociale steun*werktempo/werkhoeveelheid). Verder werden voor de items uit thema's 1 tot en met 4 (items uit de VBBA) de scores gehercodeerd, aangezien aanvankelijk 'Altijd' met een score

van '1' werd geassocieerd, en 'Nooit' met een score van '4'. Door het spiegelen van de items werd zo een hoge score op een variabele gelinkt met een hoog itemscore. Twee items werden echter niet gespiegeld (items 2d, 2f, zie: Bijlage 1), aangezien deze reeds negatief geformuleerd zijn. Vervolgens werden voor de schalen uit de VBBA (thema's 1 t/m 4) de individuele somscores berekend, d.w.z. voor elke schaal werden alle itemscores bij elkaar opgeteld. Ook werd voor bevlogenheid (thema 5) de gemiddelde, individuele score berekend. Deze scores werden als nieuwe variabelen gebruikt.

Herziene model. Om te kunnen bepalen welke moderator weggelaten zou worden, werd tweemaal een regressieanalyse uitgevoerd: eerst met alleen werktempo/werkhoeveelheid als moderator, vervolgens met alleen fysieke belasting als moderator. Uit de analyse bleek dat het model met *werktempo/werkhoeveelheid* een grotere verklaarde variantie had ($R^2 = .166$) dan het model met fysieke belasting ($R^2 = .099$). Bovendien was de R^2_{change} van het model met fysieke belasting niet significant ($R^2_{\text{change}} = .007$, $F_{\text{change}}(2, 92) = .357$, $p = .701$). Dit betekent dat er geen significante, extra bijdrage wordt waargenomen door het toevoegen van moderator fysieke belasting aan het model zonder moderator. Daarentegen was de R^2_{change} van het model met werktempo/werkhoeveelheid als moderator wel significant ($R^2_{\text{change}} = .072$, $F_{\text{change}}(2, 92) = 3.978$, $p = .022$), en wordt er door het toevoegen van deze moderator wel een bijdrage geleverd aan de proportie verklaarde variantie.

Op grond van deze analyses werd voor het model gekozen met werktempo/werkhoeveelheid als moderator. In figuur 2 wordt dit herziene model grafisch weergegeven.



Figuur 2. Het herziene onderzoeksmodel: een ‘+’ betekent een stimulerende werking, een ‘-’ een inhiberende werking.

Resultaten

Voorafgaande analyses

Eerst werden op grond van criteria van Cook’s, Mahalanobis en Leverage twee outliers gevonden en verwijderd, wanneer minimaal twee van deze drie criteria geschonden werden (Field, 2009).

Statistische assumpties. Vervolgens werden assumpties voor het implementeren van een meervoudige regressieanalyse gecontroleerd. Na visualisatie met behulp van een histogram, bleek de afhankelijke variabele voldoende normaal verdeeld te zijn. Met een Predicted Probability plot was aangetoond dat de residuen normaal verdeeld waren en zodoende aan lineariteit werd voldaan. Verder was er geen sprake van multicollineariteit, aangezien de onafhankelijke variabelen niet hoger dan .80 met elkaar correleerden, en de VIF-waarden < 10 bleken (Field, 2009). Tenslotte was voor homoscedasticiteit gecontroleerd en was deze aangetoond aan de hand van een scatterplot van gestandaardiseerde residuen en voorspelde waarden.

Beschrijvende statistiek en correlaties

De gemiddelde waarden en Pearson correlaties van de getoetste variabelen worden in tabel 1 weergegeven. Op het oog lijkt de gemiddelde score op sociale steun ($M = 21.20$) tamelijk hoog, met een maximale score van 24 ($6 \cdot 4$). Verder wordt met normscores de gemiddelde score M op bevlogenheid als 'hoog' geclassificeerd, wanneer $4.67 < M < 5.53$: dit was het geval aangezien $M = 5.30$, tegenover $M = 3.82$ voor de totale bevolking (Schaufeli & Bakker, 2003). Verder werden met een Pearson correlatieanalyse significante correlaties tussen alle getoetste variabelen onderzocht. Geen significante verbanden zijn gevonden voor autonomie en sociale steun, autonomie en werktempo/werkhoeveelheid, en werktempo/werkhoeveelheid en bevlogenheid. Daarentegen zijn wel significante correlaties gevonden voor autonomie en bevlogenheid ($r = .237, p = .009$), sociale steun en bevlogenheid ($r = .209, p = .019$), en sociale steun en werktempo/werkhoeveelheid ($r = -.319, p = .001$). Met andere woorden, hoe hoger de mate van autonomie van een werknemer, des te hoger diens mate van bevlogenheid. Verder, hoe hoger de mate van sociale steun, hoe hoger de mate van bevlogenheid. Daarentegen, hoe hoger de mate van sociale steun, hoe lager de mate van werktempo/werkhoeveelheid. Hierbij geldt dat de respectievelijk eerste en tweede correlaties *matige* en *positieve* correlaties zijn ($r \geq .10$ en $r \leq .30$), en de derde een *middelmatig sterke, negatieve* correlatie aantoont ($r \geq .30$ en $r \leq .50$; Cohen, 1988).

Tabel 1*Gemiddelden, standaarddeviaties, minimale en maximale scores, en Pearson correlaties (N= 98)*

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	1	2	3	4
1. Autonomie	11.72	2.564	5	16	-			
2. Sociale steun	21.20	2.297	16	24	.087	-		
3. Werktempo/werkhoev.	12.37	2.972	7	21	-.100	-.319**		
4. Bevlogenheid	5.30	.913	3.12	6.82	.237**	.209*	-.122	

* *Correlatie is significant op $p < .05$ (tweezijdig).*

** *Correlatie is significant op $p < .01$ (tweezijdig).*

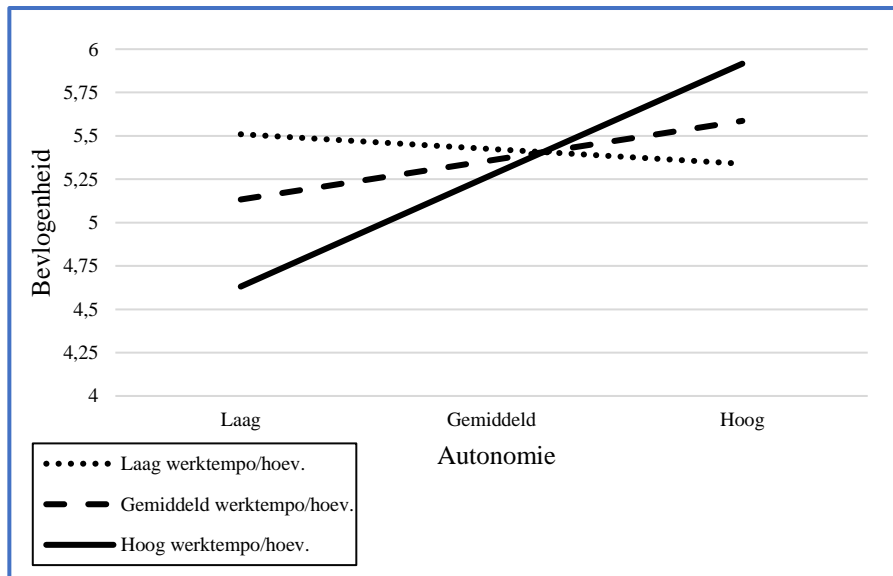
Hypothese toetsing

Een hiërarchische, meervoudige regressieanalyse werd geïmplementeerd met als doel inzicht te verkrijgen in antecedenten van bevlogenheid. Hiervoor werden vier hypothesen getoetst. Hypothese 5 en 6 werden in verband met power niet langer geïnspecteerd.

Om hypothese 1 t/m 4 te toetsen, werden bij de regressieanalyse in SPSS de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan model 1 (stap 1), en de interacties met de moderator aan model 2 (stap 2). Hypothesen 2 en 4 werden verworpen: dit betekent dat er geen significant hoofdeffect van sociale steun op bevlogenheid werd gevonden, noch een significant interactie-effect van werktempo/werkhoeveelheid op het effect van sociale steun. Met andere woorden, er werd niet geconstateerd dat sociale steun een voorspeller van bevlogenheid is, noch dat werktempo/werkhoeveelheid invloed heeft op deze voorspelling.

Hypothese 1 werd bevestigd, waarmee wordt aangetoond dat er een positief hoofdeffect is van autonomie op bevlogenheid ($\beta = .233, p = .017$). Dit betekent dat een hogere mate van autonomie een hogere score op bevlogenheid voorspelt. De verdere β - en p -waarden van de variabelen worden in tabel 2 (p. 20) weergegeven.

Verder leek op het eerste gezicht hypothese 3 evenwel te worden bevestigd, aangezien een significant interactie-effect bevonden werd. Echter, om de richting van dit effect juist te kunnen interpreteren, werd er een post-hoc test uitgevoerd aan de hand van de software-extensie ProcessMacro (Hayes, 2020) via SPSS. Hiermee werden de lage, middelmatige en hoge scores op respectievelijk autonomie en werktempo/werkhoeveelheid gekoppeld aan de score op bevlogenheid. In figuur 3 worden deze scores, en hiermee het interactie-effect gevisualiseerd. Uit deze visualisatie kan worden geconcludeerd dat hypothese 3 tegengesproken wordt: in plaats van het verwachte negatieve interactie-effect tussen werktempo/werkhoeveelheid en autonomie, is deze *positief* ($\beta = .254, p = .010$). Dit betekent dat werktempo/werkhoeveelheid een *stimulerend* effect heeft op het positieve effect van autonomie op bevlogenheid. Met andere woorden, bij gelijkblijvende overige voorspellers gaat zowel een toename in werktempo/werkhoeveelheid als een toename in autonomie samen met een toename in bevlogenheid.



Figuur 3. Visualisatie van het interactie-effect tussen werktempo/werkhoeveelheid en autonomie op bevlogenheid.

Verder laten de resultaten van de regressieanalyse ook zien dat het model met moderator ($R^2 = .166$, $F_{\text{change}}(2, 92) = 3.978$, $p = .022$) een toegevoegde waarde heeft ten aanzien van het model zonder moderator ($R^2 = .094$, $F(3, 94) = 3.243$, $p = .025$). Dit betekent dat voor het model met moderator 16,6% van de variantie kan worden voorspeld door de predictoren autonomie, sociale steun en werktempo/werkhoeveelheid.

Tabel 2*Overzicht hiërarchische, meervoudige regressieanalyse voor predictoren van Bevlogenheid*

Predictoren	β	t	R	R^2	R^2_{change}
Stap 1			.306	.094*	.094*
Autonomie	.217*	2.199			
Sociale steun	.176	1.698			
Werktempo/werkhoev.	-.044	-.426			
Stap 2			.407	.166*	.072*
Autonomie	.233*	2.422			
Sociale steun	.140	1.376			
Werktempo/werkhoev.	-.043	-.425			
Autonomie x Werktempo/werkhoev.	.254*	2.636			
Sociale steun x Werktempo/werkhoev.	.079	.804			

* $p < .05$; $N = 98$.

Discussie

De onderzoeksvraag was, wat de antecedenten van bevlogenheid voor de huidige organisatie zijn. Om deze vraag te beantwoorden, werd een model opgesteld met antecedenten van bevlogenheid (autonomie en sociale steun), en variabelen die het effect van deze antecedenten op bevlogenheid zouden afzwakken (werktempo/werkhoeveelheid en fysieke belasting). Om voldoende power te realiseren werd het model herzien, en werd data-analyse geïmplementeerd zonder variabele fysieke belasting. Door toetsing van de hypothesen werden relaties tussen de variabelen in kaart gebracht.

Bevindingen onderzoek

De eerste hypothese van het onderzoek stelde dat er een positief hoofdeffect is tussen autonomie en bevlogenheid. Uit de onderzoeksresultaten werd geconcludeerd dat deze hypothese bevestigd wordt: hoe hoger de mate van autonomie, hoe hoger die van bevlogenheid. Dit stemt overeen met bevindingen van vergelijkbare onderzoeken over positieve voorspellers van bevlogenheid binnen de dienstensector (Van den Broeck et al.,

2017; Thakre & Mathew, 2020). Het belang van autonomie op het werk wordt binnen de wetenschappelijke literatuur dan ook veelvoudig en op diverse manieren benadrukt. Zo voorspelt autonomie niet alleen bevlogenheid, maar direct ook zelfvertrouwen, persoonlijke ontwikkeling en werktevredenheid (Schwalbe, 1985; Spector, 1997). Tenslotte wordt de cruciale rol van autonomie uitgebreid belicht door de *self-determination theory* van Deci en Ryan (1985), waarin autonomie als basisbehoefte wordt gezien en interne motivatie voorspelt.

Naar aanleiding van de tweede hypothese werd verwacht dat er een positief hoofdeffect was tussen sociale steun en bevlogenheid. Deze hypothese werd, in tegenstelling tot verscheidene onderzoeken, niet ondersteund. Opvallend is dat in het onderzoek van Van den Broek et al. (2017) de variabele sociale steun zelfs een *sterkere* voorspeller was van bevlogenheid dan autonomie ($\beta_{\text{sociale steun}} = .22, p < .001$; $\beta_{\text{autonomie}} = .11, p < .001$). Daarnaast, in de meta-analyse van Crawford, LePine en Rich (2010) naar de relatie van resources op bevlogenheid, werd gevonden dat de resource sociale steun bij talloze onderzoeken naar voren kwam als goede voorspeller van bevlogenheid, waarbij er een middelmatig sterke, ware correlatie tussen deze twee variabelen werd geschat ($\rho = .33, p < .05$; Cohen, 1988). Zo werd voor het huidige onderzoek evenzeer een significante, matige correlatie geconstateerd tussen sociale steun en bevlogenheid. Er kan dus worden geconcludeerd dat uitkomsten van vergelijkbare studies niet volledig overeenkomen met de uitkomsten van het huidige onderzoek.

Een potentiële verklaring voor deze onenigheid is ten eerste het feit dat sociale steun in de huidige studie enkel werd getoetst als steun van collega's. Dit werd gedaan omdat deze sterker bevlogenheid voorspelt dan andere aspecten van sociale steun (steun van leidinggevende of contactmogelijkheden; Sarti, 2014). Hoewel in het onderzoek van Sarti (2014) vergelijkbare meetmethoden werden gebruikt (schalen uit de VBBA), werden hierbij - in tegenstelling tot het huidig onderzoek - significante hoofdeffecten gevonden voor sociale steun op bevlogenheid. Hieruit wordt geconcludeerd dat wanneer niet een breder spectrum van sociale steun wordt getoetst, deze mogelijk geen significante voorspeller van bevlogenheid is. Dit wordt elders bevestigd binnen de literatuur: in de meta-analyse van Crawford, LePine en Rich (2010) werd een significant hoofdeffect gevonden van sociale steun (*lees*: van collega's en leidinggevenden tezamen) op bevlogenheid. Daarentegen was dit hoofdeffect niet significant in soortgelijk onderzoek van Choo (2017), waarin sociale steun enkel getoetst werd als steun van collega's.

Daarnaast is het van belang te onderscheiden wat de *bron* van de steun is, aangezien de invloed van steun verschillend kan zijn afhankelijk van de relatie met de collega (Elfering,

Semmer, Schade, Grund, & Boos, 2002). Hierbij spelen de mate van intimiteit en de onderliggende machtsverhoudingen een belangrijke rol. Zo stelden Chadsey en Beyer (2001) dat hoewel sociale steun van de ene collega tot positieve uitkomsten kan leiden (minder werkstress), kan sociale steun van een andere collega daarentegen *negatieve* gevolgen hebben (*meer* werkstress). Zodoende kunnen bepaalde uitingen van sociale steun onderlinge 'klaaggedrag' en werktevredenheid stimuleren (Fordyce, 1988; Elfering et al., 2002). Meer werkstress kan vervolgens worden gezien als demand volgens het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Hieruit volgt dat bepaalde vormen van sociale steun juist (indirect) *negatieve* voorspellers van bevlogenheid kunnen zijn, waarbij dus de tweede hypothese bestreden wordt.

Verder werd de derde hypothese, waarin een negatief interactie-effect verwacht werd tussen werktempo/werkhoeveelheid en autonomie, tegengesproken: er werd een *positief*, significant interactie-effect bevonden. Hieruit werd herleid dat het effect van autonomie op bevlogenheid gemodereerd wordt door de variabele werktempo/werkhoeveelheid, maar dat deze moderatie geen inhiberend maar een *stimulerend* effect heeft. Met andere woorden, hoe hoger het werktempo/werkhoeveelheid van de werknemer, hoe *meer* het positieve effect van autonomie op bevlogenheid wordt verwezenlijkt. Dit wordt tegengesproken binnen diverse literatuur waarin werd laten zien dat wanneer werktempo/werkhoeveelheid hoog is, een hoger gehalte aan stressresponsen ontstaat en het positieve effect van autonomie ook minder zichtbaar wordt (Freeney & Tiernan, 2009; Van den Broeck et al., 2017).

Een mogelijke toelichting van het positieve interactie-effect kan worden gededuceerd uit de Conservation of Resources (COR) theorie van Hobfoll (2001). Volgens deze theorie is het behoud van resources een primair doel van mensen omdat resources individuen helpen effectief om te gaan met stress. Stress ontstaat door een verhoging in demands (bijv. werktempo/werkhoeveelheid). Volgens de COR-theorie zal dus bij een verhoging van demands de behoefte aan het behoud van resources groter zijn, waarbij geldt hoe *hoger* de demands, hoe *sterker* deze behoefte. De behoefte wordt bevredigd wanneer, als compensatie, meer resources beschikbaar komen. Hieruit wordt beredeneerd dat wanneer werktempo/werkhoeveelheid hoog is, er een *sterkere* behoefte is naar een verhoging van autonomie (resource). Het verhogen van deze zal vervolgens stress verlagen en bevlogenheid verhogen. Dit wordt bevestigd uit vervolgonderzoek van Hobfoll (2002), waarin geconstateerd werd dat effecten van resources voornamelijk zichtbaar worden wanneer werknemers geconfronteerd worden met hoge demands. Tenslotte werd eerder al uiteengezet dat onderzoek naar het modererende effect van demands op de relatie van resources en

bevlogenheid vooralsnog in beperkte mate is gedaan en meer onderzoek nodig is om bovenstaande te bevestigen (Bakker, Demerouti, & Chen, 2017).

Als laatste werd de vierde hypothese verworpen. Deze stelde dat wanneer de mate van werktempo/hoeveelheid afneemt, het positieve effect van sociale steun op bevlogenheid toeneemt. Uit de resultaten werd dit effect niet bevestigd, hetgeen in contrast staat met het onderzoek van Freeney en Tiernan (2009) en het JD-R model van Demerouti et al. (2001). Mogelijk komt dit evenzeer doordat niet een breder spectrum van sociale steun werd getoetst. Zo werd in het onderzoek van Freeney en Tiernan (2009) sociale steun van collega's en leidinggevendenden gemeten. Daarnaast was de meetmethode van dit onderzoek van *kwalitatieve* aard (gestructureerde interviews), terwijl in het huidige onderzoek een *kwantitatieve* meetmethode werd toegepast (vragenlijst). Verder werd uit de COR-theorie (Hobfoll, 2001) en onderzoek van Hobfoll (2002) het tegengestelde van de hypothese beredeneerd: volgens deze theorie wordt het effect van resources (sociale steun) op bevlogenheid juist *positief* gemodereerd door demands (werktempo/werkhoeveelheid). Kortom, er volgt geen consensus over het modererende effect van werktempo/werkhoeveelheid op positieve effecten van sociale steun. Deze afwezigheid van eenduidigheid en tegenstrijdige literatuur kunnen het gebrek aan significantie verklaren.

Sterktes, limitaties en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de huidige literatuur door inzicht te bieden in antecedenten van bevlogenheid. Zo werd in dit onderzoek bevestigd dat autonomie bevlogenheid voorspelt, en werd aangetoond dat wanneer een hoger werktempo/werkhoeveelheid vernomen wordt, deze voorspellende waarde van autonomie versterkt wordt. Aangezien binnen de literatuur de modererende rol van demands op het effect van resources nog in beperkte mate onderzocht is en hier geen overeenstemming over bestaat, heeft dit onderzoek bijgedragen aan wetenschappelijke kennis.

Niettemin had het huidige onderzoek verschillende limitaties. Ten eerste werd het onderzoek in tijden van de coronacrisis verricht. Constaterende dat in deze tijden werkzaamheden en werkomstandigheden aangepast waren (thuiswerken, veiligheidsmaatregelen, meer werkzaamheden door meer aanvragen), impliceert dit dat de temporele generaliseerbaarheid van het onderzoek in twijfel kan worden getrokken. Door na de coronacrisis een soortgelijk onderzoek te doen binnen hetzelfde bedrijf, kan de interne betrouwbaarheid van de conclusies worden verhoogd.

Daarnaast kon in het huidige onderzoek sociale steun niet worden aangetoond als

antecedent van bevlogenheid. Eerder werd vastgesteld dat niet het gehele spectrum van de variabele sociale steun getoetst werd, en dat deze variabele mogelijk niet alleen bevlogenheid voorspelt, maar indirect ook werkontevredenheid. In toekomstig onderzoek kunnen de schalen ‘*relatie met directe leiding*’ en ‘*contactmogelijkheden*’ uit de VBBA toegevoegd worden aan de vragenlijst, evenals de variabele ‘*werkontevredenheid*’. Het laatste kan bijvoorbeeld worden getoetst met de WJSAT (Warr, Cook, & Wall, 1979). Zo kan met een uitgebreider onderzoeksmodel meer inzicht worden verkregen in de positieve *en* negatieve uitkomsten die voorspeld worden door sociale steun. Vervolgens zal de voorspellende waarde (proportie verklaarde variantie) van dit nieuwe model, in vergelijking met het huidige model, potentieel verhoogd worden. Dit gebeurt wanneer de hoeveelheid variantie in bevlogenheid beter verklaard wordt door het nieuwe model.

Verder kunnen in vervolgonderzoek supplementaire (kwalitatieve) onderzoeksmethoden worden toegepast, zoals gestructureerde interviews. Aangezien de populatie - het aantal medewerkers - niet aanzienlijk groot is en dus de *N* beperkt, zal door aanvullende toetsingsmethoden de betrouwbaarheid en validiteit verhoogd worden, en hiermee de generaliseerbaarheid. Tenslotte werd in het huidige onderzoek geen experiment uitgevoerd, waardoor causaliteit niet kan worden aangetoond. Door in toekomstig onderzoek een longitudinaal of between-subject design te implementeren, kunnen zodanige causale relaties wel worden aangeduid.

Implicaties en aanbevelingen bedrijf

Gezien de bevindingen van het onderzoek, dient bij een interventie op de eerste plaats de focus te worden gelegd op het verhogen van autonomie. Immers werd eerder geconcludeerd dat het verhogen van autonomie gerelateerd wordt aan zowel persoonlijke als organisationele voordelen, zoals hogere bevlogenheid, werktevredenheid, interne motivatie en (indirect) minder ziekteverzuim. Van belang is hierbij te focussen op het verhogen van *externe* (niet *interne*) autonomie. Dit betekent dat een persoon de *manier* waarop het werk wordt uitgevoerd bepaalt (de ‘hoe’), maar niet de *inhoud* van de werkzaamheden (de ‘wat’; De Jonge, 1995). De focus op externe autonomie wordt gelegd aangezien deze gemeten werd in het huidige onderzoek, en aangezien deze eenvoudiger te veranderen is dan de inhoud van werkzaamheden (De Jonge, 1995). Externe autonomie kan onder andere bevorderd worden wanneer werknemers in zelfsturende teams werken: dit wordt verwezenlijkt door bijv. het zelfroosteren (eigen rooster bepalen) en zelf aan materiaalinventarisatie te doen (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Bovendien kan autonomie worden verhoogd wanneer

werknemers betrokken worden bij beleidsvorming over diens eigen werkzaamheden (Gagné, 2018).

Tegelijkertijd werd geconcludeerd dat de positieve invloed van autonomie versterkt wordt wanneer werktempo/werkhoeveelheid als hoog wordt ervaren. Kenmerken van een hoog werktempo/werkhoeveelheid is het snel en onder tijdsdruk moeten werken, en daarnaast veel werk hebben (Ilies, Huth, Ryan, & Dimotakis, 2015), hetgeen dikwijls geuit wordt in de vorm van overwerken (Fong & Kleiner, 2004). Constaterende dat in dit bedrijf voornamelijk door servicemedewerkers wordt overgewerkt, kan worden geconcludeerd dat hier het verhogen van - externe - autonomie mogelijk tot het sterkste effect zal leiden.

Deze bevindingen in acht nemend, worden de volgende aanbevelingen gedaan. Ten eerste kunnen de SM werken in zelfsturende teams. Deze teams worden verdeeld per depot waar de SM aan gelinkt zijn, ofwel negen teams. In zodanige teams kunnen SM door zelfroosting en het onderling verdelen van bezorgroutes de externe autonomie verhogen. Ook kan het team zelf de materiaalinventarisatie uitvoeren: wanneer apparatuur vervangen of gerepareerd moet worden en wanneer nieuw apparatuur moet worden aangeschaft, beslissen teamleden dit zelf, rekening houdend met het beschikbare budget. Daarnaast wordt aanbevolen deze teams te betrekken bij beleidsvorming over de eigen werkzaamheden. Dit kan gerealiseerd worden door regelmatige (online) terugkoppelmogelijkheden, waarin ideeën uitgewisseld worden over nieuwe manieren van werken. Hierin zal zoal worden gecommuniceerd waar collega's tegenaan lopen, waarbij SM zelf gezamenlijke oplossingen bedenken.

Het succes van zelfsturende teams is hierbij afhankelijk van ten eerste autonomie ondersteunend (*autonomy-supportive*) leiderschap, hetgeen gerealiseerd wordt wanneer leidinggevend getraind worden om controlerende taal en controlerend gedrag te minimaliseren: zo hebben Hardré en Reeve (2009) in een effectieve interventie waarin leidinggevend hierin werden getraind, aangetoond dat dit autonomie van werknemers verhoogt. Verder kan on-the-job training van SM het vermogen van zelfsturing bevorderen: zo kunnen SM geleerd worden hoe werkschema's gemaakt worden en hoe zelfstandig de materiaalinventarisatie te doen of apparatuur te bestellen (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Deze trainingen zullen op de korte termijn een investering vereisen. Desalniettemin zal deze investering op de lange termijn (financieel) lonen, aangezien bepaalde taken worden overgedragen aan SM en hiermee worden weggehaald bij het (line)management (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Bovendien wordt de autonomie van SM hiermee verhoogd, hetgeen meer bevoegdheid en minder ziekteverzuim voorspelt.

Conclusie

Het huidige onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in antecedenten van bevlogenheid onder werknemers binnen een medisch, dienstverlenend bedrijf. Hiervoor werden de resources autonomie en sociale steun, en demand werktempo/werkhoeveelheid bestudeerd. Er werd geconcludeerd dat het verhogen van autonomie een goede voorspeller is van een hogere bevlogenheid, voornamelijk waar een hoog werktempo/werkhoeveelheid wordt geconstateerd. Vooral het laatste is van toegevoegde waarde voor de bestaande literatuur, aangezien vooralsnog weinig kennis noch eenduidigheid bestaat over de modererende rol van demands op effecten van resources. Gebaseerd op deze inzichten kunnen vervolgens interventies worden ontwikkeld voor het bevorderen van bevlogenheid, met alle persoonlijke, organisationele en maatschappelijke profijten van dien. Voor de huidige organisatie werd de aanbeveling gedaan om SM te laten werken in zelfsturende teams en deze te betrekken bij beleidsvorming. Door in een vervolgstudie een breder spectrum van sociale steun te toetsen, door het onderzoeksmodel uit te breiden en door additionele onderzoeksmethoden toe te passen, kunnen aanvullende conclusies worden getrokken. Tenslotte zal globaal meer onderzoek gedaan moeten worden naar de modererende rol van demands op de relatie van resources en bevlogenheid.

Literatuur

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. doi: 10.1108/CDI-11-2017-0207
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Chen, P. Y. (2017). Job Demands-Resources theory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burn-out and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104. doi:10.1002/hrm
- Beiro, L. F., & Floris, J. (2017). *Verschillen in ziekteverzuim tussen bedrijfstakken*. Geraadpleegd op 3 mei 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/27/verschillen-in-ziekteverzuim-tussen-bedrijfstakken>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 43-68. doi: 10.1037/a0034508
- Castillo, C. (2016). *Social support: Gender differences, psychological importance and impacts on well-being*. New York, NY: Nova Science.
- Chadsey, J., & Beyer, S. (2001). Social relationships in the workplace. *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Reviews*, 7(2), 128-133. doi: 10.1002/mrdd.1018
- Choo, L. S. (2017). Colleague support and role clarity in promoting the work engagement of frontliners in Malaysian hotels. *Performance Improvement Quarterly*, 29(4), 389-405. doi: 10.1002/piq.21234
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2^e ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi: 10.1037/a0019364

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- De Jonge, J. (1995). *Job autonomy, well-being, and health: A study among Dutch health care workers*. Maastricht, Nederland: Datawyse.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Drenth, P. J. D., & Sijtsma, K. (1990). *Testtheorie: Inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Elfering, A., Semmer, N. K., Schade, V., Grund, S., & Boos, N. (2002). Supportive colleague, unsupportive supervisor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 130-140. doi: 10.1037/1076-8998.7.2.130
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, Engeland: Sage.
- Fong, K., & Kleiner, B. H. (2004). New development concerning the effect of work overload on employees. *Management Research News*, 27(4), 9-16.
- Fordyce, W. E. (1988). Pain and suffering: A reappraisal. *American Psychologist*, 43, 276-283.
- Freney, Y. M., & Tiernan, J. (2009). Exploration of the facilitators of and barriers to work engagement in nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1557-1565. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.05.003
- Gaillard, A. W. K. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Den Haag, Nederland: Sdu.
- Gagné, M. (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, 83-104. doi: 10.1111/ijmr.12159
- Grossi, G., Perski, A., Osika, W., & Savic, I. (2015). Stress-related exhaustion disorder - clinical manifestation of burnout? A review of assessment methods, sleep impairments, cognitive disturbances, and neuro-biological and physiological changes in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 626-636. doi: 10.1111/sjop.1225

- Hardré, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*, *13*(3), 165-184. doi: 10.1111/j.1468-2419.2009.00325.x
- Hartman, E., Oude Vrielink, H. H. E., Huirne, R. B. M., & Metz, J. H. M. (2003). Sick leave analysis among self-employed Dutch farmers. *Occupational Medicine*, *53*(7), 461-468. doi: 10.1093/occmed/kqg089
- Hayes, A. F. (2020). *The PROCESS macro for SPSS, SAS, and R*. Geraadpleegd op 7 juni 2020, van: <http://processmacro.org/index.html>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *International Association for Applied Psychology*, *50*(3), 337-421. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*, 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., & Dimotakis, N. (2015). Explaining the links between workload, distress, and work-family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue. *Journal of Educational Psychology*, *107*(4), 1136-1149.
- Lane, R. (1992). Work as 'disutility' and money as 'happiness': Cultural origins of a basic market error. *Journal of Socio-Economics*, *21*(1), 43-65.
- Lomas, T., & Ivtzan, I. (2016). Second wave positive psychology: Exploring the positive-negative dialectics of wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, *17*, 1753-1768. doi: 10.1007/s10902-015-9668-y
- Lopes, H. (2011). Why do people work? Individual wants versus common goods. *Journal of Economic Issues*, *45*(1), 57-74. doi: 10.2753/JEI0021-3624450104
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. *Advances in Positive Organizational Psychology*, *1*, 107-143.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N. (2017). Influence of job characteristics on engagement: Does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, *37*(1-2), 86-105. doi: 10.1108/IJSSP-10-2015-0106
- Salanova, M., Agut, S., & Piero, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217-1227.

- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 213-237. doi: 10.1002/hrdq
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *De Utrechtse Bevlogenheidsschaal*. Utrecht, Nederland: Universiteit Utrecht, Vakgroep Sociale- en Organisationspsychologie.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3^e ed.). Houten, Nederland: Bohn Stafleu Van Loghum
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schliwen, A., Earle, A., Hayes, J., & Heymann, S. J. (2011). The administration and financing of paid sick leave. *International Labour Review*, 150, 43-62. doi: 10.1111/j.1564-913X.2011.00104.x
- Schwalbe, M. (1985). Autonomy in work and self-esteem. *The Sociological Quarterly*, 26(4), 519-535.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihályi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (3^e ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), 185-222. doi: 10.1177/0149206310383911

- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *GBOE*, 39(4), 45-52. doi: 10.1002/joe.22003
- Twintig jaar VBBA. (2014). *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 22, 375. doi: 10.1007/s12498-014-0169-4
- Van den Broeck, A., Van der Elst, T., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., De Witte, H., & Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *Journal of Occupational and Environmental medicine*, 59(4), 369-376. doi: 10.1097/JOM.0000000000000964
- Van der Ploeg, K., Van der Pal, S., De Vroome, E., & Van den Bossche, S. (2014). *De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland*. Geraadpleegd op 4 maart 2020, van https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_Id=100294&att_Id=4911
- Veenhoven, R. (2018). *Het effect van werk op geluk en van geluk op werk*. Geraadpleegd op 18 februari 2020, van <http://hdl.handle.net/1765/113446>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (2002). *Handleiding VBBA (2e editie oorspronkelijke handleiding)*. Amsterdam, Nederland: SKB Vragenlijst Services.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Prins, J., Van der Laken, P. A., & Dijkstra, L. (2014). *VBBA2.0: Update van de standaard voor vragenlijstonderzoek naar werk, welbevinden en prestaties*. Amsterdam, Nederland: SKB Vragenlijst Services.
- Vingård, E., Alexanderson, K., & Norlund, A. (2004). Consequences of being on sick leave. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, 207-215.
- Warr, P. J., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. doi: 10.1108/02683940710837714

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst

*Vragen uit thema 1 t/m 4 kunnen beantwoord worden met 'Altijd'; 'Vaak'; 'Soms'; of 'Nooit'.
Vragen uit thema 5 (statements) kunnen beantwoord worden met 'Altijd (dagelijks)'; 'Zeer dikwijls (paar keer per week)'; 'Dikwijls (eens per week)'; 'Regelmatig (paar keer per maand)'; 'Afen toe (eens per maand of minder)'; 'Sporadisch (paar keer per jaar of minder)'; of 'Nooit'.*

Thema 1: Zelfstandig op het werk

- a) Heb je vrijheid bij het uitvoeren van jouw werkzaamheden?
- b) Kun je zelf bepalen hoe je jouw werk uitvoert?
- c) Kun je zelf bepalen hoeveel tijd je aan een bepaalde activiteit besteedt?
- d) Kun je jouw werk zelf indelen?

Thema 2: Relatie met collega's

- a) Kun je op je collega's rekenen wanneer je het in jouw werk wat moeilijk krijgt?
- b) Kun je als dat nodig is jouw collega's om hulp vragen?
- c) Is je verstandhouding met je collega's goed?
- d) Heb je conflicten met je collega's?
- e) Heerst er tussen jou en jouw collega's een prettige sfeer?
- f) Doen zich tussen jou en jouw collega's vervelende gebeurtenissen voor?

Thema 3: Werktempo/werkhoeveelheid

- a) Heb je te veel werk te doen?
- b) Moet je extra hard werken om iets af te krijgen?
- c) Moet je je haasten?
- d) Heb je te maken met een achterstand in jouw werkzaamheden?
- e) Heb je problemen met het werktempo?
- f) Heb je problemen met de werkdruk?

Thema 4: Lichamelijke belasting

- a) Heb je tijdens het werk veel hinder van tillen of sjouwen?
- b) Vind je jouw werk lichamelijk erg inspannend?

- c) Vereist jouw werk lichaamskracht?

Thema 5: Werkbeleving

Dit thema bevat 17 korte statements. Hierin kun je aangeven in welke mate je het met de statement eens bent.

- a) "Op mijn werk bruis ik van energie."
- b) "Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol."
- c) "Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij."
- d) "Als ik werk voel ik me fit en sterk."
- e) "Ik ben enthousiast over mijn baan."
- f) "Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen."
- g) "Mijn werk inspireert mij."
- h) "Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan."
- i) "Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig."
- j) "Ik ben trots op het werk dat ik doe."
- k) "Ik ga helemaal op in mijn werk."
- l) "Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan."
- m) "Mijn werk is voor mij een uitdaging."
- n) "Mijn werk brengt mij in vervoering."
- o) "Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht."
- p) "Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken."
- q) "Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit."

Bijlage 2: Aankondiging onderzoek op intranet



Daniel Holthuis · 2 months ago · [5 vinden dit leuk](#)

Leuk

Beste collega's,

Ik ben Daniel Holthuis, 25 jaar oud en ben sinds afgelopen Juni 2019 werkzaam binnen ons mooie bedrijf op de CS afdeling (POV). Dit deed ik parttime, aangezien ik daarnaast voltijd HR-student ben. Binnen mijn studie werd ik al gepassioneerd door vraagstukken als "Wat motiveert ons als werknemers?" en "Wanneer hebben we plezier in ons werk?", maar ook "Hoe zorgen we ervoor dat we de gezondheid van het werk bevorderen (denk aan gezonde werkomstandigheden, veiligheid van het personeel, goede pauzeregulatie, e.d.)?".

Bij mijn studie hoort ook een stageperiode van een half jaar. Met trots kan ik dan ook vertellen dat ik deze stage bij ons op de HR afdeling kon beginnen. Naast reguliere HR werkzaamheden (personeelsadministratie, werving & selectie, e.d.), ga ik ook graag onderzoek doen naar onze medewerkerstevredenheid: Wat gaat al goed? Waar kunnen we ons verbeteren, en op welke manieren?

Graag zou ik hiervoor een vragenlijst uit willen zetten (informatie volgt nog). De anonimiteit van onze medewerkers staat hierbij uiteraard voorop, en geen persoonlijke gegevens zullen dan ook worden opgeslagen en/of gelinkt met de resultaten. Deze resultaten zullen door iedereen binnen Westfalen Medical gelezen kunnen worden. Daarnaast zullen de resultaten in mijn projectverslag enkel bekeken worden door mijn projectbegeleidster.

Verdere informatie (welke vragenlijst ik ga gebruiken, wanneer en hoe), volgt. Voor nu dank ik jullie alvast van harte voor jullie collegialiteit!

Hartelijke groet, Daniel

[Reageren](#) · [Verwijder bericht](#)



Maaïke de Jong
Mooie uitdaging Daniel! Succes!



Ferdy Brand
Succes!



Walleke Muiderman
Succes Daniël!

Bijlage 3: Aankondiging onderzoek in de nieuwsbrief

07 Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)



Omdat we graag willen weten hoe het staat met de tevredenheid van onze medewerkers, heeft Daniel Holthuis voor zijn afstudeerproject (Master HRM) een tevredenheidsonderzoek samengesteld.

Het onderzoek kan resulteren in bruikbare onderzoeksresultaten, concrete verbeteracties en oplossingen om te komen tot verbetermanagement.

Het is daarom belangrijk dat jullie allemaal even de tijd nemen om de lijst in te vullen.

De online vragenlijst, die jullie binnenkort ontvangen, bestaat uit 40 korte meerkeuzevragen en het beantwoorden hiervan zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Daniel Holthuis en Joep Caris

Bijlage 4: Introductiemail

Dag beste collega's,

Afgelopen februari heb ik op het intranet aangekondigd dat ik graag bij ons een medewerkers tevredenheidsonderzoek wil doen, zodat we aan de hand van een korte vragenlijst een beter beeld kunnen verkrijgen van wat al goed gaat, en waar we ons op kunnen verbeteren. Bovendien heb ik je hard nodig om te kunnen afstuderen! Daarom heb ik hem zo gebruiksvriendelijk mogelijk gemaakt, en duurt deze slechts 5-10 min om in te vullen.

De vragenlijst kun je via deze link vinden (werkt ook op je *mobiel*):

https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_e3fMYXXd4tH8rSI

De vragenlijst is **volledig anoniem**, ik kan dus niet herleiden wie welke antwoorden heeft gegeven. De resultaten zullen enkel *als geheel* worden genomen en gerapporteerd.

Ik dank je alvast van harte voor het invullen van de lijst. Jouw mening en ervaring binnen Westfalen Medical zijn essentieel, en hoe meer collega's hun mening geven – des te beter we kunnen begrijpen waar we ons op moeten focussen. Bovendien, alleen als ik genoeg respondenten heb kunnen er conclusies worden getrokken uit de resultaten.

Ik dank je voor je hulp en inzet!

Hartelijke groet,
Daniel Holthuis
Afdeling HR

Bijlage 5: Herinneringsmail

Dag collega's,

Afgelopen week heeft Daniel ons allen uitgenodigd om mee te doen aan de medewerkers tevredenheidsonderzoek.

Inmiddels heeft ruim de helft (57) van ons de vragenlijst ingevuld. Dank daarvoor!

Heb jij de vragenlijst nog niet ingevuld? Dit kost je slechts **5-10 min** en is **volledig anoniem**. De vragenlijst vind je door op deze link te klikken (op computer of mobiel):

https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_e3fMYXXd4tH8rSI

Hoe meer collega's de lijst invullen, des te beter we kunnen weten waar we ons op kunnen verbeteren.

Ook namens @Holthuis, Daniel alvast hartelijk dank!

Joep Caris
HR Businesspartner