



Van
Medewerkers(tevredenheids)onderzoek (MO)
naar
Welzijsonderzoek (WO)
(0-meting 2018)



Inhoudsopgave

1	VOORGESCHIEDENIS EN EEN NIEUW BEGIN: WELZIJNSONDERZOEK	2
2	WELZIJNSONDERZOEK: PROCESSEN.....	3
2.1	De expertgroep: samenstelling en werkwijze	3
2.2	Expertgroep besluiten: van outsourcing naar in-house en regie in eigen hand	3
2.3	Tijdslijnen	4
2.4	Nodige ondersteuning van centraal en decentraal	4
3	WELZIJNSONDERZOEK: PRODUCTEN	4
3.1	Productvoorwaarden: continuïteit, hulpmiddel en kwaliteit	4
3.1.1	Continuïteit.....	5
3.1.2	Het onderzoeksinstrument moet een hulpmiddel zijn voor de aanpak van werkdruk en het stellen van desbetreffende (HR) prioriteiten	5
3.1.3	Kwaliteit van het onderzoeksinstrument (vragenlijst)	5
3.1.4	Kwaliteit van de data-analyse	5
3.2	Analyseniveaus: Faculteiten/diensten en doelgroepen	6
3.3	Het onderzoeksmodel	6
3.4	Een nadere uitleg van variabelen	7
4	CONCLUSIES.....	9

1 Voorgeschiedenis en een nieuw begin: Welzijnsonderzoek

In 2015 heeft de UT voor het laatst een medewerkers(tevredenheids)onderzoek uitgezet (MO2015). Voor dit onderzoek werd een extern bureau ingeschakeld. Het onderzoek en de rapportage daarvan heeft om een aantal redenen voor kritiek vanuit de werkvloer, medezeggenschap en UCB gezorgd:

- Gebrekkige anonimiteit;
- gebrekkige onderbouwing (ontbreken van een onderzoek model);
- vraagtekens t.a.v. de kwaliteit van ingezette instrumenten;
- analyse was beperkt tot beschrijvende statistiek (frequenties en percentages), toetsende statistiek (relaties tussen variabelen) ontbrak;
- geen inzage in relaties tussen persoonskenmerken (bijvoorbeeld functie, sekse, leeftijd) en gepercipieerde werkdruk;
- geen inzage in gegevens belangrijk voor de RI&E (agressie en geweld);
- onduidelijkheid over de praktische implicaties; en
- onduidelijkheid bij de HR-managers over hoe te rapporteren.

De bovengenoemde punten hebben tot enige weerstand c.q. terughoudendheid ten aanzien van medewerkersonderzoek binnen de UT-gemeenschap geleid. Echter, er bestaat een afspraak tussen het CvB en de medezeggenschapsorganen, om regelmatig een medewerkersonderzoek te doen. Om de kwaliteit van het aankomende onderzoek te waarborgen, rekening houdende met tekortkomingen uit het verleden, en draagvlak in de organisatie te creëren, heeft de dienst HR een expertgroep in het leven geroepen. Om een breuk met het verleden, nieuwe start en veranderende focus te markeren was een van de eerste besluiten van deze groep om in plaats van een medewerkersonderzoek een (Engels- en Nederlandstalig) *welzijnsonderzoek* te introduceren. Om het welzijn van de UT-medewerkers in kaart te brengen, is gekozen om één positieve en één negatieve dimensie van welzijn te meten: *gepercipieerde werkstress* (strain) en *bevlogenheid* (work engagement). Door gepercipieerde werkstress en de determinanten daarvan te meten kan tevens worden voldaan aan de eisen van de Arbowet omtrent het monitoren (Risico-Inventarisatie en Evaluatie; RI&E) van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). In deze context moet ook worden vermeld, dat ervoor wordt gekozen om ongewenst gedrag in het onderzoek mee te nemen.

Welzijn is een belangrijk thema binnen de UT. Dit blijkt uit de UT-initiatieven omtrent werkdruk en gezondheid. Tevens sluit welzijnsonderzoek aan bij de huidige ontwikkeling in de academie, de Nederlandse universiteiten en de nationale en internationale discussies omtrent te hoge werkdruk onder academici (zie ook paragraaf 3.1.1 *Continuïteit*). Dit zijn de inhoudelijke redenen om voor een welzijnsonderzoek te kiezen (i.p.v. een tevredenheidsonderzoek).

Het welzijnsonderzoek heeft een *tweeledige doelstelling*.

- 1) Het doen van een *nulmeting*, die als input dient om in de toekomst de ontwikkeling in welzijn/werkdruk te kunnen monitoren; en
- 2) Het *blootleggen van determinanten* van werkdruk/welzijn. Dit om beleidsmakers, leidinggevenden en professionals inzicht te geven in welke doelgroepen risico lopen, wat een hoge werkdruk verklaard en wat mogelijke interventies zijn om werkdruk te verlagen (zie ook de paragrafen 3.1.2 *Het onderzoeksinstrument moet een hulpmiddel zijn voor de aanpak van werkdruk en het stellen van desbetreffende (HR) prioriteiten* en 3.1.4 *Kwaliteit van de data-analyse*).

Uit de geformuleerde doelstellingen blijkt ook duidelijk, dat ook expliciet rekening is gehouden met UCB-standpunten (verslag verkenning UCB-aanpak werkdruk met de taskforce werkdruk op 20-02-2018) ten aanzien van het te doen onderzoek. Het onderzoek wordt gepositioneerd als een doorlopende en toekomstgerichte interventie, die houvast biedt voor de centrale en decentrale of lokale aanpak van werkdruk.

In het vervolg van dit verslag zal nader worden ingegaan op de processen omtrent en de op te leveren producten van het welzijnsonderzoek.

2 Welzijnsonderzoek: processen

In deze paragraaf staan de samenstelling, werkwijze en de besluiten van de expertgroep centraal. Tevens komen de tijdlijnen en nodige ondersteuning van centraal en decentraal aan bod.

2.1 De expertgroep: samenstelling en werkwijze

De expertgroep bestaat uit vertegenwoordigers van UR, OPUT, dienststraden, wetenschappers, M&C en HR-centraal en decentraal. Doelstelling van de expertgroep is en was om gezamenlijk tot een onderzoek aanpak van 'onderop' te komen. Daardoor kan het draagvlak binnen de organisatie worden vergroot. De expertgroep bestaat uit de volgende leden:

- Klaas Poortema (EWI, OPUT)
- Renilde van Seters (dienststraat CES)
- Hanneke Becht (LISA, UR)
- Ronald van't End (LISA, OPUT)
- Jeroen Meijerink (UD-vakgroep HRM, faculteit BMS)
- Jan de Leede (UD-vakgroep HRM, faculteit BMS)
- Kim Berkel (M&C)
- Sandra Konter (HR manager LISA en CES)
- Cathelijne Carpentier Wolf-de Vin (HR-manager ET)
- Nicole Torcka (beleidsadviseur dienst HR, projectleider)

Enkele leden van de expertgroep maken deel uit van de *inhoudelijke subgroep*. Deze groep is verantwoordelijk voor het te kiezen onderzoek model, de te selecteren gevalideerde meetinstrumenten, de analyse en rapportage van de data. De leden zijn Jan de Leede (expertise: medewerkersonderzoek), Jeroen Meijerink (expertise: medewerkersonderzoek & statistiek), Klaas Poortema (expertise: statistiek) en Nicole Torcka (expertise: medewerkersonderzoek).

De expertgroep en de subgroep hebben tot op heden á twee bijeenkomsten gehad. In de expertgroep ligt de focus op het nemen van procesbesluiten (bijv. wanneer en hoe het onderzoek uitzetten, wat is er vanuit centraal en decentraal nodig om het onderzoek adequaat in de organisatie onder de aandacht te brengen, hoe te communiceren?) en feedback voor de inhoudelijke subgroep. Ook is de leden van de expertgroep verzocht om inhoudelijk te reageren op dit verslag en de leden zullen ook betrokken worden bij de schriftelijke communicatie over het onderzoek: feedback/suggesties op de manier hoe het onderzoek aan de UT-gemeenschap wordt gepresenteerd.

2.2 Expertgroep besluiten: van outsourcing naar in-house en regie in eigen hand

De expertgroep heeft in haar eerste bijeenkomst op 17 juli 2018 de knelpunten op basis van eerdere onderzoeken geïnventariseerd en zich de vraag gesteld hoe kan het beter? Tevens heeft de expertgroep in deze bijeenkomst een belangrijk uitgangspunt geformuleerd: *belangrijker dan externe benchmarking is, dat het onderzoek inzage kan bieden in het welbevinden van UT-medewerkers, een doorlopende interventie is en hulpmiddel kan en moet zijn voor de aanpak van werkdruk en het verbeteren van medewerkerswelzijn*. Daaraan gerelateerd heeft de expertgroep geconcludeerd, dat een dieper inzicht in de determinanten van welbevinden noodzakelijk is. In combinatie met de tekortkomingen van het MO2015 en de vaststelling dat er voldoende kennis en kunnen 'in house' beschikbaar is, werd besloten de regie over het onderzoek in eigen hand te houden. Dit betekent concreet dat

- De vragenlijst door de subgroep (met toetsing door de expertgroep) wordt samengesteld;
- de analyse en rapportage van de data door de subgroep wordt verzorgd
- de data eigendom van de UT zijn; en
- om de anonimiteit te waarborgen c.q. het voor de subgroep onmogelijk te maken om via het IP-adres de invuller te identificeren wordt de data door een externe partij verzameld.

Daarnaast wordt in de expertgroep grote waarde gehecht aan het feit, dat naast de UT-werknemers (UT-medewerkers in dienst van de UT) er nog een grote hoeveelheid medewerkers aanwezig is, die niet in dienst van de UT zijn, maar wel tot de corebusiness worden gerekend: het gaat om 49 procent van de 1148 UT-promovendi (stand mei 2018). Dat promovendi een belangrijke groep zijn blijkt uit UT interne (werkplan aanpak werkdruk van de taskforce werkdruk en de decentrale plannen aanpak

werkdruk) en externe onderzoeken. Promovendi met en zonder UT-dienstverband worden dan ook expliciet uitgenodigd, om aan het onderzoek deel te nemen. Dit zal gebeuren door het onderzoek bij het TGS en PNUT te promoten.

2.3 Tijdslijnen

De volgende tijdslijnen zijn geformuleerd:

- Concept van dit verslag voor feedback bij de expertgroep: 30 september 2018
- Concept vragenlijst gereed voor laatste feedback door expertgroep: 12 oktober 2018
- Bespreking van dit document in het CvB agendaoverleg: 16 oktober 2018
- Uitzetten vragenlijst: laatste week november of eerste week december 2018
- Vragenlijst blijft max. 4 weken openstaan (max. sluitingsdatum 21 december 2018)
- Rapportages: eind januari/begin februari 2019

Het onderzoek is begroot voor 2018 (OPUT gelden). OPUT en URaad moeten achter het onderzoek staan c.q. het onderzoek goedkeuren. Echter, om het onderzoek ook daadwerkelijk in 2018 uit te kunnen voeren, is het niet mogelijk om het voorstel (dit document en de vragenlijst) binnen de reguliere vergadercyclus c.q. commissievergaderingen te behandelen. Daarom is aan de voorzitters gevraagd naar alternatieve mogelijkheden voor besluitvorming.

2.4 Nodige ondersteuning van centraal en decentraal

De eerdergenoemde tekortkomingen van het MO2015 en de consequenties daarvan (wantrouwen t.a.v. medewerkersonderzoek) betekent dat uiterst zorgvuldig over het welzijnsonderzoek moet worden gecommuniceerd. Dit betekent dat er in de organisatie-interne communicatie veel aandacht moet zijn voor kwesties van anonimiteit/vertrouwelijkheid, kwaliteit van het onderzoek en nuttigheid van het onderzoek. Daarvoor wordt M&C (Kim Berkel) nauw bij het onderzoek en de processen, met name communicatie daaromtrent, betrokken. Daarnaast is er een belangrijke taak weggelegd voor de HR-managers. Zij moeten de werkvloer voorbereiden op de komst van het onderzoek door een vooraankondiging in de nieuwsbrieven, briefings van faculteits/dienstbestuurders en faculteitsraden/dienstraden, het publiek maken van het online-beschikbaar zijn van het onderzoek en presentaties in de eenheden plannen. Draagvlak bij de HR-managers werd gecreëerd door een presentatie op 27 september jl. in het HR-team en de mogelijkheid om kritische vragen te stellen. Om de respons van promovendi (met en zonder UT-dienstverband) te verhogen, zal worden ingezet op bestaande structurele samenwerkingsrelaties met het TGS en PNUT. Daarnaast zal beleidsadviseur Torcka het onderzoek onder de aandacht brengen bij de PNUT-conferentie op 15 november 2018.

3 Welzijnsonderzoek: producten

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de productvoorwaarden, de (statistische) analyse-niveaus, de data-analyse, het onderzoek model en een nadere uitleg van de variabelen in het onderzoek model.

3.1 Productvoorwaarden: continuïteit, hulpmiddel en kwaliteit

Naast een kwalitatief hoogwaardige vragenlijst, zal het welzijnsonderzoek de volgende producten opleveren:

- 1) Eén schriftelijk rapport met rapportages over de UT als geheel, nulmeting op het niveau van eenheden en een speciale paragraaf/hoofdstuk over promovendi;
- 2) (op wens) mondelinge presentatie op het niveau van de UT; en
- 3) (op wens) mondelinge presentaties in de eenheden (diensten, faculteiten).

Het onderzoek moet (naast het waarborgen van anonimiteit) aan vier voorwaarden voldoen:

- 1) Continuïteit;
- 2) het onderzoeksinstrument moet een hulpmiddel zijn voor de aanpak van werkdruk en het stellen van desbetreffende (HR) prioriteiten;
- 3) kwaliteit van het onderzoeksinstrument (vragenlijst); en

4) kwaliteit van de data-analyse.

3.1.1 **Continuïteit**

Continuïteit heeft betrekking op het plaatsen van het onderzoek in een groter geheel. Het onderzoek moet niet worden gezien als een eenmalig project, dat losstaat van andere initiatieven en thema's belangrijk voor de UT-gemeenschap. Om veranderingen en effecten van aanpak te meten zal het onderzoek herhaaldelijk worden uitgezet. Het welzijnsonderzoek 2018 moet dan ook worden begrepen als een 0-meeting. Op de UT is, evenals bij andere universiteiten, werkdruk en de aanpak daarvan een belangrijk thema. Daarom werd ervoor gekozen werkdruk een prominente plek in het onderzoek te geven. Dit doen we door gepercipieerde werkstress te meten. Daarnaast is er gezocht naar een positieve tegenhanger. Uitgaande van werknemers- en werkgeversbehoeften en de literatuur is voor bevlogenheid gekozen. De onafhankelijke variabelen en mediators representeren thema's, die in zowel onderzoek alsook binnen de UT als 'beïnvloeders' van gepercipieerde werkstress en bevlogenheid worden gezien. Tevens wordt rekening gehouden met het belang dat de nieuwe cao en de UT aan employability hechten. Twee variabelen hebben een invloed op de (gepercipieerde) employability van UT-medewerkers: job crafting en empowerment (zie voor een nadere uitleg de paragrafen 3.4 en 3.5).

3.1.2 **Het onderzoeksinstrument moet een hulpmiddel zijn voor de aanpak van werkdruk en het stellen van desbetreffende (HR) prioriteiten**

Een onderzoek kan een hulpmiddel zijn voor het stellen van prioriteiten ofwel het maken van keuzes omtrent (HR) beleid en praktijken. Om mentale belasting het hoofd te kunnen bieden en bevlogenheid te bevorderen, moet duidelijk zijn welke variabelen daarop van invloed zijn en hoe sterk de invloed daarvan is. Er moet ervan worden uitgegaan, dat niet alle variabelen dezelfde effect-sterkte hebben. Variabelen die een sterkere invloed hebben dan andere, kunnen erbij helpen om keuzes te maken voor wat een hoge en wat een lagere prioriteit van aanpak heeft. Bovendien kan het onderzoek bij herhaalde meeting inzage bieden in de effecten van aangepast of nieuw (HR) beleid en praktijken.

3.1.3 **Kwaliteit van het onderzoeksinstrument (vragenlijst)**

De kwaliteit van het onderzoeksinstrument (vragenlijst) wordt gemeten aan de validiteit en betrouwbaarheid. Bij elk verantwoord wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek moet de vraag worden beantwoord of het meetinstrument waarmee gemeten wordt, betrouwbaar en valide is. Betrouwbaarheid betreft een controle op 'toevalsfouten'. Validiteit verwijst naar een controle op systematische fouten. Om toevalsfouten tegen te gaan c.q. de betrouwbaarheid te garanderen wordt gebruik gemaakt van reeds gevalideerde instrumenten. Om de validiteit te garanderen wordt houvast gezocht bij bestaande en reeds getoetste onderzoek modellen. De expertgroep is overeengekomen om twee effect-variabelen te onderzoeken die uitsluitel kunnen geven over medewerkerswelzijn: gepercipieerde werkstress en bevlogenheid. Vervolgens heeft de inhoudelijke subgroep de literatuur verkend, om te kijken welke variabelen deze vormen van medewerkerswelzijn beïnvloeden. Deze kennis uit de literatuur werd afgezet c.q. vergeleken met wat de kwalitatieve UT-verkenningen over werkdruk hebben opgeleverd (centrale plan en de decentrale plannen aanpak werkdruk). Vervolgens is er een keuze gemaakt uit een aantal determinanten, die bij de UT een rol spelen en tevens in onderzoek als zogenaamde antecedenten van mentale belasting en bevlogenheid worden genoemd. Zie voor nadere informatie de paragrafen 3.4 en 3.5.

3.1.4 **Kwaliteit van de data-analyse**

De kwaliteit van de data-analyse wordt bepaald door een keuze voor de juiste analysetechnieken. Een belangrijk kritiekpunt met betrekking tot het MO2015 was, dat er slechts frequenties en percentages werden gerapporteerd. Daardoor ontbrak informatie over relaties tussen de variabelen in het onderzoek. Bijvoorbeeld werd pas na herberekening door een UR lid duidelijk, dat er een relatie bestaat tussen functies en werkdruk. In het welzijnsonderzoek is sprake van relatief veel variabelen, die met elkaar en dan wel in een bepaalde richting samenhangen (zie ook het onderzoek model in paragraaf 3.3).

Er zal gebruik worden gemaakt van descriptieve of beschrijvende statistiek en toetsende statistiek. Descriptieve statistiek wordt gebruikt om ruwe data overzichtelijker te maken. Dit is mogelijk door het genereren van een aantal kengetallen, zoals de verdeling van scores, gemiddelden, standaarddeviaties, hoogste en laagste scores en de frequentie van bepaalde antwoorden. Toetsende statistiek wordt gebruikt om hypothesen ofwel veronderstelde samenhangen te onderzoeken. In het onderzoek wordt uitgegaan van controlevariabelen (persoons- en functiekenmerken, ongewenst gedrag), meerdere onafhankelijke variabelen (X= human resource management en job crafting) en meerdere afhankelijke variabelen (Y= gepercipieerde werkstress en bevlogenheid). Dit betekent dat er asymmetrische multivariate analysetechnieken zullen worden toegepast (i.e. regressieanalyses). Daarnaast wordt ook uitgegaan van mediators (M). Bij een mediatie staat de mediator in relatie tot X en Y: X heeft een invloed op M en via M op Y. De volgende mediators zullen in het welzijnsonderzoek worden meegenomen: role overload, role ambiguity, person-organization fit, Leader-Member Exchange en empowerment. Om het met een voorbeeld te verduidelijken: (aspecten van gepercipieerd) HRM hebben een invloed op rol overloading en via rol overloading op mentale belasting. Dit betekent dat ook mediator-effecten zullen worden onderzocht.

3.2 Analyzeniveaus: Faculteiten/diensten en doelgroepen

In het MO2015 werd tot op het niveau van leerstoelen en kleine teams/afdelingen onderzocht en gerapporteerd. Mede daardoor kwam de anonimiteit/vertrouwelijkheid in het geding. Daarom wordt ervoor gekozen om voor het welzijnsonderzoek het niveau van de UT en faculteiten/diensten te kiezen. Zoals eerder aangegeven werd in het MO2015 onvoldoende rekening gehouden met verschillen tussen medewerkers. Zo heeft een nadere analyse van een UR lid blootgelegd, dat er verschillen ten aanzien van werkdrukbeleving tussen WP en OBP bestaan. Echter, een eerste analyse van ziekteverzuimcijfers laat zien, dat een onderscheid tussen bijvoorbeeld WP, OBP en promovendi te grof zou kunnen zijn. Anders gezegd: de genoemde medewerkersgroepen zijn geen homogene groepen, dus er bestaan verschillen binnen deze groepen. Deze verschillen zijn zichtbaar als er wordt gecontroleerd op bijvoorbeeld leeftijd en sekse. Ook wetenschappelijk onderzoek laat zien, dat persoonskenmerken (o.a. leeftijd, sekse, herkomst, familiestatus) een invloed kunnen hebben. Het is dus belangrijk om mogelijke verschillen tussen medewerkers in kaart te brengen; mede ook omdat daardoor duidelijkheid kan worden verkregen of voor een adequate aanpak 'à la carte' beleid en praktijken nodig zijn.

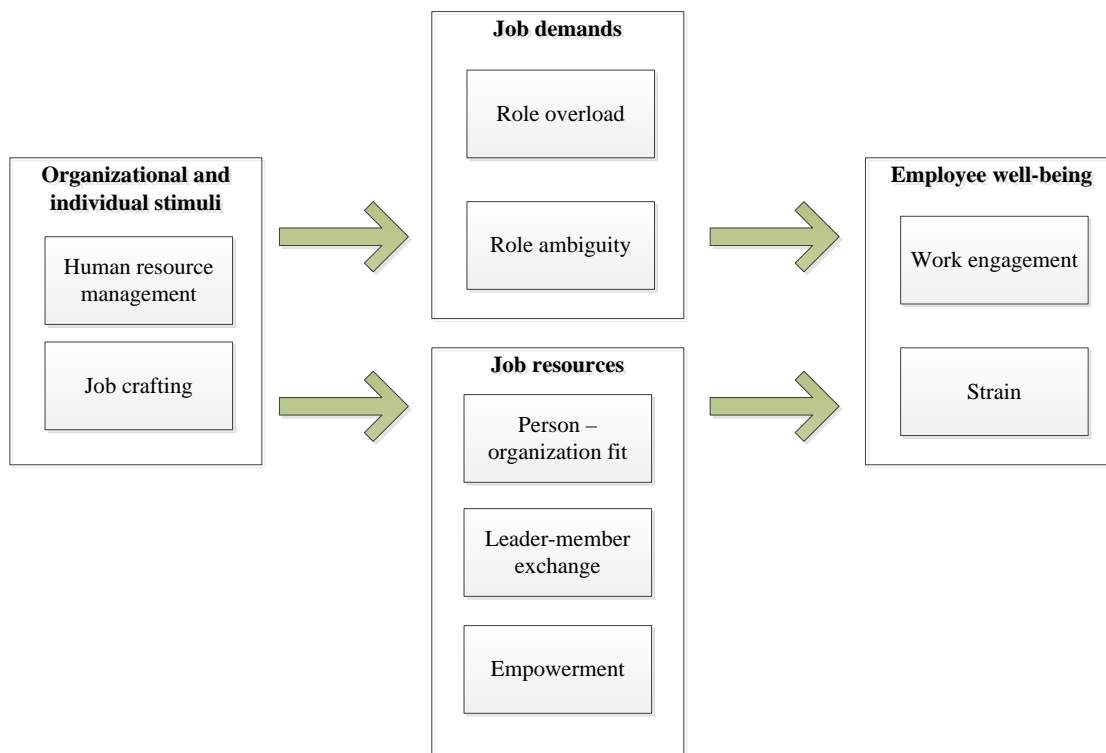
3.3 Het onderzoeksmodel

Als houvast voor het onderzoek is het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Demerouti et al. (2001) gebruikt¹. Het Job Demands-Resources model (JD-R-model) is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkuitskomsten te bestuderen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces). Het oorspronkelijke JD-R-model had het doel inzicht te geven in de oorzaken van burn-out. De inhoudelijke subgroep heeft besloten om negatieve uitkomsten van werkkenmerken breder te beschouwen en daarom voor 'strain' ofwel mentale belasting te kiezen. Drie jaar na het verschijnen van het oorspronkelijke JD-R-model ontwikkelden Schaufeli en Bakker (2004) een uitgebreide versie van het model, waarin naast burn-out ook bevlogenheid is opgenomen. Het uitgebreide JD-R-model pretendeert niet alleen inzicht te geven in de oorzaken en gevolgen van een negatieve psychologische toestand (burn-out), maar ook van een analoge, positieve toestand (bevlogenheid). Bevlogenheid heeft betrekking op een gevoel van opperste voldoening bij werknemers, dat gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004²). Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen. Voor een overzicht en kritische beschouwing van het JD&R model, zie ook Schaufeli en Taris

¹ Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

² Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

(2013³). Naar aanleiding van empirische resultaten ten aanzien van het model en kwalitatieve verkenningen bij de UT is gekozen om de volgende werkkenmerken – die tevens determinanten van mentale belasting en bevlogenheid zijn – in het onderzoek mee te nemen: gepercipieerd HRM, job crafting, rol overloading, rol ambiguïteit, person-organization fit, leader-member exchange en empowerment. We hebben ervoor gekozen HRM en job crafting gekozen om zo het belang van de organisatie (HRM) en medewerker (JC) in het verklaren van welzijn weer te geven. Tevens geeft dit inzicht in wat de organisatie en de medewerker kan doen om welzijn te garanderen. Om te voldoen aan eisen met betrekking tot de RI&E zal ongewenst gedrag als controlevariabele worden meegenomen. Andere controlevariabelen zijn persoonskenmerken en functiekenmerken (OBP, WP, docenten, postdoc/researcher en promovendi).



Model 1: Onderzoeksmodel voor het UT welzijns onderzoek 2018

3.4 Een nadere uitleg van variabelen

In deze paragraaf worden definities gepresenteerd van de variabelen die betrekking hebben op werkkenmerken. Een uitleg van de effectvariabelen, die uitsluitsel over medewerkerswelzijn geven is in de vorige paragraaf te vinden.

Human Resource Management. Daarmee wordt nagegaan hoe medewerkers verschillende aspecten van HRM beleven. Zijn ze tevreden met bijvoorbeeld hun beloning, beoordeling en ontwikkelingsmogelijkheden? (Alfes et al., 2012⁴).

Job crafting. Job crafting heeft betrekking op de aanpassingen die werknemers in hun functie aanbrengen zodat deze beter op de eigen behoeftes en sterktes aansluit (Dorenbosch et al., 2013⁵).

Role overload. Role overload describes situations in which employees feel that there are too many responsibilities or activities expected of them in light of the time available, their abilities, and other constraints (Rizzo et al., 1970⁶).

³ Schaufeli, W. & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie*, 26, 182-2004.

⁴ Alfes, K., Shantz, A. & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: the moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22, 409-422.

⁵ Dorenbosch, R., Bakker, A., Demerouti, E. & Dam, K. van (2013). Job crafting: de psychologie van een baan op maat. *Gedrag en Organisatie*, 26, 3-15.

Role ambiguity. A lack of necessary information available to a given organizational position (Rizzo et al., 1970⁷).

Person-organization fit. Person-organization fit can be defined as the congruence between the norms and values of organizations and the values of persons (Chatman, 1989⁸).

Leader-member exchange (LMX). LMX gaat om de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte. Lage kwaliteit LMX-relaties worden gekarakteriseerd door invloed van bovenaf, economische ruilrelaties en formele rolbeschrijvingen. Een lage kwaliteit LMX duidt op een transactionele relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte, een hoge kwaliteit LMX op een transformationele relatie. Een hoge kwaliteit van een LMX relatie bevat meer wederzijds vertrouwen, respect en verplichtingen tussen leidinggevende en ondergeschikte, dan een lage kwaliteit van een LMX relatie (o.a. Basu & Green, 1997; Graen en Uhl-Bien, 1995⁹).

Empowerment. Empowerment refers to increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting an individual's orientation to his or her work role: meaning, competence (that is self-efficacy), self-determination, and impact (Thomas & Velthouse, 1990¹⁰). *Meaning* is the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standard. *Competence*, or self-efficacy, is an individual's belief in his or her capability to perform activities with skill. *Self-determination* is an individual's sense of having choice in initiating and regulating actions. *Impact* is the degree to which an individual can influence strategic, administrative, or operating outcomes at work.

⁶ Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163

⁷ Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150–163

⁸ Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14, 333-349.

⁹ Basu, R. & Green, S.G. (1997). Leader-Member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.

Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

¹⁰ Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

4 Conclusies

- Voor het welzijnsonderzoek wordt de regie in eigen hand gehouden.
 - De vragenlijst wordt door de subgroep (met toetsing door de expertgroep) samengesteld;
 - de analyse en rapportage van de data wordt door de subgroep verzorgd;
 - de data zijn eigendom van de UT; en
 - om de anonimiteit te waarborgen c.q. het voor de subgroep onmogelijk te maken om via het IP-adres de invuller te identificeren wordt de data door een externe partij verzameld.

- Het welzijnsonderzoek voldoet aan de kwalitatieve eisen van verantwoord wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek.
 - Het onderzoek is valide en betrouwbaar;
 - Het onderzoek voldoet aan de noodzakelijke randvoorwaarde van vertrouwelijkheid;
 - Voor het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een reeds getoetst onderzoek model en gevalideerde instrumenten;
 - UT relevante werkkenmerken en werkuitkomsten worden in het onderzoek meegenomen (relevantie blijkt uit de werkdrukplannen);
 - Het onderzoek zal bruikbaar zijn voor de praktijk: voor de evaluatie van UT (HR) beleid en praktijken en hulpmiddel voor het stellen van prioriteiten; en
 - Door te onderzoeken of er verschillen tussen diensten, faculteiten, doelgroepen en binnen doelgroepen bestaan, kan worden nagegaan of 'à la carte' beleid en praktijken nodig zijn.

- Over het welzijnsonderzoek wordt adequaat gecommuniceerd:
 - De samenwerking van vertegenwoordigers van UR, OPUT, wetenschappers, M&C en HR in de 'expertgroep welzijnsonderzoek' zal ervoor zorgen dat het onderzoek op een adequate manier onder de aandacht bij UT-medewerkers wordt gebracht;
 - De inhoudelijke subgroep zorgt voor de mondelinge en schriftelijke presentatie van de onderzoeksresultaten bij de UT, faculteiten en diensten.