



WORKABILITY COMPANY SCAN

GROEPSRAPPORTAGE

BEDRIJFSGEGEVENS

BEDRIJFSNAAM

DEMOBEDRIJF

VESTIGING

Lokatie

AFDELING/UNIT

Afdeling

E projecten@qt-test.nl

I www.qt-test.nl

WERKNEMERSBESTAND

| | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Project | project1001 |
| Aantal deelnemers in SCAN | 7 |
| Onderzoekperiode | 01-05-2013 tot 01-06-2013 |
| Referentiebestand | Totale beroepsbevolking 2012 |

WERKNEMERSBESTAND 45

Leeftijd

| | |
|--------------------|----|
| Jonger dan 25 jaar | 2 |
| 25 t/m 34 jaar | 13 |
| 35 t/m 44 jaar | 15 |
| 45 t/m 54 jaar | 10 |
| 55 jaar en ouder | 5 |

Geslacht

| | |
|-------|----|
| Vrouw | 15 |
| Man | 30 |

Soort dienstverband

| | |
|-----------|----|
| Vast | 29 |
| Tijdelijk | 14 |
| Anders | 2 |

Aantal jaar werkzaam binnen organisatie

| | |
|-----------------|----|
| 0 t/m 1 jaar | 3 |
| 2 t/m 3 jaar | 18 |
| 4 t/m 7 jaar | 9 |
| 8 t/m 15 jaar | 13 |
| 16 jaar en meer | 2 |

INHOUDSOPGAVE**INLEIDING**

| | |
|--|---------------|
| 1 KENCIJFERS | pag. 5 |
| 2 POSITIEVE WERKBELEVING EN MOTIVATIE | pag. 6 |

GROEPSRAPPORTAGE

| | |
|---|-----------------------|
| I WERKBAARHEID | pag. 8 t/m 12 |
| 2 TOEGEPASTE PSYCHOSOCIALE MODELLEN | pag. 13 t/m 17 |
| 3 MODEL WERKSTRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN | pag. 18 t/m 22 |
| 4 RISICOPROFIEL EN KWALITEIT VAN DE ARBEID | pag. 23 t/m 25 |
| 5 GEZONDHEID | pag. 26 |
| 6 WERKSTRESS | pag. 27 t/m 28 |
| 7 BAANTYPE | pag. 29 t/m 30 |
| 8 BAANKENMERKEN | pag. 31 |
| 9 MOTIVATIE | pag. 32 t/m 39 |
| 10 POSITIEVE BELEVING VAN WERK | pag. 40 |
| 11 WORKENGAGEMENT | pag. 41 t/m 47 |

BIJLAGEN

| | |
|--|-----------------------|
| I INTERVENTIES OP POSITIEF-PSYCHOLOGISCHE GRONDSLAG | pag. 49 t/m 55 |
| II DUURZAME INZETBAARHEIDSSTRATEGIEEN | pag. 56 t/m 64 |
| III WERKGERELATEERDE FLOW | pag. 65 t/m 67 |
| IV REFERENTIES | pag. 68 t/m 74 |

INLEIDING

E projecten@qt-test.nl

I www.qt-test.nl

1 KENCIJFERS

Aantal deelnemers in Rapportage: 7

Baantype Type 3 (passieve banen): middelmatig werkstressniveau

Baankenmerken C-klasse 4 Kwalificatie laaggemiddelde Motiverende Potentiële Score

| | | Indexscore | Kwalificatie |
|---|--|------------|--------------------------|
| Arbeidsgeschiktheidsindex (range 5-50) | | 39 | goed |
| Risico op uitval | | % | aantal |
| Op korte termijn (slecht werkvermogen) | | 0 | 0 |
| Op langere termijn (matig werkvermogen) | | 43 | 3 |
| Geen uitvalrisico (goed werkvermogen) | | 57 | 4 |
| Workperformance | | C-klasse 6 | Kwalificatie hooggemidd. |
| Workengagement | | 5 | gemiddeld |

| Kwalificatie | zeer laag | laag | onder gemiddeld | gemiddeld | boven gemiddeld | hoog | zeer hoog |
|--------------------------|-----------|------|-----------------|-----------|-----------------|------|-----------|
| Workperformance (aantal) | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | 0 |
| Workengagement (aantal) | 0 | 1 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 |

In de Rapportage is gebruik gemaakt van de C-schaal van Guilford (1965). De scores behaald door de groep deelnemers zijn verdeeld in 11 genormaliseerde klassen en wel zodanig dat de 1 % laagst scorenden de C-waarde en de 1% hoogst scorenden de waarde 10 krijgen.

| C-waarde | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------|-----------|-----------|------|---------------|--------------|-----------|--------------|---------------|------|-----------|-----------|
| Kwalificatie | zeer laag | zeer laag | laag | onder gemidd. | laag-gemidd. | gemiddeld | hoog-gemidd. | boven gemidd. | hoog | zeer hoog | zeer hoog |
| Frequentie | 1 % | 3 % | 7 % | 12 % | 17 % | 20 % | 17 % | 12 % | 7 % | 3 % | 1 % |
| Cumulatief | 1% | 4% | 11% | 23% | 40% | 60% | 77% | 89% | 96% | 99% | 100% |

De C-schaal normering geeft een relatieve positie weer van de groep deelnemers ten opzichte van de referentiegroep. In de Rapportage wordt voor een aantal resultaten ook aanvullend gebruik gemaakt van het zogenaamde stoplichtmodel (rood, oranje en groen).

GROEPSRAPPORTAGE

E projecten@qt-test.nl

I www.qt-test.nl

1. WERKBAARHEID

| | |
|--|---------------|
| Aantal deelnemers | 7 |
| Index Werkvermogen (arbeidsgeschiktheid) | 39 (goed) |
| Herstelbehoefte | gemiddeld |
| Ziekteverzuim | laag |
| Kwantitatieve werkdruk | gemiddeld |
| Kwalitatieve werkdruk | hooggemidd. |
| Emotionele werkdruk | laaggemidd. |
| Plezier in het werk | boven gemidd. |

Werkvermogen

Werkvermogen ('work ability') geeft de mate weer waarin een werknemer zichzelf zowel lichamelijk als geestelijk in staat acht om zijn huidig werk uit te voeren. Het werkvermogen wordt bepaald door de kwaliteit van de arbeid in een arbeidsorganisatie en door de persoonlijke capaciteiten van de werknemer.

De WerkvermogenIndex (WVI) geeft aan of er een sterk verhoogde kans bestaat op uitval in de komende paar jaar. Het werkvermogen wordt ingedeeld in een van de vier categorieën:

- uitstekend (geen uitvalrisico)
- goed (geen uitvalrisico)
- matig ((uitvalrisico op langere termijn)
- slecht (uitvalrisico op korte termijn)

De WVI-score toont hoe hoog het eigen werkvermogen wordt ingeschat om aan de eisen van de arbeidssituatie te kunnen voldoen. Andere voorspellers voor uitval op termijn zijn huidige ziekte, gezondheidsklachten en met name (psychische) vermoeidheid. De vermoeidheidsscore voorspelt o.a. langdurig verzuim, het ontstaan van psychische klachten, hart en vaatziekten en de kans op bedrijfsongevallen.

De WVI-score geeft alleen een signaal af, maar geeft niet aan wat de oorzaak is van een verminderd werkvermogen en welke interventie toegepast moet worden. Er is in dat geval nader onderzoek nodig. Daarom wordt de WVI ingezet met aanvullende vragenlijsten die peilen naar de kwaliteit van de arbeid. In de Workability Monitor zijn op basis van leidende psychosociale modellen aanvullende scans opgenomen om werkstress, gezondheid, positieve beleving van het werk en het welbevinden te voorspellen en verklaren. Door al deze data te aggregeren, krijgt men een goed beeld waarom medewerkers risico's lopen, wat men moet veranderen en vooral: waar men op kan sturen.

Herstelbehoefte

Een hoge herstelbehoefte betekent een verhoogd risico op gezondheidsklachten en is een 'early warning' voor uitputting. Herhaald onvoldoende herstel is de start van een vicieuze cirkel, waarbij steeds meer inspanning nodig is om bij een nieuwe werkperiode het prestatieniveau toch terug in evenwicht te brengen. Opgestapelde vermoeidheid leidt tot gezondheidsproblemen, ziekteverzuim en werkonbekwaamheid.

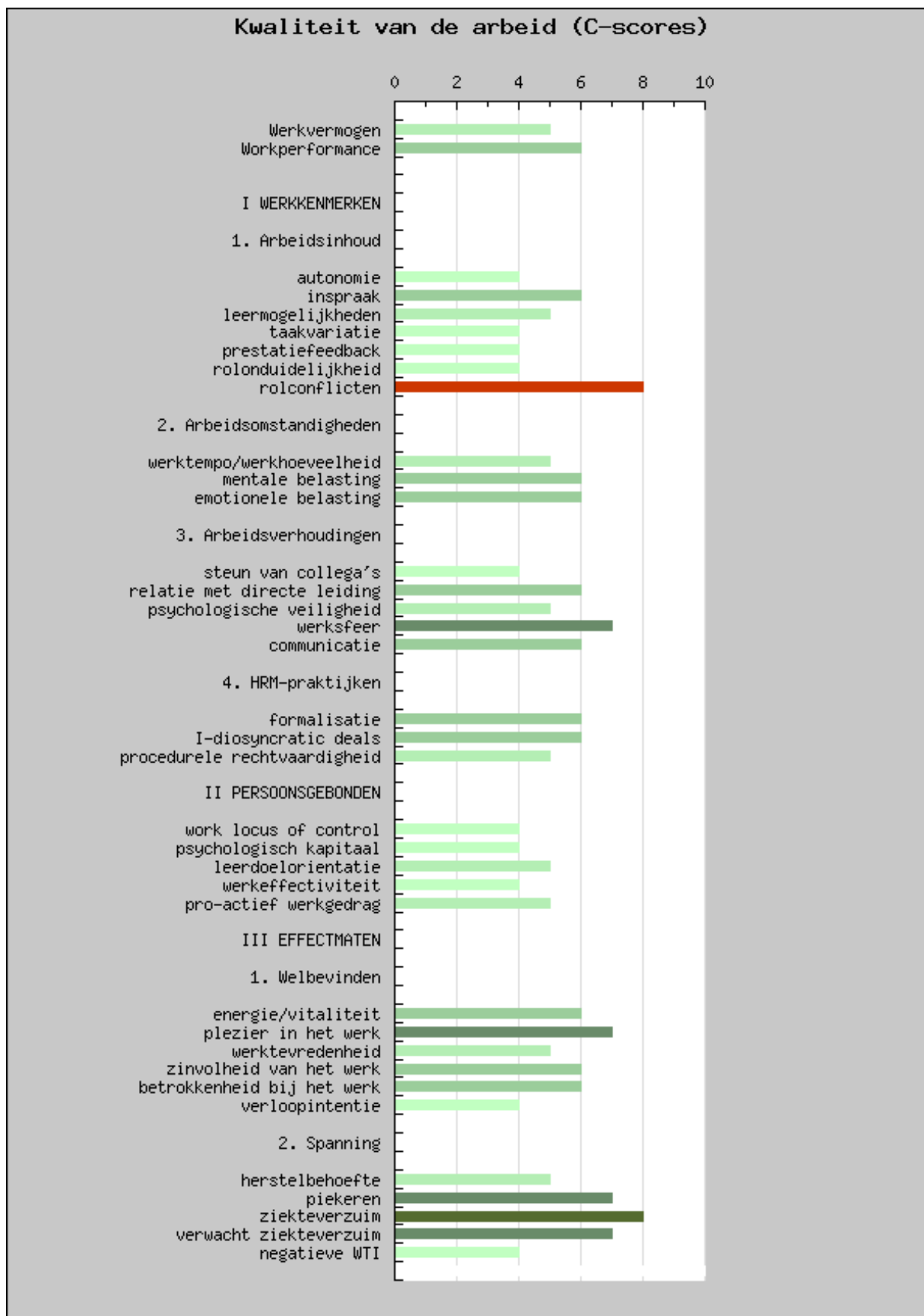
Werkdruk

Taakeisen zijn afhankelijk van de functie van de werknemer. Taakeisen vragen van de werknemer fysieke inspanning (zoals zwaar tillen), cognitieve inspanning (zoals hoge concentratie) en emotionele inspanning (zoals confrontatie met agressie en lijden). Door het toenemende gebruik van informatietechnologie zijn veel taken complexer geworden, die een grotere mentale inspanning vragen. Ook groeit de dienstensector en hebben werknemers meer contact met klanten. Dit stelt hoge eisen aan de emotionele belasting van mensen. Taakeisen doen een appèl op de fysieke, mentale en emotionele belastbaarheid van de werknemer. Te hoge taakeisen gedurende een langere periode leiden tot aantasting van de mentale en fysieke energiereserves van de werknemer.

3. MODEL WERKSTRESSOREN EN ENERGIEBRONNEN

| Werkstressoren | | C Kwalificatie | Stressreacties (uitputtingsproces) | | C Kwalificatie |
|-----------------------------------|---|----------------|---|-----|-----------------|
| Werkdruk | | 5 gemiddeld | Piekeren | | 3 onder gemidd. |
| Mentale belasting | | 4 laaggemidd. | Psychische vermoeidheid | | 5 gemiddeld |
| Emotionele belasting | | 4 laaggemidd. | ↔ Ziekteverzuim | | 2 laag |
| Rolconflict | | 8 hoog | | | |
| Rolonduidelijkheid | | 6 hooggemidd. | | | |
| Neg. werk-thuis interferentie | | 6 hooggemidd. | | | |
| | ↕ | | | ↕ | |
| Werkhulpbronnen | | C Kwalificatie | Werkengagement (motivatieproces) | | C Kwalificatie |
| Autonomie | | 4 laaggemidd. | Energie/vitaliteit in het werk | | 6 hooggemidd. |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | | 5 gemiddeld | Identificatie met werk | | 6 hooggemidd. |
| Variatie | | 4 laaggemidd. | Plezier in het werk | | 7 boven gemidd. |
| Steun van collega's | | 4 laaggemidd. | Werk sfeer | | 7 boven gemidd. |
| Relatie met direct leidinggevende | | 6 hooggemidd. | Werktevredenheid | | 5 gemiddeld |
| Prestatiefeedback | | 4 laaggemidd. | Zinvolheid van werk | | 6 hooggemidd. |
| Inspraak | | 6 hooggemidd. | ↔ | | |
| Psychologische veiligheid | | 5 gemiddeld | | | |
| Communicatie | | 6 hooggemidd. | | | |
| Procedurele rechtvaardigheid | | 5 gemiddeld | | | |
| Formalisatie | | 4 laaggemidd. | | | |
| I-deals | | 6 hooggemidd. | | | |
| | ↕ | | | ↓ | |
| Persoonlijke hulpbronnen | | C Kwalificatie | Organisatieuitkomsten | | C Kwalificatie |
| Locus of control | | 4 laaggemidd. | Verwacht ziekteverzuim | | 3 onder gemidd. |
| Leerdoeloriëntatie | | 5 gemiddeld | Verloopintentie | | 6 hooggemidd. |
| Proactief werkgedrag | | 5 gemiddeld | Workperformance/productiviteit | | 6 hooggemidd. |
| Psychologisch kapitaal: | | | Workability | WVI | Kwalificatie |
| Hoop | | 4 laaggemidd. | WerkvermogenIndex (WVI) | | 39 goed |
| Optimisme | | 4 laaggemidd. | Risico op uitval | % | Aantal |
| Veerkracht | | 4 laaggemidd. | Op korte termijn (slecht WVM) | | 0 0 |
| Werkeffectiviteit | | 4 laaggemidd. | Op langere termijn (matig WVM) | | 43 3 |
| | | | Geen uitvalrisico (goed WVM) | | 57 4 |

4. RISICOPROFIEL WERKNEMERS



KWALITEIT VAN DE ARBEID
werknemersbestand Scan (n = 7)

| | laag | | beneden gemiddeld | | gemiddeld | | boven gemiddeld | | hoog | |
|---------------------------------|------|---|----------------------|---|-----------|---|--------------------|---|------|---|
| | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n |
| Workperformance | 14 | 1 | 0 | 0 | 14 | 1 | 29 | 2 | 43 | 3 |
| I Werkenmerken | | | | | | | | | | |
| 1. Arbeidsinhoud | | | | | | | | | | |
| Autonomie | 14 | 1 | 14 | 1 | 43 | 3 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Inspraak | 14 | 1 | 0 | 0 | 43 | 3 | 14 | 1 | 29 | 2 |
| Leermogelijkheden | 14 | 1 | 0 | 0 | 57 | 4 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Taakvariatie | 29 | 2 | 0 | 0 | 29 | 2 | 29 | 2 | 14 | 1 |
| Prestatiefeedback | 14 | 1 | 29 | 2 | 29 | 2 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Rolonduidelijkheid | 14 | 1 | 14 | 1 | 29 | 2 | 14 | 1 | 29 | 2 |
| Rolconflicten | 14 | 1 | 0 | 0 | 43 | 3 | 0 | 0 | 43 | 3 |
| 2. Arbeidsomstandigheden | | | | | | | | | | |
| Werktempo/hoeveelheid | 29 | 2 | 0 | 0 | 57 | 4 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| Mentale belasting | 14 | 1 | 29 | 2 | 43 | 3 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| Emotionele belasting | 43 | 3 | 0 | 0 | 43 | 3 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| 3. Arbeidsverhoudingen | | | | | | | | | | |
| Steun van collega's | 29 | 2 | 14 | 1 | 29 | 2 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Relaties met directe leiding | 14 | 1 | 0 | 0 | 29 | 2 | 43 | 3 | 14 | 1 |
| Psychologische Veiligheid | 14 | 1 | 14 | 1 | 43 | 3 | 29 | 2 | 0 | 0 |
| Werksfeer | 14 | 1 | 0 | 0 | 29 | 2 | 0 | 0 | 57 | 4 |
| Communicatie | 14 | 1 | 0 | 0 | 29 | 2 | 43 | 3 | 14 | 1 |
| 4. HRM praktijken | | | | | | | | | | |
| Formalisatie | 14 | 1 | 14 | 1 | 43 | 3 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| I-diosyncratic deals | 29 | 2 | 0 | 0 | 14 | 1 | 14 | 1 | 43 | 3 |
| Procedurele rechtvaardigheid | 14 | 1 | 0 | 0 | 43 | 3 | 29 | 2 | 14 | 1 |
| II Persoonsgebonden | | | | | | | | | | |
| Work locus of control | 29 | 2 | 0 | 0 | 29 | 2 | 14 | 1 | 29 | 2 |
| Psychologisch kapitaal | 29 | 2 | 0 | 0 | 43 | 3 | 0 | 0 | 29 | 2 |
| Leerdoeloriëntatie | 14 | 1 | 0 | 0 | 57 | 4 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Werkeffectiviteit | 29 | 2 | 0 | 0 | 29 | 2 | 29 | 2 | 14 | 1 |
| Proactief Werkgedrag | 29 | 2 | 0 | 0 | 43 | 3 | 0 | 0 | 29 | 2 |
| III Werkbeleving | | | | | | | | | | |
| 1. Welbevinden | | | | | | | | | | |
| Energie/vitaliteit | 14 | 1 | 0 | 0 | 29 | 2 | 14 | 1 | 43 | 3 |
| Plezier in het werk | 14 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 43 | 3 | 43 | 3 |
| Werktevredenheid | 14 | 1 | 0 | 0 | 57 | 4 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Zinvolheid van werk | 14 | 1 | 0 | 0 | 57 | 4 | 0 | 0 | 29 | 2 |
| Betrokkenheid bij werk | 14 | 1 | 0 | 0 | 29 | 2 | 43 | 3 | 14 | 1 |
| Verloopintentie | 14 | 1 | 14 | 1 | 43 | 3 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| 2. Spanning | | | | | | | | | | |
| Herstelbehoefte | 57 | 4 | 0 | 0 | 14 | 1 | 14 | 1 | 14 | 1 |
| Piekeren | 57 | 4 | 0 | 0 | 29 | 2 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| Ziekteverzuim | 71 | 5 | 0 | 0 | 14 | 1 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| Verwacht ziekteverzuim | 57 | 4 | 0 | 0 | 29 | 2 | 0 | 0 | 14 | 1 |
| Negatieve WTI | 14 | 1 | 0 | 0 | 71 | 5 | 0 | 0 | 14 | 1 |

5. GEZONDHEID

Stressreacties/spanning



Werkstress is een containerbegrip, dat enerzijds het concept psychische vermoeidheid (herstelbehoefte, piekeren) en anderzijds het concept welbevinden (plezier in het werk, arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij het werk) omvat. Voor de hoofdeffecten verondersteld in het JD-R model is inmiddels voldoende empirische evidentie. Een toename in de werkeisen (werkdruk, , taakcomplexiteit, emotionele en fysieke belasting) hangt samen met een toename van de werkstress. Een toename in de beschikbare hulpbronnen (bijv. regelmogelijkheden, leermogelijkheden, ontwikkelingsmogelijkheden, werkzekerheid, steun van leiding en collega's) hangt samen met een afname van de werkstress. De hulpbronnen hebben daarnaast ook een direct positief effect op de motivatie en werkprestaties van werknemers.

Het JD-R model veronderstelt dat, afhankelijk van de specifieke werksituatie, verschillende energiebronnen als moderatoren kunnen optreden in de relatie tussen verschillende taakeisen en uitputting. De beschikbaarheid van specifieke energiebronnen kan voorkomen dat werknemers negatieve uitkomsten ervaren, ook al blijft het niveau van de taakeisen hoog. Dit buffereffect van het JD-R model is in verschillende beroepsgroepen aangetoond.

Men mag er echter niet van uitgaan dat hulpbronnen als vanzelfsprekend of altijd en overall bufferen tegen te hoge werkeisen. Een te onkritische toepassing van de gedachte dat niet zozeer een hoge werkdruk, maar vooral (de combinatie met) gebrekkige regelmogelijkheden en ondermaatse sociale ondersteuning problematisch is voor de kwaliteit van de arbeid. Vaak is met die gedachte de praktische implicatie verbonden dat mits men streeft 'naar volledige functies met voldoende speelruimte en contactmogelijkheden', werken met minder personeel, tegen strakkere deadlines en met hogere kwaliteitseisen geen nadelige gevolgen hoeft te hebben voor de (psychische) gezondheid van de betrokken werknemers.

Dit betekent dat de aanpak van werkstress niet kan volstaan met het zoeken naar mogelijkheden van taakverrijking, het inbouwen van zeggenschap door werkoverleg of het verbeteren van ergonomie van werkplekken.... maatregelen die ongetwijfeld het welbevinden, de motivatie en (de kwaliteit van) de prestaties van medewerkers én bedrijven kunnen verbeteren. Daarnaast moet ook de 'werkbaarheid' van banen in termen van spanningsklachten en psychische vermoeidheid in het oog gehouden worden. En dat heeft veel meer te maken met een voor de doorsnee-medewerker haalbare werkdruk en dus met realistisch bepaalde planningsdoelen of personeelsgrootte, limieten aan 'just in time' of kwaliteit, garanties inzake hersteltijd door het terugschroeven van overuren of een (in functie van leeftijd of afwijkende werktijdregelingen bepaalde) arbeidsduurvermindering.

Voor het terugdringen van te hoge werkstress valt het meeste heil te verwachten van het beter beheersbaar maken of het verlagen van de werkeisen. Nu is een dergelijke reductie of herontwerp van werkeisen op korte termijn niet altijd realiseerbaar, bijvoorbeeld bij gebrek aan financiële middelen voor een uitbreiding van de personeelsbezetting. Organisaties kunnen workengagement bij hun werknemers dan weer vooral stimuleren door hen meer hulpbronnen beschikbaar te stellen. Het aanbieden van voldoende hulpbronnen aan werknemers kan de de uitputtingseffecten van te hoge werkeisen opvangen. Werknemers die over voldoende autonomie, leermogelijkheden, sociale steun en werkzekerheid beschikken, zijn beter bestand tegen hoge werkdruk.

6. WERKSTRESS

Uitkomstmaten

| | |
|---|--|
| Psychische vermoeidheid/herstelbehoefte | |
| Piekeren | |
| Ziekteverzuim | |

Werkomgeving

Taakeisen

Algemene taakeisen

| | |
|-------------------|--|
| Werkbelasting | |
| Mentale belasting | |

Interpersoonlijke taakeisen

| | |
|----------------------|--|
| Emotionele belasting | |
| Rolstress | |

Interferentie werk-thuis

| | |
|---------------|--|
| Negatieve WTI | |
|---------------|--|

Sturingsmogelijkheden

Beslissingsmogelijkheden

| | |
|-----------------------|--|
| Autonomie in het werk | |
| Inspraak | |
| Formalisatie | |

Vaardigheidsmogelijkheden

| | |
|---------------------------------------|--|
| Taakvariatie en vaardigheidsbenutting | |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | |

Eigen inzetbaarheid

| | |
|------------------------|--|
| Psychologisch kapitaal | |
|------------------------|--|

Sociale steun

| | |
|-----------------------------|--|
| Relatie met directe leiding | |
| Sociale steun van collega's | |

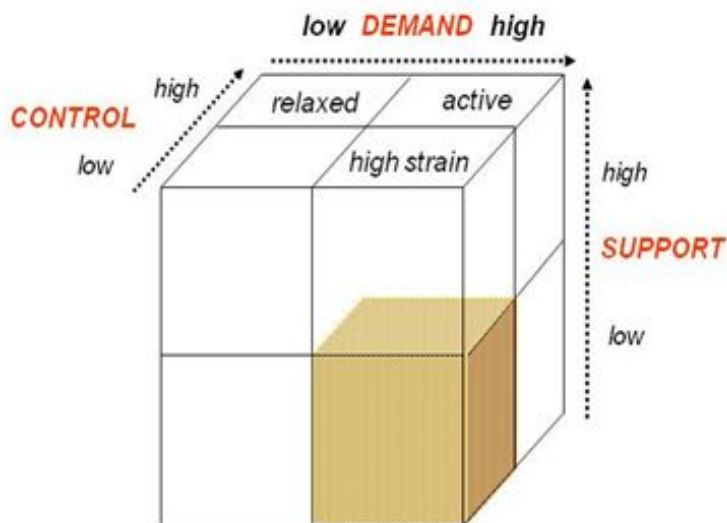
Psychologische taakeisen zijn stressoren die aanwezig zijn in de werkomgeving zoals een hoge tijdsdruk, een hoog werktempo, moeilijk, mentaal inspannend werk, emotioneel belastend werk en rolconflicten. Met sturingsmogelijkheden of de beslissingsruimte wordt de controle van een werknemer over zijn taken en gedrag bedoeld. Hieronder wordt ook het zelfregulerende vermogen verstaan, van werknemers om aanwezige stressoren te bestrijden. Social support houdt de mate van ervaren steun voor een werknemer van zijn directe en indirecte omgeving in. Voorbeelden hiervan zijn: goede relaties met collega's, steun krijgen van collega's of leidinggevenden en het kunnen rekenen op anderen, zowel binnen als buiten het werk. Werknemers met een gezonde set persoonlijke hulpbronnen zijn beter bestand tegen een belastende werksituatie. Een verstoorde balans tussen taakeisen en hulpbronnen kan veroorzaakt worden door een groot aantal verschillende kenmerken van de werkomgeving. Te hoge taakeisen in combinatie met te weinig hulpbronnen zijn voorspellers voor de gezondheid (werkstress) en de prestaties van werknemers.

Werkeisen zijn de belangrijkste predictoren van negatieve werkuitskomsten zoals emotionele uitputting. Met name de interpersoonlijke taakeisen (rolconflicten, emotionele belasting) hebben een negatieve relatie met werktevredenheid. Een hoge werkdruk is niet altijd negatief.

In het JDACS-model staat de interactie tussen psychologische taakeisen, sturingsmogelijkheden en sociale steun centraal. De op dit model gebaseerde strain-hypothese veronderstelt dat naarmate de werkgerelateerde stressor toeneemt in combinatie met weinig controle en sociale steun, de psychologische stressreacties zullen toenemen. De veronderstelling hierbij is dat wanneer er sprake is van een combinatie van hoge taakeisen, weinig sturingsmogelijkheden en weinig sociale steun, dit leidt tot een hoger werkgerelateerd welzijnsrisico en er ongunstige effecten op de gezondheid kunnen worden verwacht.

Als we teruggrijpen naar de besproken jobtypologie, dan krijgen we door toevoeging van 'sociale steun' niet een vier- maar een acht-kwadrantenmodel. Binnen dit model blijven de bovengenoemde baantypes (high strain, low strain, active, passive) bestaan, maar wordt High Work Support gezien worden als een baanstress bufferende factor en Low Work Support als een baanstress katalyserende factor. Dit impliceert dan ondermeer dat als er binnen de organisatie voldoende sociale steun aanwezig is, de werknemer dan minder energie moet gebruiken om kunnen om te gaan met de combinatie van hoge taakeisen en lage sturingsmogelijkheden waardoor de baanstress van de werknemer vermindert. Aangezien zowel sturingsmogelijkheden als sociale steun de negatieve impact van taakeisen op het algemeen welzijn van de werknemer zullen verminderen, worden ze steeds vaker gegroepeerd onder de term 'job resources'.

In het JDACS-model worden acht typen werkervaringen onderscheiden, namelijk vier typen in combinatie met weinig sociale steun en vier typen in combinatie met veel sociale steun.



Demand Control Support Model
Bron: Karasek, Theorell & Johnson

9. MOTIVATIE

1. Werkgerelateerde motivatiebronnen

Proactieve werkomgeving

| | |
|---------------------------------------|--|
| Autonomie | |
| Sociale steun van collega's | |
| Relatie met direct leidinggevende | |
| Klimaat van psychologische veiligheid | |
| Werksfeer | |
| Inspraak | |
| Prestatie-feedback | |

Ontwikkelingsmogelijkheden

| | |
|-------------------------------------|--|
| Leer- en Ontwikkelingsmogelijkheden | |
| Taakvariatie | |

Organisatorisch

| | |
|------------------------------|--|
| Formalisatie van het werk | |
| I-deals | |
| Procedurele rechtvaardigheid | |
| Communicatie en informatie | |

2. Persoonlijke hulpbronnen

| | |
|----------------------------|--|
| Psychologisch kapitaal | |
| Leerdoeloriëntatie | |
| Locus of control | |
| Occupational self-efficacy | |

3. Gedragsmaat

| | |
|---------------------------------|--|
| Proactief/innovatief Werkgedrag | |
|---------------------------------|--|

1. Werkgerelateerde motivatiebronnen

Proactieve werkomgeving

Proactieve werkomgeving wordt gedefinieerd als een werkomgeving met een hoge mate aan de werkfactoren job autonomie en sociale steun.

Job autonomie houdt in dat werknemers de mogelijkheden hebben om eigen beslissingen nemen. Het is een weergave van de vrijheid die men krijgt in het uitvoeren van de werkzaamheden die horen bij het takenpakket. Meer taakautonomie in het werk, zoals het zelf kunnen bepalen van de volgorde van werkzaamheden en de planning, leidt tot meer innovatief werkgedrag.

Sociale steun is de mate van ondersteuning door collega's en leidinggevenden in de werkomgeving. Job autonomie en sociale steun geven een indicatie van de proactiviteit van de werkomgeving, omdat de vrijheid en ondersteuning die men door deze concepten ervaart, leiden tot eigen initiatieven om problemen op te lossen of verbeteringen te realiseren. Job autonomie en sociale steun kunnen dus gezien worden als een weergave van proactieve werkomgeving.

Steun van collega's en leidinggevende zijn belangrijke extrinsiek motiverende hulpbronnen. Sociale steun kan omschreven worden als 'alle manieren waarop het werk, in het bijzonder het oplossen van problemen, bevordert wordt door sociale contacten en de werksfeer.

10. POSITIEVE BELEVING VAN HET WERK

Intrinsieke kwaliteit van werk

| | |
|----------------------------|--|
| Autonomie | |
| Inspraak | |
| Taakvariatie | |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | |

Sociale relaties

| | |
|---------------------------------------|--|
| Sociale steun collega's | |
| Relatie met leidingevende | |
| Werksfeer | |
| Klimaat van psychologische veiligheid | |

Organisatorische ondersteuning

| | |
|----------------------------|--|
| Communicatie en informatie | |
| Feedback | |



Persoonlijke hulpbronnen

| | |
|--------------------------|--|
| Persoonlijke hulpbronnen | |
|--------------------------|--|



Beleving van werk

De positieve beleving van werk kan samenhangen met:

(1) de mate waarin de job uitdagend is. Het gaat hier over de intrinsieke kwaliteit van het werk: houdt het mogelijkheden in om zich te ontplooien, kan men de eigen vaardigheden benutten, is het gevarieerd, kan men zelf beslissingen nemen over datgene dat gedaan moet worden (autonomie) en heeft men inspraak?

(2) de mate waarin de sociale relaties goed zijn: heeft men een goed contact met de collega's en de leidingevenden en is de sociale sfeer op het werk prettig?

(3) de mate waarin de organisatie de ondersteuning biedt die nodig is om het werk goed te doen. Beschikt men bijvoorbeeld over voldoende middelen en voldoende personeel om het werk goed te doen, is het werk goed georganiseerd en wordt men voldoende geïnformeerd over wat er in het bedrijf gebeurt?

Persoonlijke hulpbronnen hebben een wederkerige relatie met werkgerelateerde hulpbronnen. Ze versterken elkaar wederkerig. Werknemers die hoog scoren op persoonlijke resources zijn goed in staat om de werkgerelateerde hulpbronnen te mobiliseren.

Het opereren binnen omgevingen waarin veel hulpbronnen aanwezig zijn, activeert de persoonsgebonden hulpbronnen van de werknemer; en dat resulteert vervolgens in positieve psychologische en organisationele uitkomsten. Naarmate de werknemer meer over persoonsgebonden hulpbronnen beschikt, neemt zijn of haar beheersingsvermogen over de omgeving toe en kan hij of zij effectiever omgaan met veeleisende werkomstandigheden, waardoor een negatieve samenhang met werkstress en een positieve samenhang met werkengagement tot stand komt. Persoonlijke hulpbronnen versterken het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op uitkomstmaten als werkengagement.

11. WORKENGAGEMENT



Het concept Workengagment brengt de optimale werkhouding in kaart. Het concept workengagement is een containerbegrip en omvat begrippen als vitaliteit, arbeidstevredenheid, motivatie, werkbetrokkenheid en werkplezier. Een combinatie van deze componenten is ultiem voor een werknemer en de organisatie waarin hij werkt. Deze verschillende wetenschappelijke concepten zullen in de praktijk door werknemers weinig van elkaar onderscheiden worden. Er zit een spanning tussen de manier waarop begrippen in de wetenschap en in de dagelijkse praktijk worden gebruikt en toegepast. Engagement is een wetenschappelijk taalconstruct; iemand voelt zich niet zozeer geëngageerd; iemand voelt zich eerder energiek en enthousiast, ervaart een eigen inbreng in het werk, voelt zich geïnspireerd, is trots op het werk, is met plezier bezig met het werk, en de mate daarvan kan in de wetenschap geplaatst worden onder het concept engagement.

Over het algemeen wordt engagement gezien als een dieper niveau van motivatie en werkplezier. Engagement als een geëvolueerd concept van motivatie is waardevol als zelfstandig concept. Geëngageerde werknemers hebben het gevoel dat hun baan op een positieve manier invloed heeft op hun mentale welbevinden en zij ervaren een gevoel van trots. Het concept van motivatie is meer gericht op het op een goede manier uitvoeren van de werktaken en werkgerelateerd gedrag vertonen. Engagement uit zich bovendien in passie, energie en de bereidheid om meer te doen dan van een werknemer wordt gevraagd.

Werkplezier en Workengagement

Naast energie die medewerkers tijdens hun werk ervaren maakt plezier in het werk duidelijk hoe groot de bereidheid is om die energie te gebruiken binnen het werk. Zijn de werknemers bereid die energie in hun werk te steken? Een hoge mate van werkplezier betekent niet direct dat een werknemer 'engaged' is, maar bij een lage mate van werkplezier lijkt engagement niet realiseerbaar. Voor de mate van werkplezier zijn met name de volgende bronnen van belang:

- afwisseling: het uitvoeren van verschillende soorten taken of regelmatig fysiek in andere werkomgevingen zijn
- leer- en ontwikkelingsmogelijkheden: mogelijkheden om zich bij te scholen
- autonomie: van belang bij afwisselend werkt is de vrijheid om taken naar eigen inzicht en planning uit te kunnen voeren; geen vaste stramien en protocollen te hebben in het werk en naar eigen voorkeur mogen bepalen welke taken op een dag uitgevoerd worden
- het goede contact met collega's: sociale steun en een goede werksfeer

BRONNEN VAN WERKPLEZIER



Werknemers waarvan de basisbehoeften zijn vervuld, lijken gelukkiger in hun werk en minder uitgeput. Bovendien hebben sommige werknemers meer 'aanleg' om situaties in het werk te vinden die tegemoet komen aan hun behoeften. Op die manier kunnen zij werken naar hun eigen competenties. Daarnaast zijn situationele factoren, zoals beloning, erkenning en managementstijl van belang voor het creëren van engagement.

Verbondenheid

| | |
|-----------------------------------|--|
| Sociale steun van collega's |  |
| Relatie met direct leidinggevende |  |
| Veilig psychologisch klimaat |  |
| Werksfeer |  |

Competentie

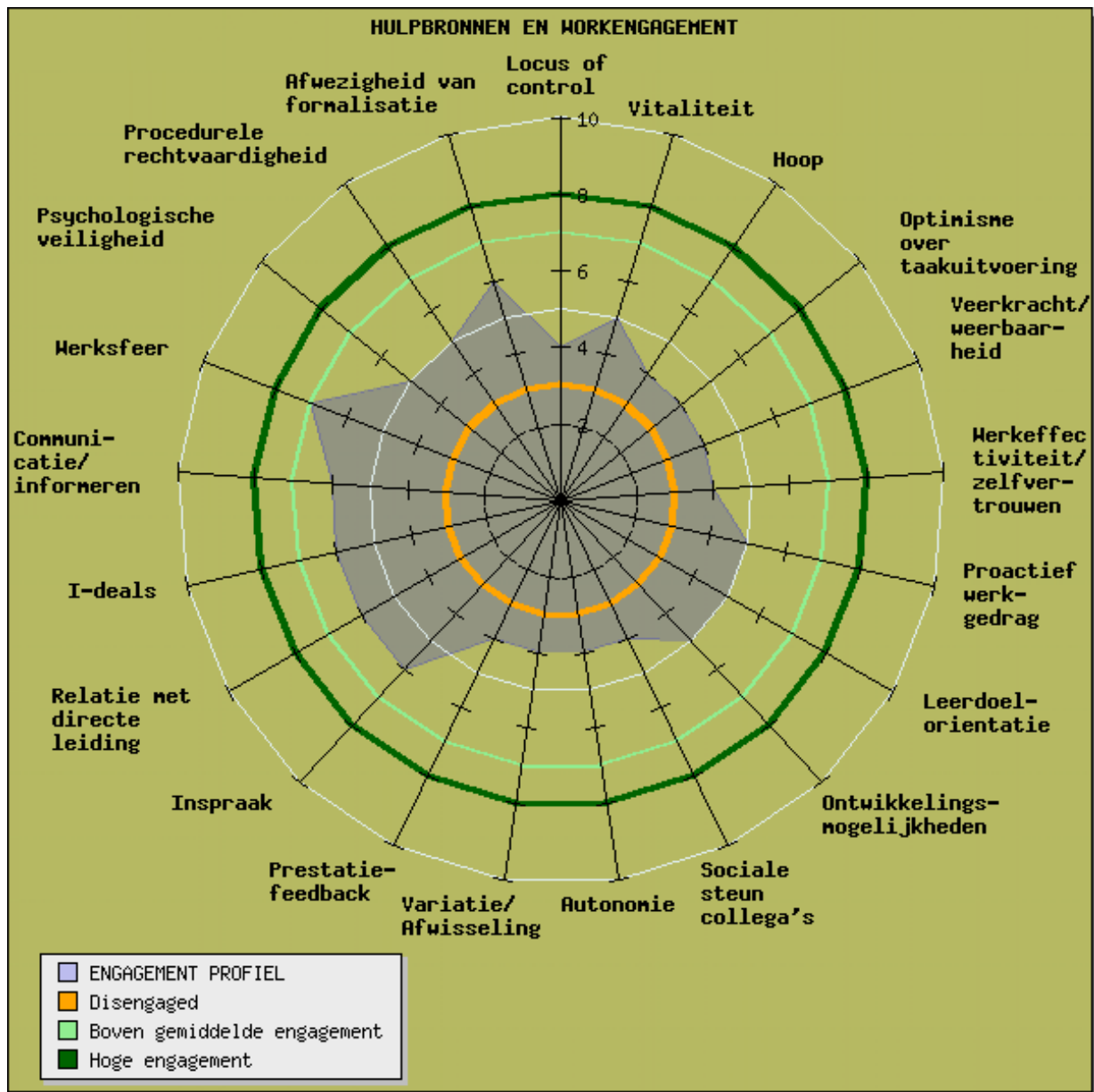
| | |
|----------------------------|--|
| Ontwikkelingsmogelijkheden |  |
| Vaardigheidsbenutting |  |

Autonomie

| | |
|------------------------------|--|
| Autonomie |  |
| Afwezigheid van Formalisatie |  |
| Prestatiefeedback |  |

Het JD-R model put uit de kennis van Deci & Ryan en stelt dat engagement een uniek concept is dat het best voorspeld kan worden door job resources en personal resources. Het JD-R model brengt deze wisselwerking in kaart. Engagement wordt gezien als tegenhanger van burnout en legt baaneisen, job demands, en baanmogelijkheden, job resources, op een weegschaal. Het model veronderstelt dat wanneer een werknemer langdurig wordt blootgesteld aan baaneisen zonder voldoende herstel te krijgen, dit uiteindelijk leidt tot uitputting. Om deze reden is vitaliteit van belang. De vitaliteit wijst op de hoeveelheid energie en mentale veerkracht die een individu bezit op het werk. Daarnaast kan er afstand tot het werk ontstaan door een tekort aan hulpbronnen, ofwel job resources, in het werk. Bovendien gaat het model ervan uit dat hulpbronnen in het werk het negatieve effect van langdurige blootstelling aan taakeisen op het uitputtingsproces enigszins kan compenseren. Naast werkgerelateerde hulpbronnen zijn volgens het model ook persoonlijke hulpbronnen van belang. Deze reduceren gevoelens van burnout en versterken die van engagement.

Hulpbronnen en Workengagement



Workengagement

| | C-klasse | Kwalificatie |
|---|----------|------------------|
| Personal Resources | 4 | laaggemiddeld |
| Job Resources | 5 | gemiddeld |
| Organizational Resources | 6 | hooggemiddeld |
| Workengagement (aantal werknemers in Scan = 7) | 5 | gemiddeld |

BIJLAGEN

E projecten@qt-test.nl

I www.qt-test.nl

BIJLAGE II DUURZAME INZETBAARHEIDSSTRATEGIEËN

1. Vergrijzing en duurzame inzetbaarheid

Inzetbaarheid is een dual concept en is een functie van zowel het aanbod als de vraag naar bepaalde arbeidskwaliteiten in de interne en/of externe arbeidsmarkt.

De inzetbaarheid aan de aanbods kant omvat indicatoren inzake het willen en het kunnen voldoen aan de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Bij het willen spelen de behoeftes en de motivaties van werknemers een grote rol. Sluit het type werk en de wijze waarop het werk georganiseerd en beloond wordt nog aan bij hun behoeftes? Bij het kunnen wordt vaak verwezen naar human capital als een functie van opleiding, ervaring en eerder opgedane beroepskwalificaties. Maar onder kunnen vallen ook de fysieke en psychische capaciteiten van werknemers, waarmee het werkvermogen van werknemers wordt uitgebreid met de gezondheid en welzijn van werknemers (workability). Dit schetst het beeld van een hoogwaardig arbeidsaanbod, bestaande uit gemotiveerde, competente en gezonde werknemers.

Niet voor iedere sector en bedrijf geldt dat er een arbeidstekort zal optreden als werknemers niet doorwerken. Blijft er op bedrijf(stak)niveau wel en vraag naar hetzelfde aantal werknemers of is er ook krimp te verwachten? Naast de differentiatie in de kwantitatieve arbeidsvraag, is het aan de vraagzijde ook belangrijk dat het aanbod blijft voldoen aan de kwalitatieve ontwikkelingen in de arbeidsvraag. Welke nieuwe eisen stelt het werk aan werknemers? En onder welke geboden arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden moet hieraan voldaan worden? Bij organisaties leeft nog vaak het idee dat oudere werknemers niet mee willen en kunnen met de veranderende kenmerken van het werk. De verlengde inzetbaarheid van oudere werknemers zou niet productief zijn, vanwege de verwachte verminderde veranderingsbereidheid, verouderde kwalificaties, meer gezondheidsklachten en de verhouding tussen arbeidsprestatie en loonkosten.

De baan(inhoud) vormt niet alleen de werknemer, de werknemer vormt ook zijn baan door het nemen van initiatief en proactief gedrag. Werknemers zijn actieve spelers in de markt, die zelf invloed uitoefenen op de werkinhoud en de werkomgeving in plaats van enkel te reageren op het werk. Werknemers sleutelen zelf bewust of minder bewust aan hun werk, Deze aanpassingen in het werk kunnen zowel taakgericht, relationeel als cognitief zijn. Het kan gaan om concrete bewerkingen van het takenpakket, maar ook over het aangaan van andere werkrelaties met collega's of klanten of over cognitieve aanpassingen door het werk op een andere manier te bekijken. Of aanpassingen aan de werkcontext waarbij de werknemer dezelfde taken blijft verrichten, maar binnen een andere context, werkplek, werktijd.

2. Inzetbaarheidsstrategieën

Gelet op de vergrijzing is gezonde en productieve inzetbaarheid een strategisch HRM-thema. Leeftijdsbewust personeelsbeleid en vitaliteitsbeleid spelen actief in op leeftijdsontwikkelingen binnen de organisatie. Globaal kunnen binnen organisaties vier inzetbaarheidsstrategieën onderscheiden worden. De eerste twee HR-praktijken hebben vooral een preventieve en curatieve functie in het voorkomen van al te nadelige effecten van het ouder worden van de werknemer. De laatste twee HR-praktijken richten zich meer op actieve waardering en positieve stimulering van oudere werknemers.

- **Ontzie-maatregelen (accomodatiestrategie)** zijn gericht op het neerwaarts bijstellen van de werkeisen op basis van het verminderde werkvermogen van de werknemer. Typische maatregelen zijn extra verlofdagen, demotie, de fysieke en/of psychische verlichting van de functie, uitzonderingsregelingen op het gebied van nachtdienst en ploegdienst.
- **Onderhoudsstrategie (maintenance).** Hierbij wordt de inzetbaarheid van oudere werknemers gemonitord en ad hoc ingegrepen als de werknemer zich niet meer opgewassen voelt tegen de huidige werkeisen. Typische HR-maatregelen zijn gezondheidschecks, prestatiebeoordeling en korte vakcursussen. Het doel is dus om het huidige niveau van functioneren in dezelfde baan te blijven behouden.
- **Ontwikkelingsstrategie.** Deze richt zich op de verer groei van de werknemer in hun werk door het blijven garanderen van uitdagend werk met behulp van verdere verticale carrièreplanning en ondersteunende opleiding en trainingen. Beoogd wordt om verdere ontwikkeling en loopbaanprogressie te blijven boeken.

BIJLAGE III WERKGERELATEERDE FLOW

Kahn stelde al in 1990 dat organisaties niet alleen behoefte hebben aan 'gezonde' werknemers, maar vooral aan werknemers die gemotiveerd, betrokken, proactief, stressbestendig, flexibel en innovatief zijn. Werknemers die hierin slagen hebben iets gemeenschappelijk: ze zijn bevlogen.

Flow wordt gedefinieerd als een kortstondige piekervaring gekenmerkt door arbeidsplezier, intrinsieke werkmotivatie en absorptie. Arbeidsplezier verwijst hierbij naar het oordeel van werknemers over de kwaliteit van hun arbeidsleven. Intrinsieke motivatie verwijst naar de wens om een bepaalde activiteit uit te voeren met als doel het ervaren van plezier en bevrediging die inherent zijn aan de activiteit zelf. Absorptie refereert aan een mentale staat waarin sprake is van opperste concentratie en waarin mensen volledig in hun werk opgaan. Naarmate werknemers deze drie ervaringen vaker en in sterkere mate beleven wordt meer 'flow' ervaren. Na afloop van een 'flow'-ervaring voelt een werknemer zich gelukkig en voldaan. Het bereiken van 'flow' in het werk heeft positieve gevolgen heeft voor de resultaten van de werknemer, zoals creatief en innovatief gedrag, en daarmee voor die van de organisatie.

Flow betekent het hebben van een bijzondere ervaring, dat zo absorberend en plezierig is dat het waard is om hetgeen te doen wat men wil doen, ook al heeft het geen consequenties buiten zichzelf. Men ervaart een toestand van bewustzijn waarbij men helemaal opgaat in de activiteiten en een intens plezier ervaart. Dit kan in elke activiteit ervaren worden, ook in onder andere sport, kunst en muziek. Flow wordt ook op het werk ervaren.

Het concept van Het Nieuwe Werken gaat uit van de aanname dat 'flow' vooral onder bepaalde arbeidscondities kan worden bereikt en dat deze condities door organisaties kunnen worden gecreëerd en beïnvloed. De werkkenmerken die met Het Nieuwe Werken worden geassocieerd zouden het arbeidsplezier kunnen vergroten. Met andere woorden, Het Nieuwe Werken kan worden gezien als een job resource, ofwel een hulpbron in het werk, die 'flow' kan genereren.

Het belang van 'empowerment' voor 'werkgerelateerde flow'

Definities van empowerment benadrukken vooral 'controle' en 'betrokkenheid'. In essentie impliceert het empowerment-concept een verschuiving van externe controle van een werkgever over een werknemer in de richting van zelfmanagement waarbij controle door de werknemer intern wordt gegenereerd. Dit heeft niet altijd consequenties voor de inhoud van het werk, maar de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk wordt gedelegeerd naar de werknemer die ook steeds meer op prestaties wordt beoordeeld.

Een hoge mate van empowerment duidt er op dat werknemers binnen de functiegroep binnen de kaders van gestelde targets en deadlines professionele autonomie hebben verkregen om te handelen en om in teamverband tot oplossingen in het werk te komen. Door het samenspel van deze arbeidscondities (autonomie, teamwork, deadlines, outputmanagement) kan naar verwachting vertrouwen ontstaan, juist omdat dit vertrouwen wordt begrensd door indirecte controlemechanismen, zoals self-control, peer-control en output-control.

Het belang van de vertrouwenscultuur

De visie van de organisatie dient niet alleen tot uitdrukking te komen in de implementatie van bepaalde arbeidscondities en ondersteunende HRM-praktijken, zoals telewerken, maar dient ook te worden weerspiegeld in de organisatiecultuur. De cultuur zou dan ook naar voren moeten komen in de percepties van werknemers ten aanzien van de gedragsintenties en feitelijke gedragingen van leidinggevend en collega's in hun onderlinge interacties. Er moet een vertrouwenscultuur zijn, tot uitdrukking komende in de door werknemers ervaren coachende leiderschapsstijl, hulpgedrag en vriendschap met collega's.

De vertrouwenscultuur kan zowel tot uitdrukking komen in de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer als in de relatie tussen de werknemers. Vertrouwen kan worden gezien als de basis van interpersoonlijke relaties, teamcohesie en samenwerking die steeds belangrijker zijn in het werk. Vertrouwen refereert immers aan de positieve verwachtingen over het gedrag en vaardigheden van anderen en hun betrokkenheid bij het behalen van een gezamenlijk doel. Een cultuur van vertrouwen vormt de basis van de samenwerking. Managers en werknemers moeten er immers op vertrouwen dat hun samenwerkingspartners zich niet opportunistisch gedragen.

3. REFERENTIES

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-28.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York: Psychology Press.
- Bakker, A.B., Boyd, C.M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A.H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the Job Demands-Resources model. *Career Development International*, 15, 622-636.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call center: An application of the Job Demands - Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341-356.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the Job Demands-Resources Model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16-38.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Euwema, M. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 4, 464-489.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication, *Anxiety, Stress & Coping*, 21, 309-324.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Boyd, C.M., Bakker, A.B., Pignata, S., Winefield, A.H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the Job Demands-Resources model among Australian university academics. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 112-140.
- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Le Blanc P., & Van Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the Job Demands-Resources model. *Career Development International*, 15, 708-728.
- Christian, M., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-116.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.
- De Jonge, J., Dormann, C., & Van den Tooren, M. (2008). The Demand-Induced Strain Compensation model: Renewed theoretical considerations and empirical evidence. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 67-87). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Demerouti, E. & Cacioppo, R (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance.
- 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.
- Doef, M.P. van der (2000). *The Job Demand-Control (-Support) model: from the past to the future*. Proefschrift Universiteit Leiden.
- Dorenbosch, L. W. (2009) *Management by Vitality, Examining the "Active" Well-being and Performance Outcomes of High Performance Practices at the Work Unit Level*.
- Fisher (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Gallup (2006), Gallup study: engaged employees inspire company innovation: national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward, *The Gallup Management Journal*.