

Werkbelevingsonderzoek 2015

Universiteit Maastricht

Algemene onderzoeksresultaten



Inhoud

1 Inleiding	3
2 Resultaten	5
2.1 Respons	5
2.2 UM Algemeen	6
2.3 Beheerseenheden	10
2.3.1 Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FDR)	12
2.3.2 Faculty Health, Medicine en Life Sciences (FHML)	14
2.3.3 Faculty of Humanities & Sciences (FHS)	16
2.3.4 Faculty of Psychology and Neuroscience (FPN)	18
2.3.5 Faculty of Arts and Social Sciences (FASoS)	20
2.3.6 School of Business and Economics (SBE)	22
2.3.7 Servicecentra en MUO	24
2.3.7.1 Facility Services (FS)	24
2.3.7.2 Finance (FIN)	26
2.3.7.3 ICT-Servicecentrum (ICTS)	28
2.3.7.4 Studenten Service Centrum (SSC)	30
2.3.7.5 Universiteitsbibliotheek (UB)	32
2.3.7.6 Maastricht University Office (MUO)	34
2.4 OBP, WP en promovendi	36
2.4.1 Ondersteunend- en Beheerspersoneel (OBP)	36
2.4.2 Wetenschappelijk Personeel (WP)	38
2.4.3 Promovendi	40
2.5 Leidinggevenden	42
2.6 Geslacht	43
3 Conclusie	44
4 Literatuur	45
Bijlage 1 Methode	47
Bijlage 2: Vragen werkbelevingsonderzoek 2015	54

1 Inleiding

Het College van Bestuur (CvB) hecht veel belang aan een positieve werkbeleving van medewerkers van de Universiteit Maastricht (UM). Daarom gaf het CvB bureau Monstarecon de opdracht werkbeleving en de inzetbaarheid van UM-medewerkers te onderzoeken.

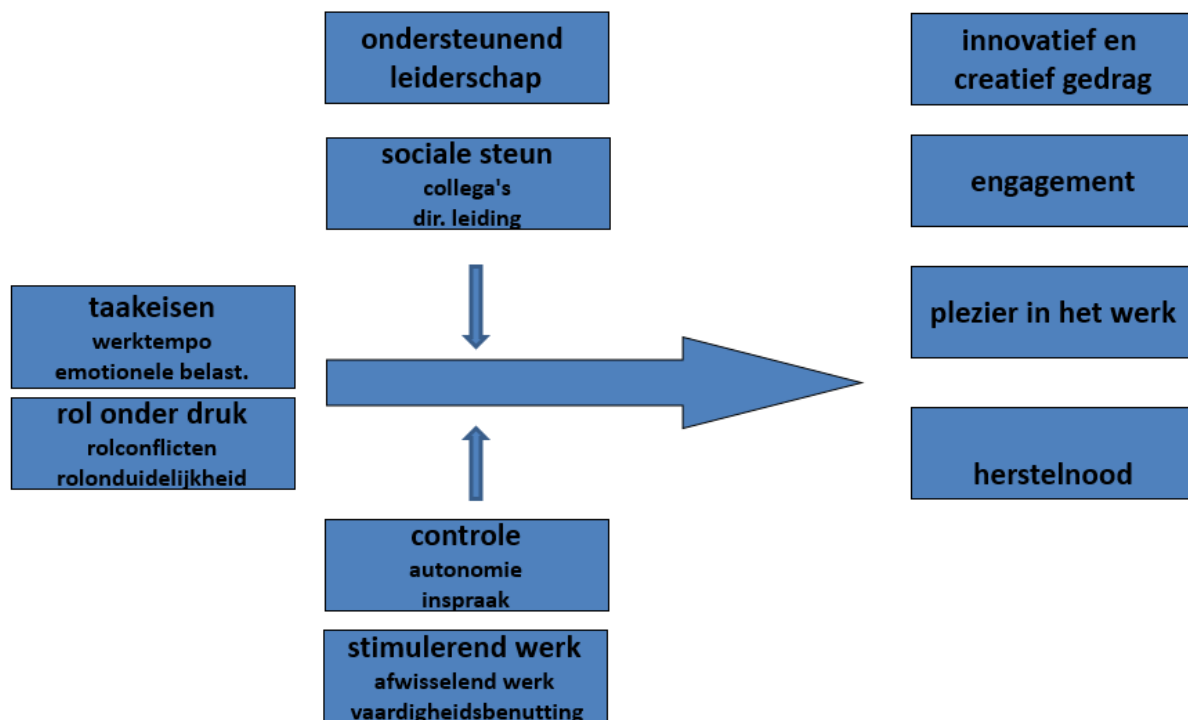
Dit onderzoek is vooral gericht op de motivatie en inzet van medewerkers. Omdat positieve werkbeleving een eenzijdig licht op de beleving werpt, is ook werkstress gemeten.

Met als basis de theoretische benaderingen van werkbeleving en werkstress (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) richt het huidige onderzoek zich op de volgende aspecten:

- 1) Taakeisen (demands): de aspecten van het werk die energie vergen en je kunnen uitputten (Schaufeli & Taris, 2013).
- 2) Energiebronnen (resources): de aspecten van het werk die je kunnen motiveren en energie geven en tevens de negatieve gevolgen van de taakeisen kunnen verzachten (Schaufeli & Taris, 2013).
- 3) Uitkomsten: engagement, creatief gedrag, plezier in het werk en herstelbehoefte (zie figuur 1).

In de literatuur wordt dit het demands-resources (DR) model genoemd (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

Het medewerkerswerkbelevingsonderzoek brengt die factoren in kaart, waarvan bekend is dat ze kritisch zijn voor het welbevinden en de motivatie van werknemers. De kernuitkomsten zijn daarbij plezier in het werk en herstelneed (De Witte, Notelaers, & Vets, 2010; De Witte, Vets, & Notelaers, 2010; Meijman & Mulder, 1998).



Figuur 1 Demands-Resources perspectief (Schaufeli & Taris, 2013)

Het onderzoek - uitgezet in de periode november - december 2015 - is een vervolgonderzoek naar de werkbeleving van het UM-personeel, dat ook in 2013 werd uitgevoerd door bureau Monstarecon. De respons bedroeg 43,8%. Dat is volgens organisatiedeskundigen hoger dan de gemiddelde respons bij organisatieonderzoek (Baruch & Holtom, 2008).

In dit rapport wordt een algemeen beeld gegeven van de stand van zaken op UM-niveau in 2015. Daarbij wordt steeds de vergelijking gemaakt met de meting van 2013. Verder worden de algemene op faculteit en servicecentrum samengevoegde resultaten gerapporteerd. De meer gedetailleerde resultaten van de UFO-profielen, UFO-profielen over de verschillende beheerseenheden, departementen binnen eenheden en onderzoeksgroepen worden separaat naar de afzonderlijke eenheden gerapporteerd.

Dit rapport schetst vooral een algemeen beeld van de werkbeleving van medewerkers waarin positieve en negatieve aspecten in kaart worden gebracht.

In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens de resultaten op UM-niveau en de beheerseenheden aan bod, gevolgd door de resultaten voor het OBP, WP en Promovendi. We sluiten af met de algemene conclusie.

2 Resultaten

2.1 Respons

Van de 4.364 medewerkers zijn 1.911 (43%) gestart met het invullen van de vragenlijst waarvan 1688 medewerkers de vragenlijst volledig invulden. Dat betekent een effectieve respons van 39%. Het ondersteunend en beheerspersoneel (OBP) kende een respons van 60% en het wetenschappelijk personeel (WP + promovendi) 35%. De deelnameverhouding wordt in de volgende tabel weergegeven per beheerseenheid.

Tabel 1 Responsoverzicht naar beheerseenheid

Beheerseenheid	Non-respons	Respons
	%	%
FDR	63	37
FHML	66	34
FHS	42	58
FPN	56	44
FaSOS	37	63
SBE	64	36
MUO	32	68
FIN	29	71
SSC	39	61
UB	34	66
ICTS	23	77
FS	33	67
Totaal	57	43

Deelname naar geslacht is 47% vrouw, 35% man.

2.2 UM Algemeen

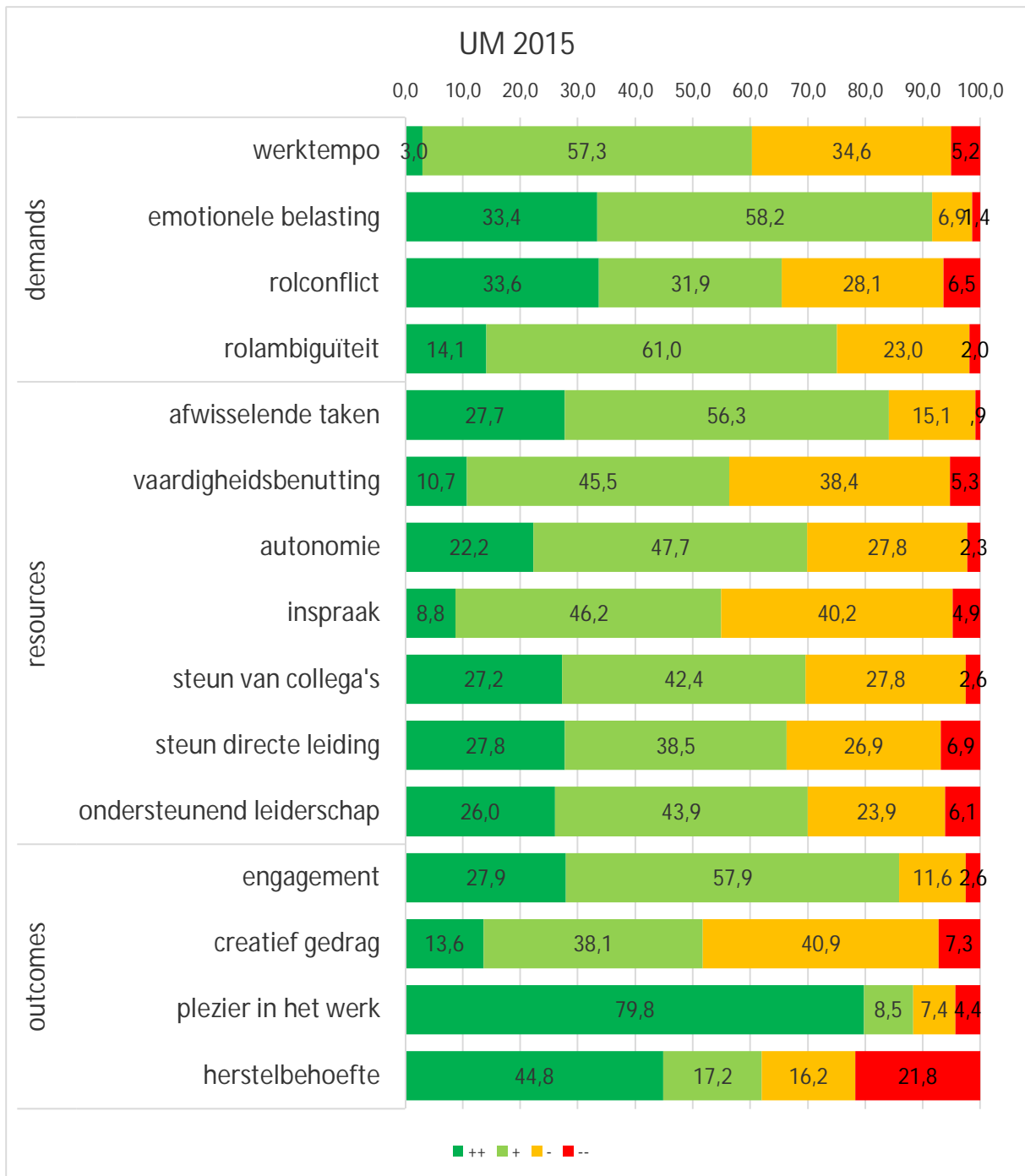
Het gaat in het algemeen goed het met de werkbeleving van UM-medewerkers. Liefst 88% doet het werk graag. Vier van de vijf medewerkers doet het werk heel erg graag en voelt zich betrokken bij de organisatie. Ongeveer 70% kan op zijn/haar collega's en directe leiding rekenen. Meer dan 80% van de respondenten heeft veel afwisseling in het werk. Ook al geeft maar 55% aan dat ze inspraak over hun werk hebben, toch kan 70% autonoom werken. Kortom, UM-medewerkers zijn geëngageerd en doen hun werk met plezier. Toch is er op het vlak van innovatief en creatief gedrag ruimte voor verbetering.

De UM behaalt goede resultaten, maar wat kan er beter?

Een klein aantal medewerkers doet het werk niet graag, heeft geen inspraak en kan niet op collega's rekenen (zie figuur 2). Een kleine fractie moet heel hard werken (werktempo), heeft onduidelijke taken (rolambiguïteit) of komt in conflict met anderen over de taken (rolconflict). Ook kunnen we er niet omheen dat tussen de 6 en 7% van de UM-medewerkers aangeeft dat zijn of haar relatie met de direct leidinggevende beter kan.

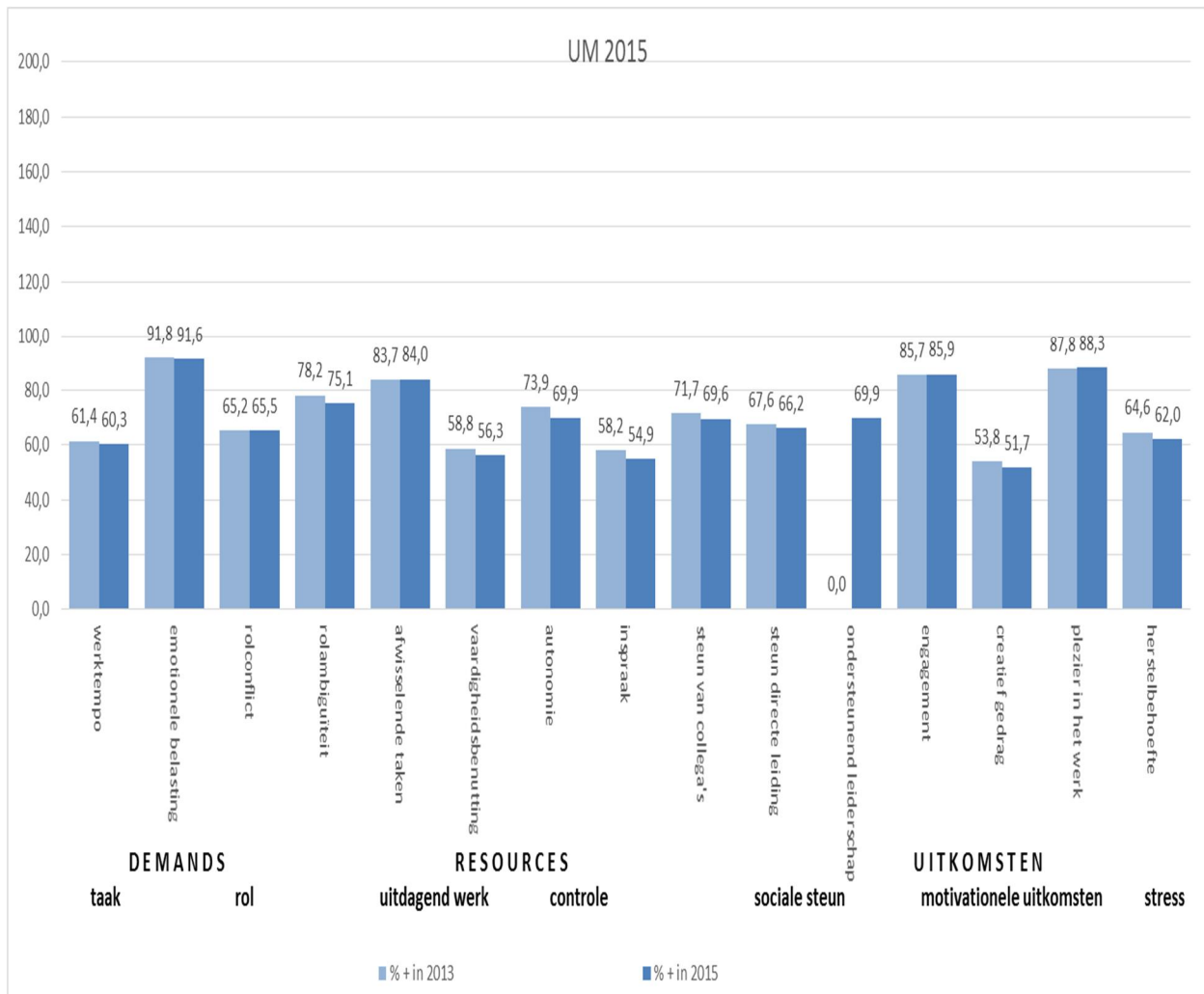
Ten slotte heeft een grote groep medewerkers (21,8%) een heel hoge herstelbehoefte. Dit is niet problematisch als de herstelmomenten worden bewaakt waardoor men het werk verder met een hoog engagement en veel plezier kan uitvoeren.

De methode van het verwerken van de resultaten en methodologische verantwoording is weergegeven in bijlage 1. Grafisch geven we de tabellen weer in analogie met een verkeerslichtenmodel, zie figuur 2.



Figuur 2 Werkbeleving bij de UM in %

De UM-respondenten vormen een relatief 'gezonde' groep. De grafiekbalken in figuur 3 geven het percentage medewerkers weer dat een goede score ('++' en '+') had voor de thema's werktempo, emotionele belasting, enzovoort. De resultaten zijn voor 2013 weergegeven in de lichtblauwe balk en voor 2015 in de donkerblauwe balk. Door deze met elkaar te vergelijken is het mogelijk tendensen waar te nemen in vooruitgang, stabiliteit of achteruitgang. Hieronder beschrijven we de tendensen.



Figuur 3 Werkbeleving UM 2013-2015

Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

De motivationele uitkomsten plezier in het werk en engagement zijn nagenoeg gelijk gebleven. Het percentage medewerkers dat positief scoort op creatief gedrag is licht gedaald evenals het percentage medewerkers dat goed scoort op herstelbehoefte (-2,6%).

Demands en resources (++, +)

Bij de demands zijn er eveneens nagenoeg geen wijzigingen tussen de twee

metingen. Enkel het percentage medewerkers dat rolambigüiteit ervaart, stijgt (het percentage dat positief scoort daalt met 3 procent).

Resources, (energiebronnen): het aantal medewerkers dat het werk uitdagend vindt, blijft ongeveer stabiel. Het aantal medewerkers dat controle heeft over hun taken (manoeuvrerruimte) daalt licht, net als de sociale steun die medewerkers ervaren. Dat betekent dat de resources van medewerkers licht afgenomen zijn.

Aandachtspunten

In 2013 concludeerden we dat de UM het over het algemeen heel goed deed, maar dat naast rolambigüiteit (rolonduidelijkheid) vooral de herstelbehoefte bewaakt moest worden. In 2015 stellen we vast dat de rolonduidelijkheid en herstelbehoefte toegenomen zijn. Dit blijven aandachtspunten.

In het Michigan Model of Stress (Kahn & Byosiere, 1992; Kahn et al., 1964) wordt rolonduidelijkheid gezien als een belangrijke stressfactor (cf. relatie met stress i.e. herstelneed). Het DR-model (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013) ziet het gebrek aan duidelijkheid als een belemmering voor engagement en organisationele uitkomsten. Onduidelijkheid kan ook meer interpersoonlijke uitkomsten hebben zoals conflicten en in mindere mate pesterijen. De vraag blijft waardoor medewerkers rol- of taakonduidelijkheid ervaren. Uiteraard komt het erop aan uit te vinden waarin of waardoor medewerkers rolonduidelijkheid ervaren. Verondersteld wordt dat bij de faculteiten, met name bij de academische staf, rolonduidelijkheid een deel van de functie is, mogelijk zelfs een deel van het groeitraject van de staf. Bij de servicecentra en het MUO, de ondersteunende afdelingen, kan onduidelijkheid wijzen op niet goed functionerende procedures en organisatieprocessen.

2.3 Beheerseenheden

Toelichting resultatenrapportage

De resultaten van de beheerseenheden en andere geledingen worden steeds gepresenteerd in de volgorde: uitkomsten, demands en resources.

Ontwikkelingen

Allereerst gaan we in op het percentage medewerkers dat positief scoort (+,++) en vergelijken we 2013 met 2015 met behulp van staafdiagrammen. Hiermee kunnen we tendensen waarnemen op het gebied van verbeteringen en ontwikkelkansen. Daarna gaan we - aan de hand van de door medewerkers ervaren demands en resources - in op de mogelijke oorzaken van de mate van welzijn.

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Ten tweede analyseren we de huidige situatie op verbeterpunten (de -, -- scores) die we met sterdiagrammen visualiseren. We inventariseren de risicosituaties waarvan we weten dat er een verhoogde kans op uitval is.

Sterdiagrammen

In de sterdiagrammen wordt het percentage negatief scorende respondenten van een bepaalde geleding (beheerseenheid, functie, leeftijd, etcetera) afgezet tegen het percentage negatief scorende respondenten van de desbetreffende referentiegroep, zij het UM algemeen, de faculteiten tezamen of SC MUO. Het resultaat (de volle blauwe lijn) geeft aan hoeveel procent meer of minder respondenten een negatieve score heeft ten opzichte van de referentiegroep (de 100-lijn). Om aan te duiden of hiermee een hoger risico op uitval bestaat, is de volle rode lijn (de 125-lijn) in de diagrammen aangebracht. Als de blauwe lijn deze doorsnijdt - een hogere uitslag geeft - is er sprake van een risicosituatie.

Risicogrens | 125-lijn

Uit de analyse op eenheids-, functie- en andere subniveaus in 2013 bleek namelijk dat wanneer voor demands and resources de 125-lijn werd overschreden, er een beduidend grotere kans was op gebrek aan engagement, minder plezier in het werk en meer herstelbehoefte. Berekeningen met de Monstarecon databank als basis duiden dezelfde grenswaarde aan voor de uitkomsten: plezier in het werk en herstelbehoefte. Wanneer op een aggregatieniveau de grens van 125-lijn wordt

overstegen, is er een verhoogde kans op gezondheidsklachten en absentieïsme. Daarom fungeert de 125-lijn als grenswaarde.

Referentiegroepen

De resultaten van de afzonderlijke eenheden worden in de sterdiagrammen vergeleken met de volgende referenties. De Faculteiten hebben als referentiegroep het gemiddelde van de zes faculteiten. De servicecentra en MUO hebben als referentiegroep het gemiddelde van de servicecentra en MUO. De resultaten op functieniveau en geslacht hebben als referentie het gemiddelde van de UM.

2.3.1 Faculteit der Rechtsgeleerdheid (FDR)

Ontwikkelingen

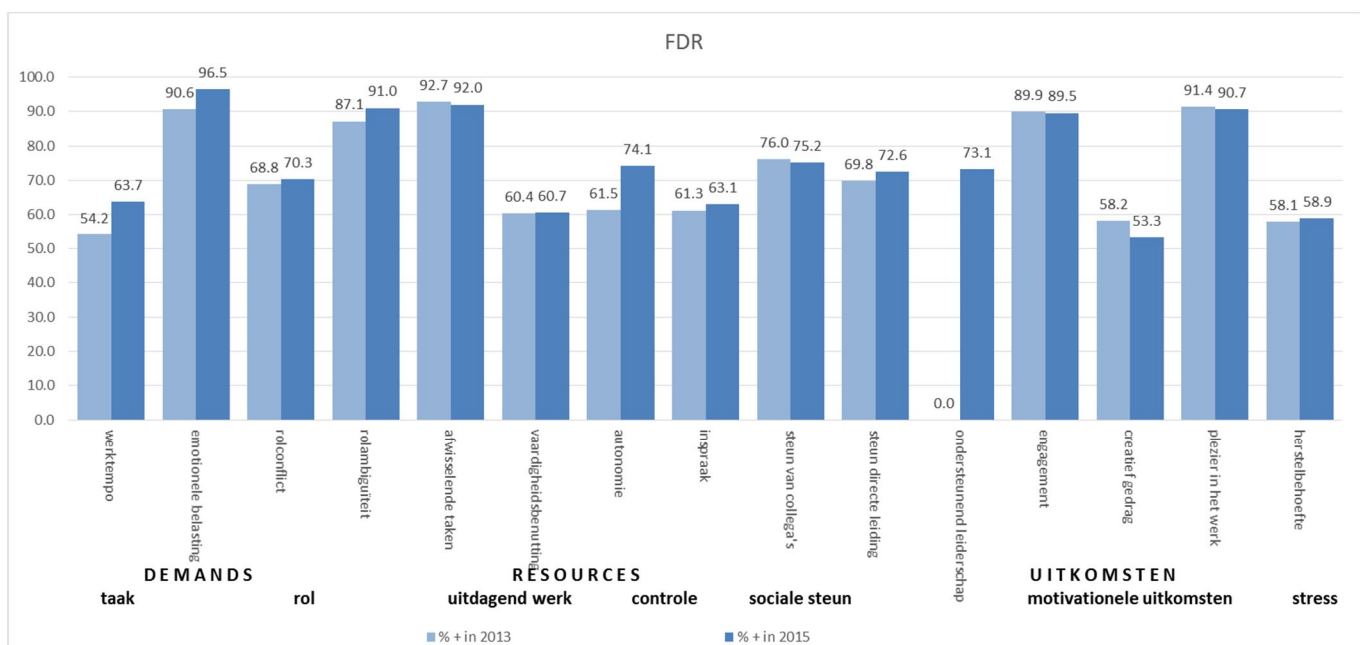
Uitkomsten (++,+)

De situatie is in vergelijking met 2013 haast stabiel voor de uitkomsten in werkbeleving: engagement, plezier in het werk en herstelbehoefte. Als verbeterkans komt het creatief gedrag naar voren (bijna 5% medewerkers scoort minder goed op creatief gedrag).

Demands en resources (++,+)

De demands die FDR-medewerkers ervaren zijn afgenomen ten opzichte van 2013. Het percentage dat hier goed op scoort is in 2015 zichtbaar hoger. De werkdruk is duidelijk afgenomen, 9,5% meer respondenten rapporteert dat het werktempo goed is.

Ook op het vlak van resources of hulpbronnen zien we vooruitgang, voornamelijk omdat 13% meer medewerkers veel autonomie ervaart. Ook inspraak en steun van de directe leiding gaan licht vooruit.



Figuur 4 Werkbeleving FDR 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

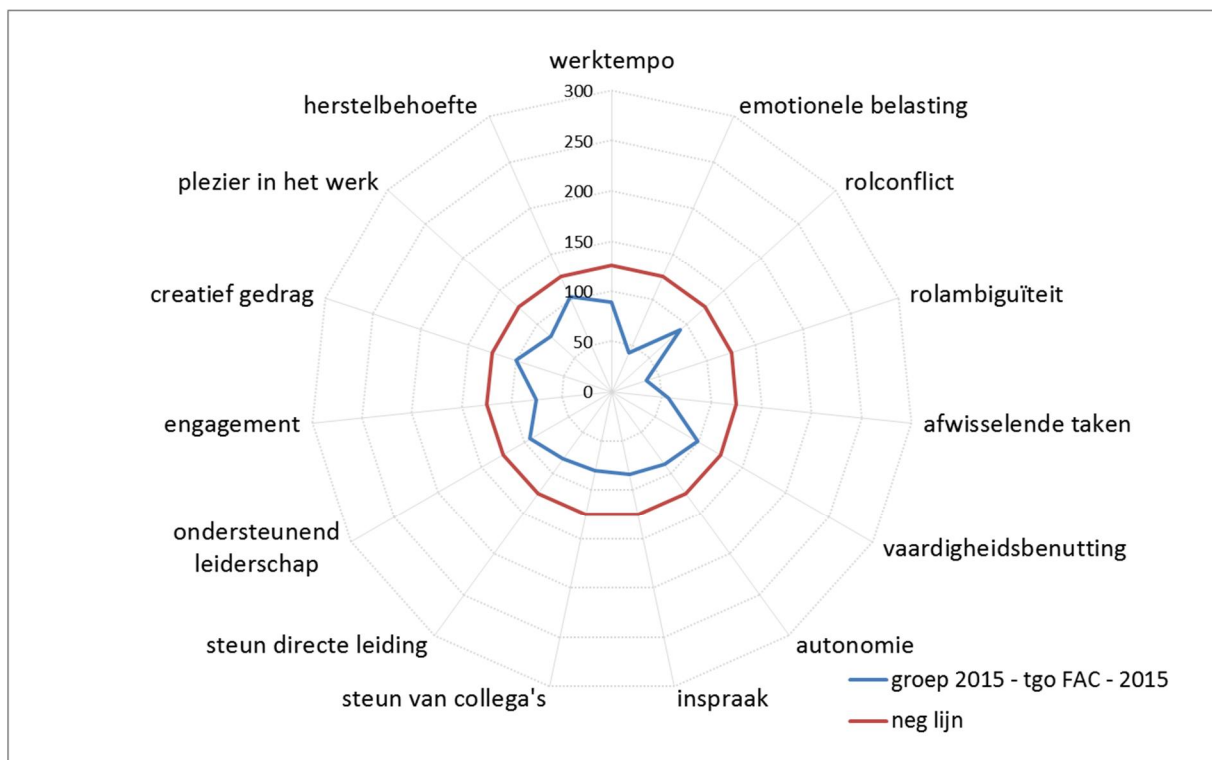
Wanneer we de huidige situatie van FDR vergelijken met de huidige situatie bij de faculteiten zien we dat FDR ten opzichte van haar referentiegroep goed scoort.

Uitkomsten (--, -)

Met betrekking tot de uitkomsten zijn de scores op herstelbehoefte en creatief gedrag maar ook plezier in het werk en engagement beter.

Demands en resources (--, -)

Opvallend zijn de positieve scores op de demands, de emotionele belasting en de rolambigüiteit. Ook op het vlak van de resources, vooral op het item afwisselend werk, scoort FDR gunstiger.



Figuur 5 FDR tegenover de faculteiten

2.3.2 Faculty Health, Medicine en Life Sciences (FHML)

Ontwikkelingen

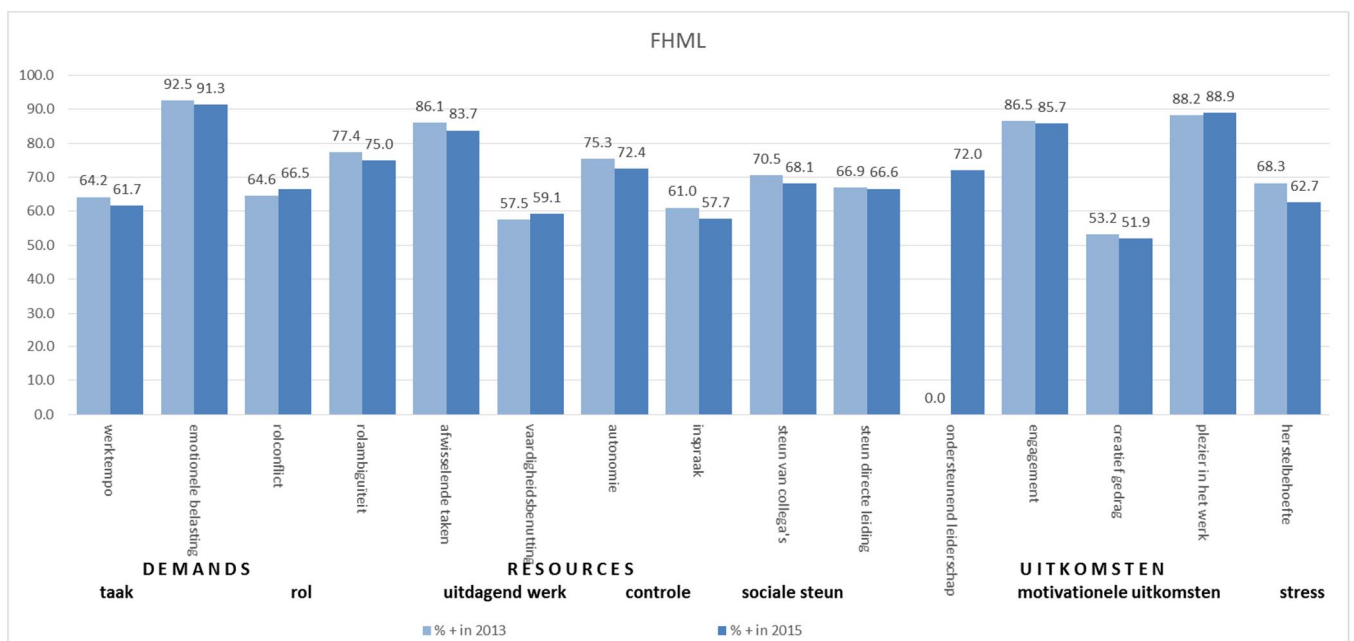
Uitkomsten (++, +)

In vergelijking met 2013 dalen bij FHML de positieve scores licht, behoudens de score van plezier in het werk. Bij herstelbehoefte is de daling van de gunstige scores het grootst, namelijk 4,6%.

Demands en resources (++, +)

Ook bij demands en resources dalen de scores licht (gemiddeld 1%).

Wanneer we demands en resources tegenover de uitkomsten van 2013 zetten, is de teruggang in de gunstige score voor herstelbehoefte bij FHML (68.3% in 2013 en 62.7% in 2015) niet direct te verklaren op basis van de gemiddelde achteruitgang van 1% op demands en resources.



Figuur 6 Werkbeleving FHML 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

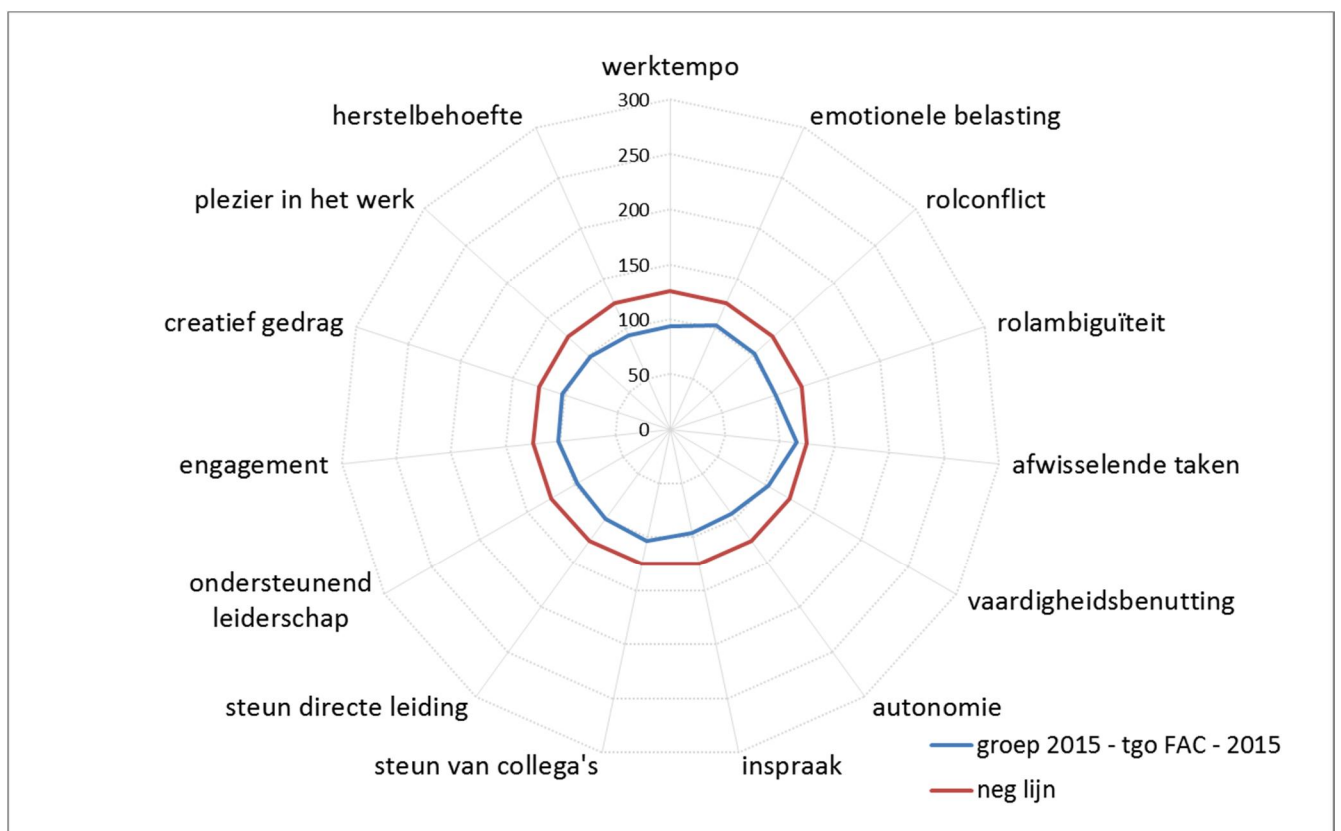
Gezien de grootte van FHML en het aandeel van deze faculteit in de referentiegroep 'faculteiten algemeen', is het niet vreemd dat FHML op veel dimensies gelijk is aan de virtuele 100-lijn.

Uitkomsten (--, -)

De uitkomsten wijken niet af van de referentiegroep.

Demands en resources (--, -)

De enige afwijking die we zien ten opzichte van de referentiegroep, is afwisselend werk. Bijna 1,2 keer meer FHML-medewerkers (20%) geven aan dat hun werk niet tot weinig afwisselend is.



Figuur 7 FHML tegenover de faculteiten

2.3.3 Faculty of Humanities & Sciences (FHS)

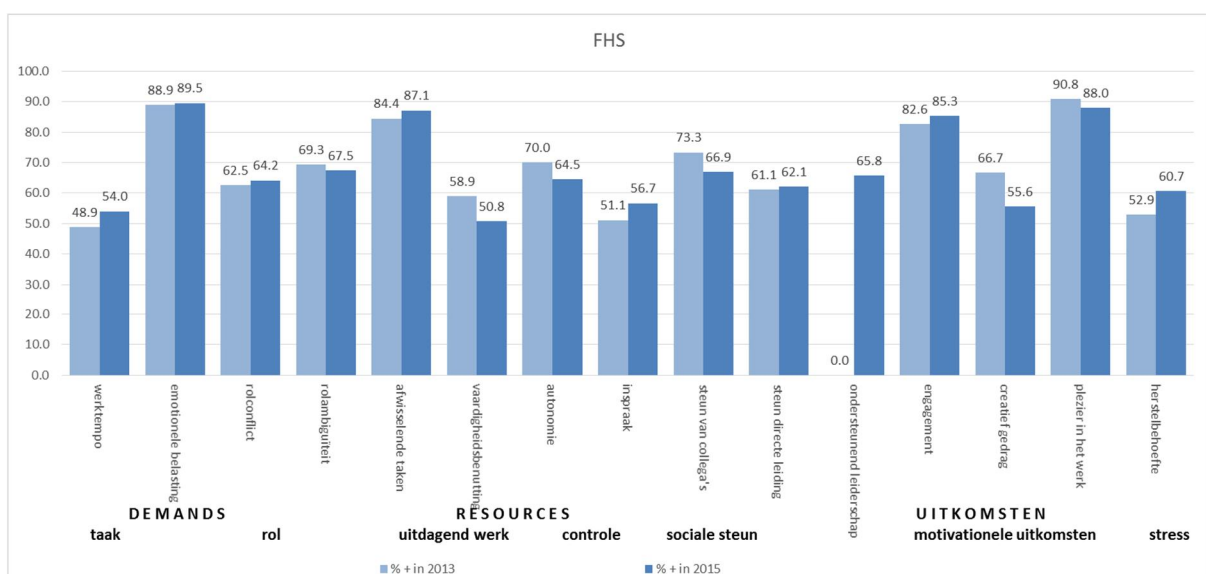
Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

Wat betreft de motivationele uitkomsten zien we dat engagement en plezier haast communicerende vaten lijken: de stijging voor engagement is ongeveer even groot als de achteruitgang voor plezier in het werk. Het percentage medewerkers dat goed scoort op creatief gedrag gaat met 11,1% achteruit. Wat de stressuitkomst betreft, zien we dat het aantal medewerkers met een lage herstelbehoefte stijgt met bijna 8%.

Demands en resources (++, +)

De demands of taakeisen zijn bij FHS globaal genomen stabiel gebleven. Het aantal respondenten dat positief scoort op het item werktempo nam toe. Bij resources is er geen eenduidige trend waar te nemen. Afhankelijk van de subdimensie gaan de percentages omhoog of omlaag. De daling van de positieve scores is over het algemeen wat sterker dan de stijging. Waar er 2,5% meer medewerkers van FHS hun takenpakket als afwisselend beschouwen, zijn er 8% minder medewerkers die vinden dat hun vaardigheden benut worden. Waar er 1% meer medewerkers steun ervaren van de directe leiding, zijn er 6,4% minder medewerkers die steun ervaren van hun collega's. De stijging voor inspraak is even hoog als de daling in autonomie.



Figuur 8 Werkbeleving FHS 2013-2015

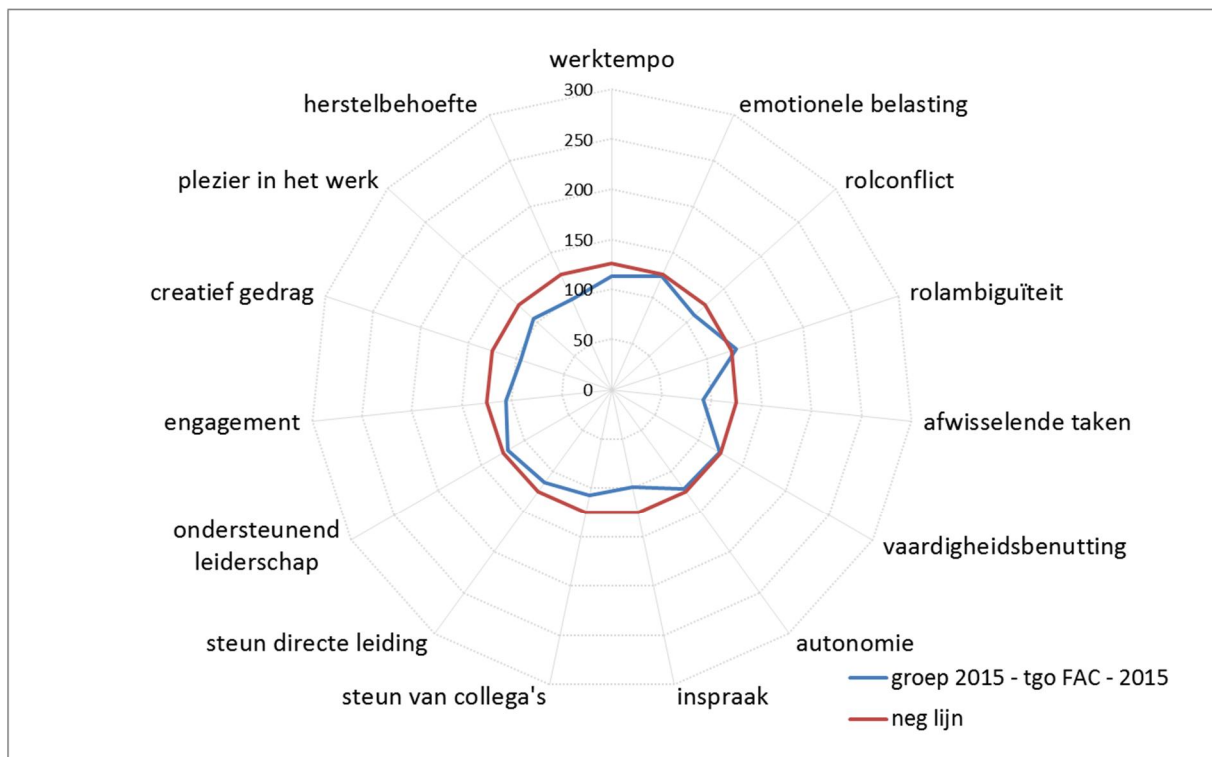
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

Wat de uitkomsten betreft, is FHS gelijk aan haar referentiegroep.

Demands en resources (--, -)

Op het vlak van enkele demands en resources wordt de grenswaarde van 125 bereikt. Dat betekent dat er een verhoogde kans op uitval bestaat. Er zijn proportioneel meer medewerkers die een hoge emotionele belasting ervaren, veel onduidelijkheid in taken rapporteren, hun vaardigheden als onderbenut zien en weinig autonomie ervaren. De nieuwe schaal in dit onderzoek die peilt naar ondersteunend leiderschap geeft aan dat er 1,2 keer meer FHS-medewerkers zijn die weinig ondersteunend leiderschap ervaren.



Figuur 9 FHS tegenover de faculteiten

2.3.4 Faculty of Psychology and Neuroscience (FPN)

Ontwikkelingen

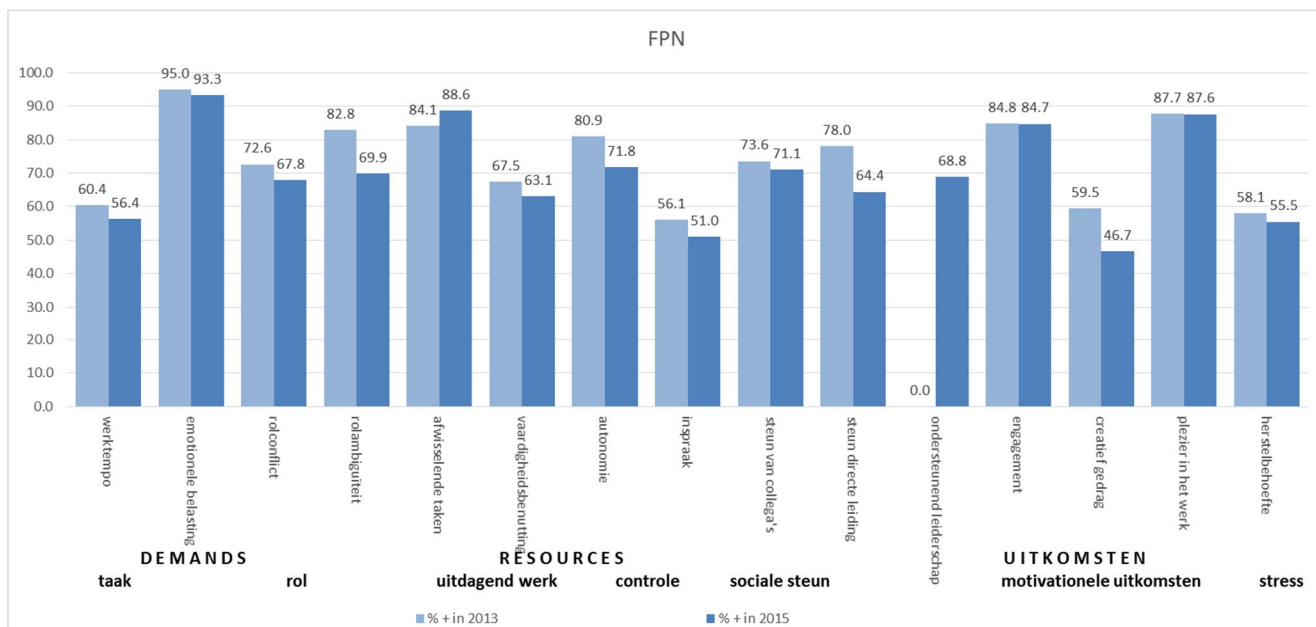
Uitkomsten (++, +)

Het plezier in het werk en het engagement dat de medewerkers beleven, blijft nagenoeg gelijk ten opzichte van 2013. Het aantal medewerkers met een goede score op herstelbehoefte daalt licht met 2,6 %. Het aantal medewerkers met een goede score op creatief gedrag neemt sterker af, namelijk met bijna 13%.

Demands en resources (++, +)

De taakeisen bij FPN-medewerkers zijn toegenomen. De meest opvallende toename heeft te maken met de roleisen. Er zijn 13% minder FPN'ers die het werk duidelijk vinden en 5% minder FPN'ers die haast geen of weinig rolconflicten ervaren.

Ook bij de resources zien we een afname in de percentages. Vooral controle en sociale steun zijn erop achteruitgegaan.



Figuur 10 Werkbeleving FPN 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

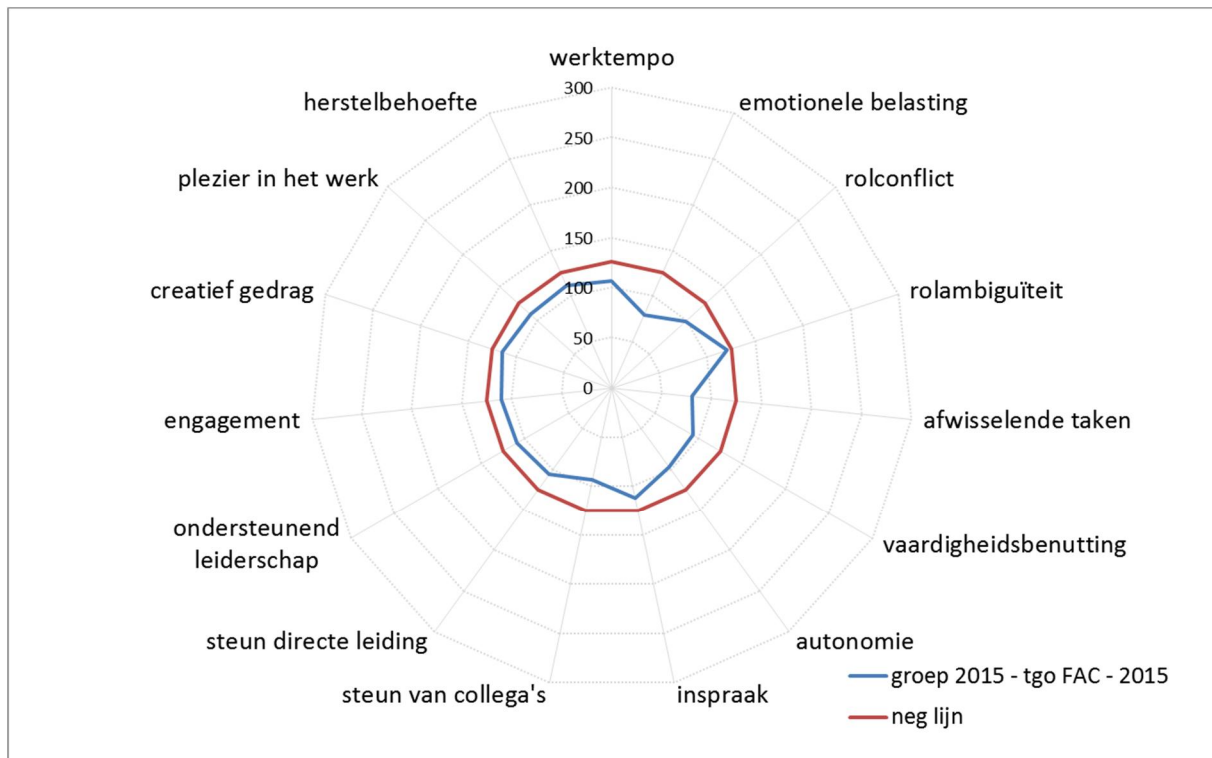
Als we FPN vergelijken met haar referentiegroep zien we geen grote afwijkingen en zeker geen afwijkingen die de risicogrenswaarde van 125 overschrijden.

Uitkomsten (--, -)

De uitkomsten zijn allemaal net iets hoger dan bij de referentiegroep.

Demands en resources (--, -)

Er zijn proportioneel meer medewerkers met een negatieve score op rolambigüiteit en inspraak dan bij de faculteiten in het algemeen.



Figuur 11 FPN tegenover de faculteiten

2.3.5 Faculty of Arts and Social Sciences (FASoS)

Ontwikkelingen

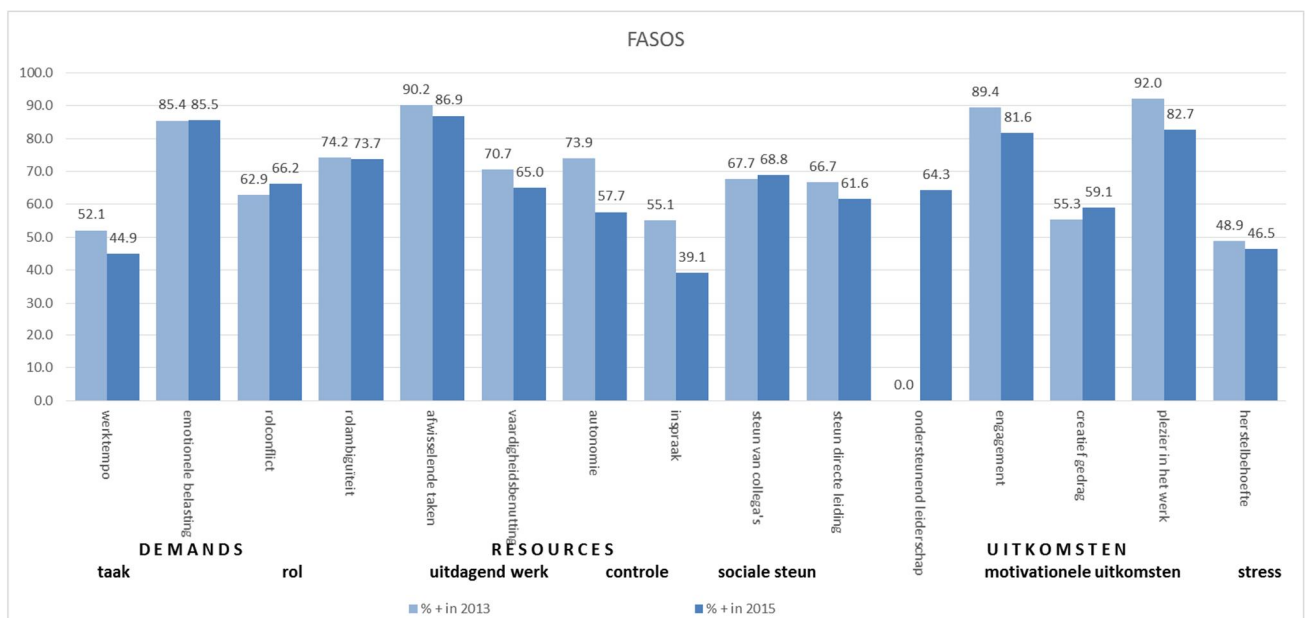
Uitkomsten (++, +)

Bij de uitkomsten gaat de situatie bij FASoS achteruit in vergelijking met 2013. Het aantal geëngageerde respondenten daalt met 8% en het aantal respondenten die hun werk met plezier doen, daalt met 10%. Positief is dat creatief gedrag toegenomen is (+3,8%) en dat het aantal medewerkers met een lage herstelbehoefte nauwelijks is afgenomen (-2,4%).

Demands en resources (++, +)

Wat demands betreft zijn de rolissues bij FASoS iets verbeterd, maar is de werkdruk toegenomen. Waar er nu 3,3% meer medewerkers zijn die haast geen of weinig rolconflicten ervaren, zijn er 7,2% minder medewerkers die vinden dat het werktempo adequaat is.

Bij de hulpbronnen is er, behalve op steun van collega's, een achteruitgang. De achteruitgang in het percentage medewerkers dat goed scoort op controle is daarbij het meest opvallend, 16 %.



Figuur 12 Werkbeleving FASoS 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Als we de resultaten van FASoS vergelijken met haar referentiegroep 'faculteiten algemeen', zien we dat enkele aspecten van het werk aandacht verdienen.

Uitkomsten (--, -)

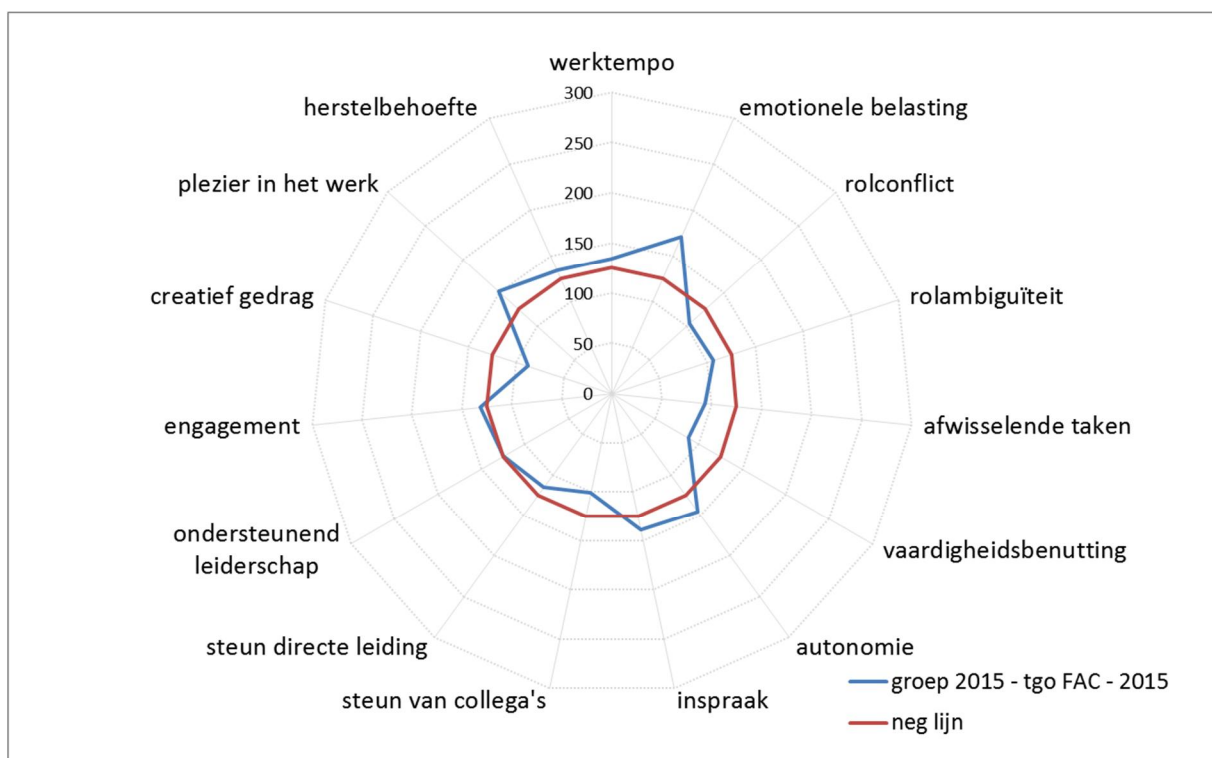
FASoS-medewerkers beleven significant minder plezier aan hun werk (ongeveer 50%), voelen minder betrokkenheid (ongeveer 30%) en/of hebben een hogere herstelbehoefte.

Demands en resources (--, -)

Ongeveer 35% meer FASoS-medewerkers rapporteren een hoog werktempo en 60% meer FASoS-medewerkers geven een hoge emotionele belasting aan.

+/- 40% meer FASoS-medewerkers ervaren weinig inspraak en weinig autonomie.

De hoge emotionele belasting is ook in 2013 gerapporteerd. Destijds gaven twee keer meer FASoS-medewerkers aan een hoge emotionele belasting te ervaren in vergelijking met de instellingsbrede resultaten. Dat gold ook voor het aantal medewerkers dat weinig controle rapporteerde. Op deze items is er helaas geen vooruitgang.



Figuur 13 FASoS tegenover de faculteiten

2.3.6 School of Business and Economics (SBE)

Ontwikkelingen

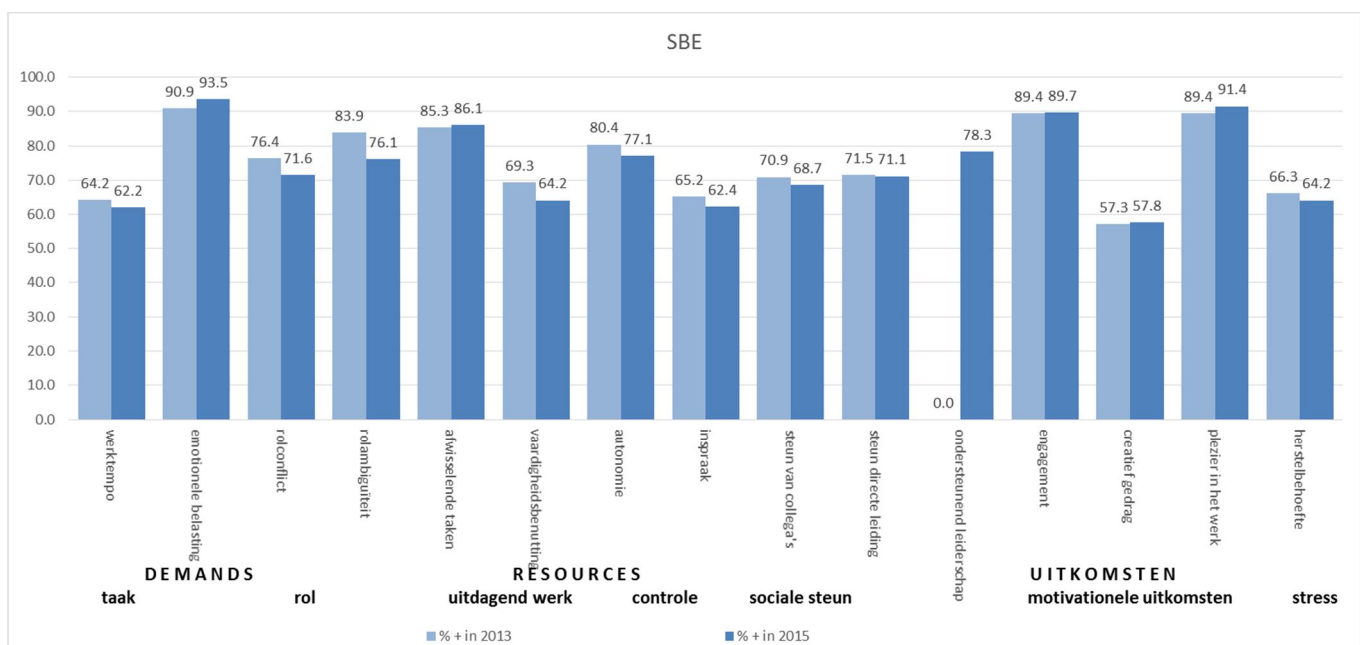
Uitkomsten (++, +)

Bij de motivationele uitkomsten engagement en creatief gedrag zien we haast geen wijziging met 2013. Het percentage SBE-medewerkers dat hun werk erg graag doet, stijgt met 2%. Op het vlak van werkstress daalt het aantal medewerkers dat weinig herstelbehoefte ervaart met 2%.

Demands en resources (++, +)

Bij de demands zien we dat ook bij SBE de werkdruk licht toeneemt. Het aantal medewerkers dat geen of weinig rolconflicten ervaart, daalt met bijna 5% en zij die het werk als duidelijk beoordelen, neemt af met bijna 8%.

Het percentage SBE-medewerkers dat goed scoort op resources is - conform de algemene trend - licht lager dan in 2013. Enkel bij afwisseling in het werk zien we een lichte stijging.



Figuur 14 Werkbeleving SBE 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

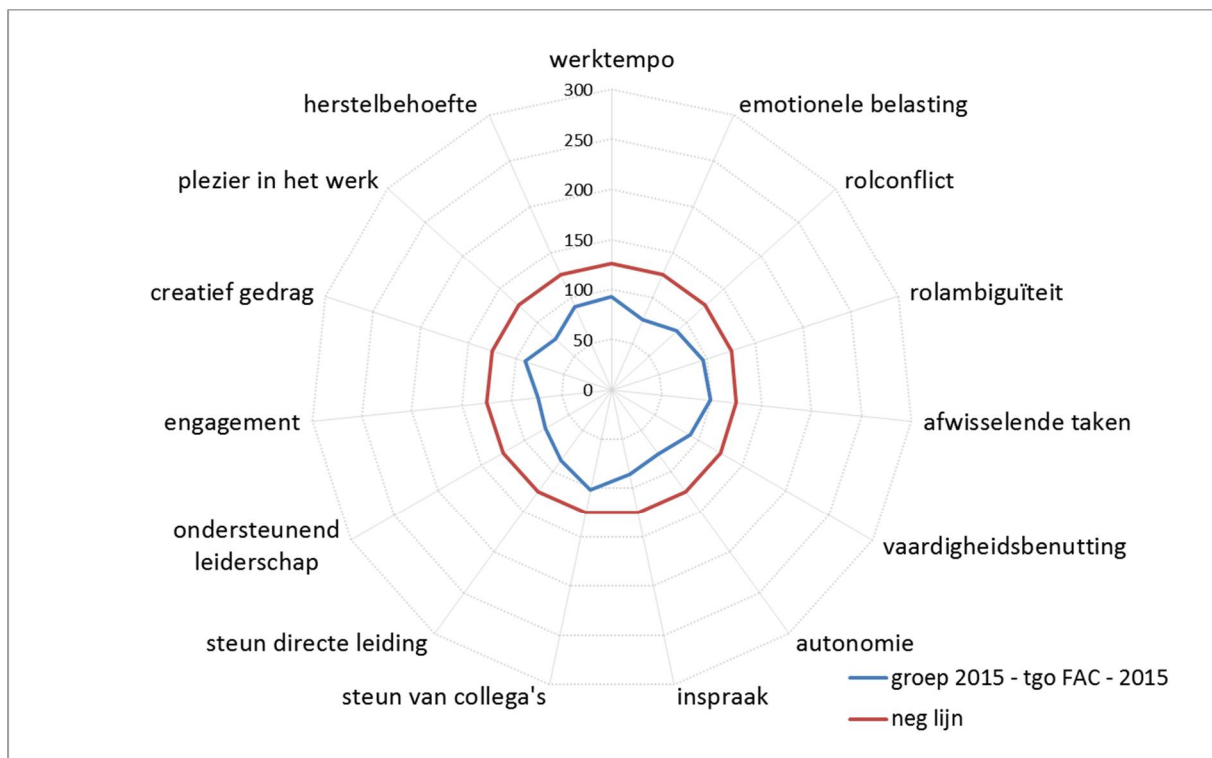
SBE doet het in vergelijking met de referentiegroep 'faculiteiten algemeen' goed.

Uitkomsten (--, -)

Opvallend is dat er meer werkplezier en meer engagement voorkomt dan bij de referentiegroep.

Demands en resources (--, -)

Nagenoeg op iedere dimensie is de score lager dan of ongeveer gelijk aan de virtuele 100-lijn.



Figuur 15 SBE tegenover de faculteiten

2.3.7 Servicecentra en MUO

De virtuele 100-lijn in de sterdiagrammen geeft hier de referentiegroep Servicecentra en MUO aan.

2.3.7.1 Facility Services (FS)

Ontwikkelingen

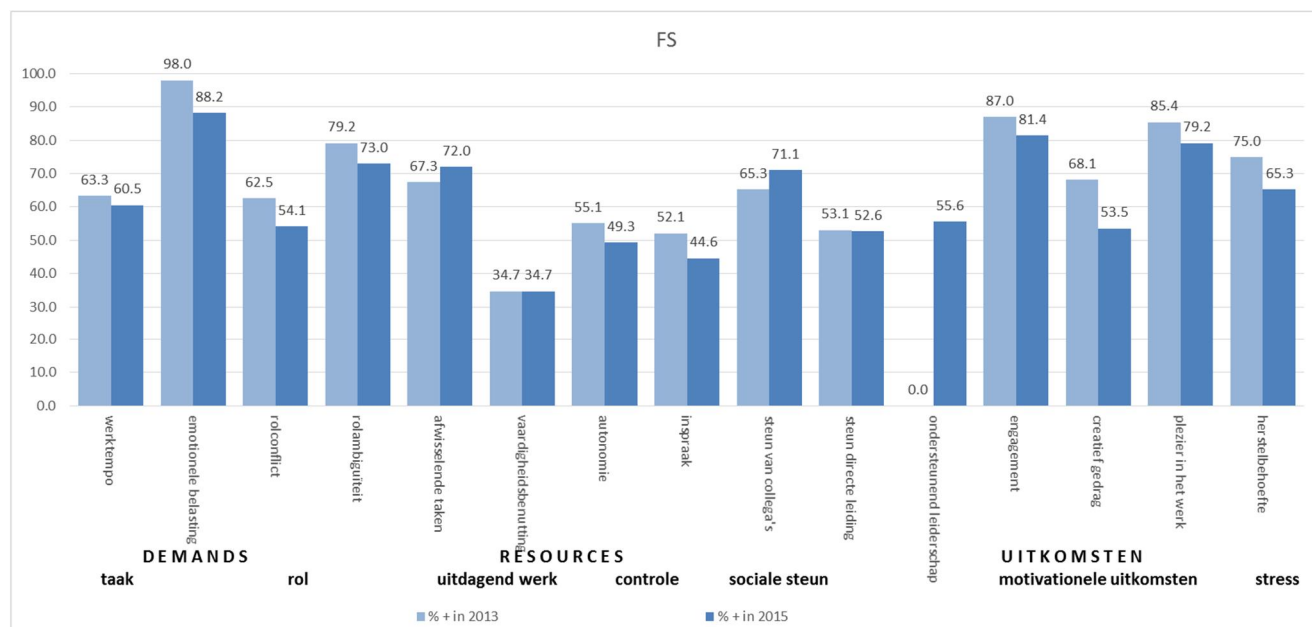
Uitkomsten (++, +)

Het aantal medewerkers bij FS dat positief scoort op de uitkomsten gaat gemiddeld met 9% achteruit.

Demands en resources (++, +)

De taakeisen zijn bij FS toegenomen ten opzichte van 2013. Het aantal medewerkers dat positief scoort op de vier job demands is gemiddeld gedaald met 6.5%.

De ontwikkeling in de resources is niet zo eenduidig. Waar het aantal medewerkers dat positief scoort op afwisselend werk en sociale steun van collega's stijgt, daalt dat aantal voor autonomie, inspraak en steun van directe leiding. De situatie is in 2015 dus achteruitgegaan.



Figuur 16.1 Werkbeleving FS 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

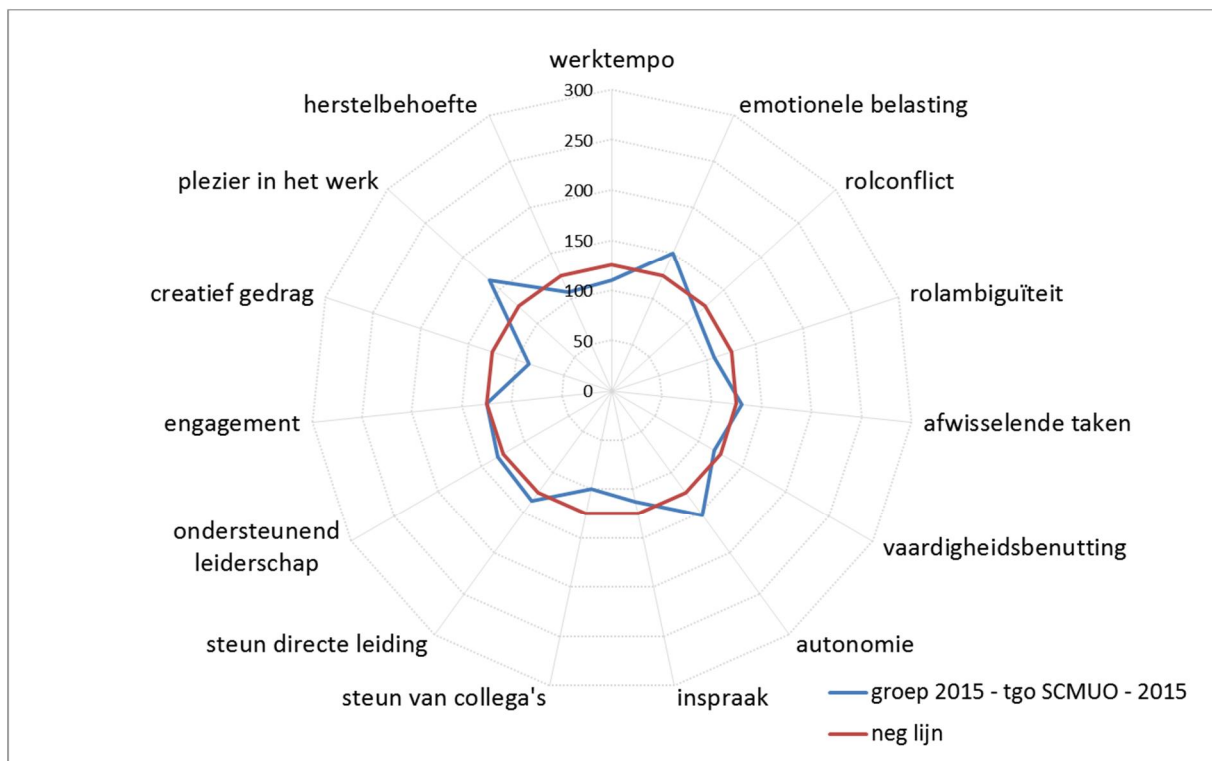
Een aantal dimensies komt boven de risicodrempelwaarde van 125 uit als we FS met de referentiegroep SC MUO vergelijken.

Uitkomsten (--, -)

Bij de uitkomsten zien we dat 60% meer FS-medewerkers weinig plezier aan hun werk beleeft. Ook het aantal dat engagement voelt, is merkbaar gedaald (25%).

Demands en resources (--, -)

Er zijn 1,5 keer (cf 150%) meer medewerkers bij FS die hoog emotioneel belast zijn. Opvallend is het aantal medewerkers dat gebrek aan resources heeft: ongeveer 25% meer medewerkers ervaart weinig uitdagend werk, 50% meer FS'ers hebben zelden autonomie in hun taken en bijna 30% meer medewerkers ervaren weinig ondersteunend leiderschap.



Figuur 16.2 FS tegenover SC MUO

2.3.7.2 Finance (FIN)

Ontwikkelingen

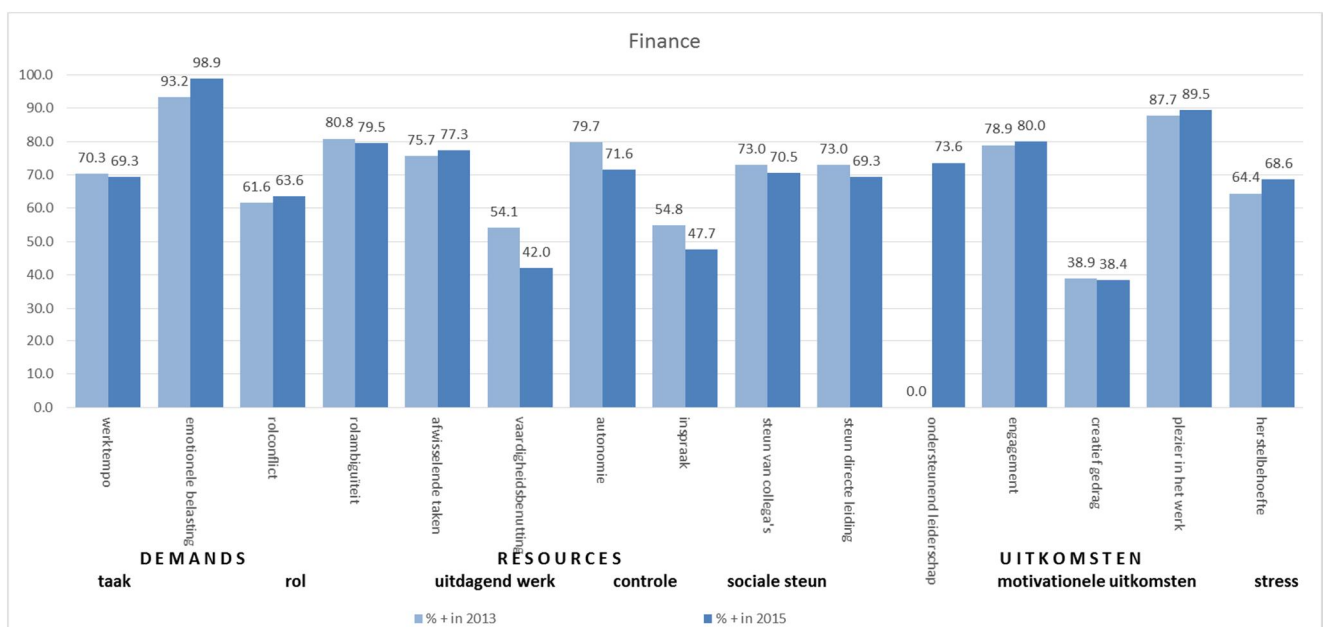
Uitkomsten (++, +)

Het aantal medewerkers bij Finance dat goed scoort, gaat er iets op vooruit in vergelijking met 2013. Zowel bij engagement, plezier als herstelneed zien we een lichte vooruitgang (+2%), enkel bij creatief gedrag is er een minimale achteruitgang (-0,5%).

Demands en resources (++, +)

Op het vlak van de taakeisen is er nagenoeg geen verandering ten opzichte van 2013. We zien wel dat 5% minder medewerkers blootgesteld zijn aan emotionele belasting.

Bij de resources is, op afwisseling in het werk na, een daling zichtbaar van het percentage goed scorende medewerkers. Die daling is het sterkst op het vlak van vaardigheidsbenutting (-12%), autonomie (-8%) en inspraak (-7%).



Figuur 16.3 Werkbeleving FIN 2013-2015

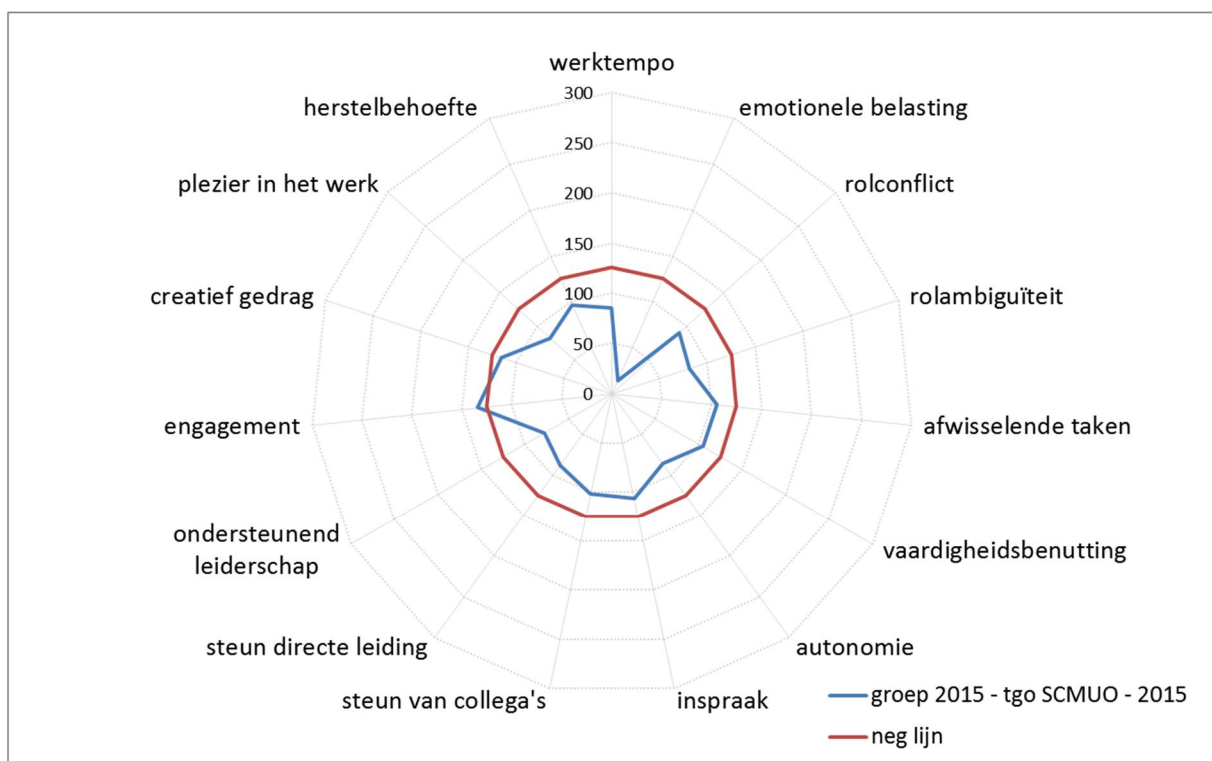
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

Uit het sterdiagram dat Finance vergelijkt met de referentiegroep SC MUO blijkt dat het aantal respondenten dat weinig engagement rapporteert 25% hoger ligt.

Demands en resources (--, -)

Omdat engagement een aandachtspunt is, is het advies om de aandacht te vestigen op de dimensies uitdagend werk en controle die net boven de 100-grens komen.



Figuur 16.4 Finance tegenover SC MUO

2.3.7.3 ICT-Servicecentrum (ICTS)

Ontwikkelingen

ICTS scoort op een aantal dimensies minder goed in vergelijking met 2013. Op werktempo, creativiteit en steun van collega's scoort ICTS in 2015 beter.

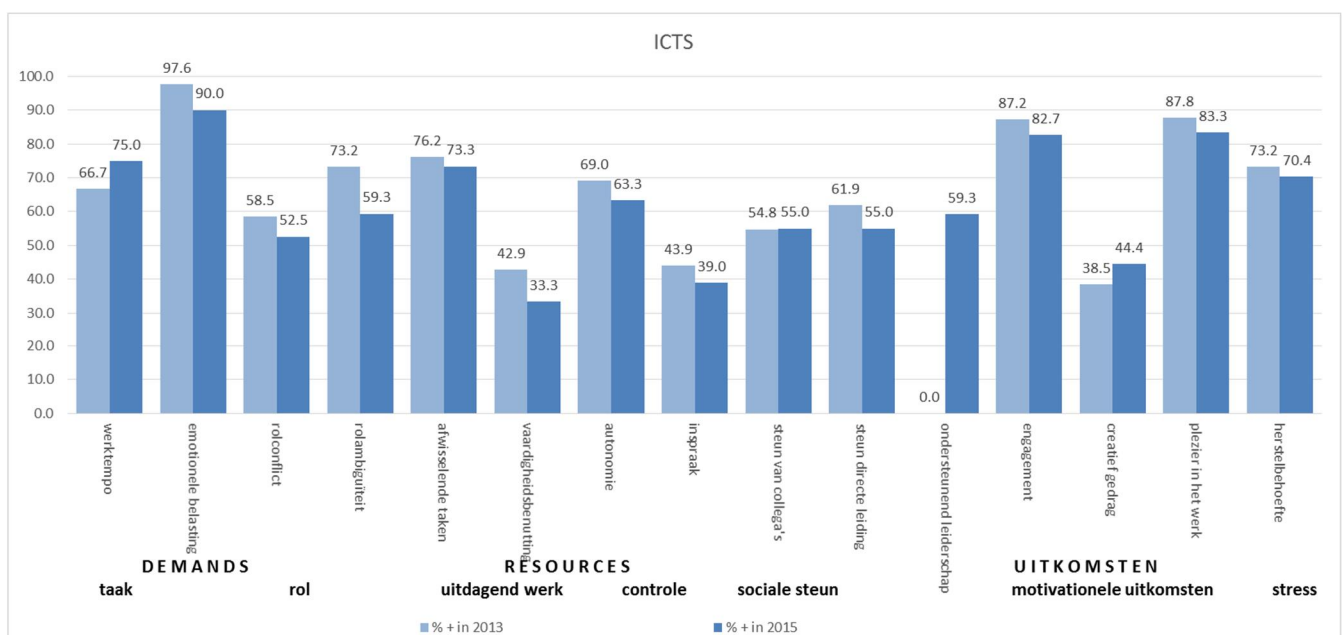
Uitkomsten (++, +)

Op het vlak van de uitkomsten gaan bijna alle dimensies bij ICTS erop achteruit in vergelijking met 2013. Enkel creatief gedrag gaat erop vooruit (6%)

Demands en resources (++, +)

Bij de demands zien we dat 75% van de medewerkers bij ICTS rapporteert dat ze een goed werktempo ervaren, wat een duidelijke stijging is ten opzichte van 2013. Er is echter meer emotionele belasting dan voorheen. Daarnaast is er meer onduidelijkheid (-14%) en gaat het werk gepaard met meer rolconflicten (-6%).

Bij de resources valt op dat het aantal medewerkers dat vindt dat hun vaardigheden vaak benut worden, daalt met bijna 10%. Dit is overigens gelijk aan het niveau van SC MUO in het algemeen, 33%. Verder is het aantal respondenten dat vaak inspraak had en vaak steun ervoer van de directe leiding gedaald (respectievelijk -4,9% en -6,9%).



Figuur 16.5 Werkbeleving ICTS 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

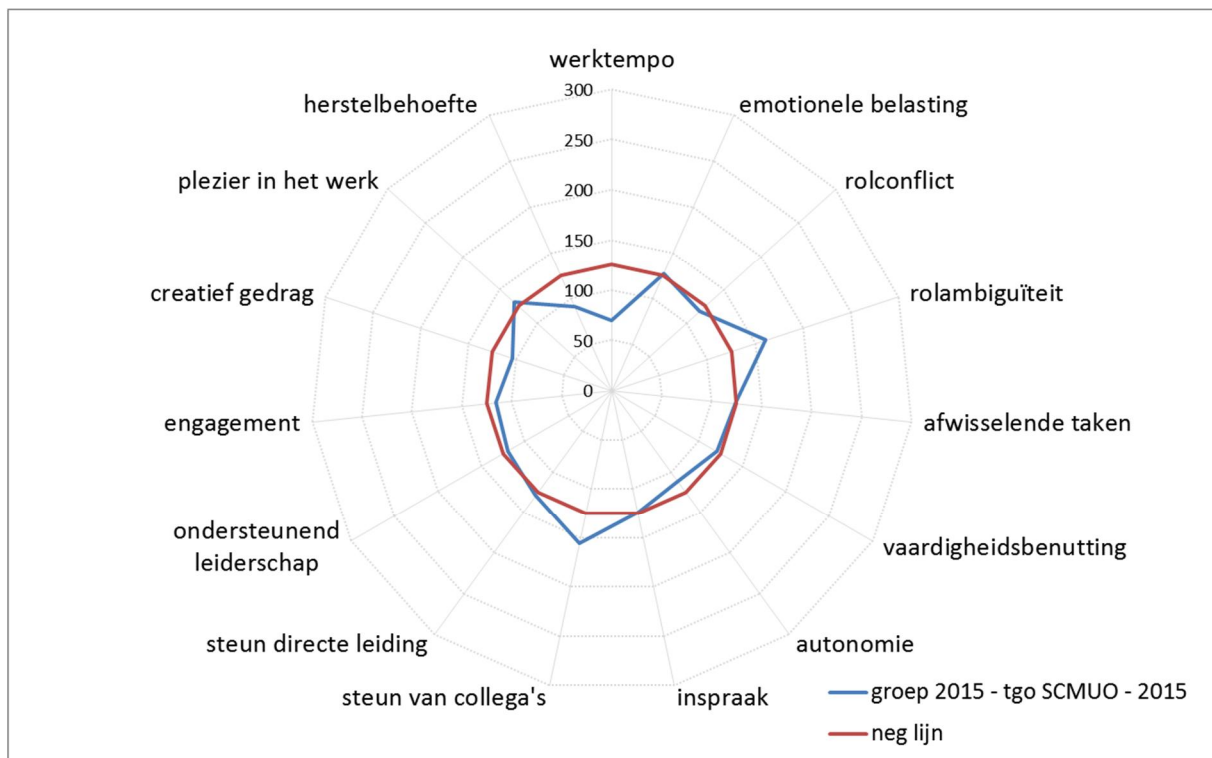
Uitkomsten (--, -)

Gebrek aan plezier in het werk is het een aandachtspunt voor ICTS (boven de 125-lijn), maar herstelbehoefte ligt onder de score van SC MUO.

Demands en resources (--, -)

Wat betreft de demands valt op dat werktempo wel goed scoort, maar zowel emotionele belasting als rolambigüiteit aandachtspunten vormen. Ook komen bij ICTS rolconflicten vaker voor dan bij SC MUO.

Bij de resources (energiebronnen) scoort ICTS op alle dimensies slechter dan de referentiegroep, waarbij vooral het gebrek aan steun van collega's, het gebrek aan controle en het gebrek aan vaardigheidsbenutting opvalt.



Figuur 16.6 ICTS tegenover SC MUO

2.3.7.4 Studenten Service Centrum (SSC)

Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

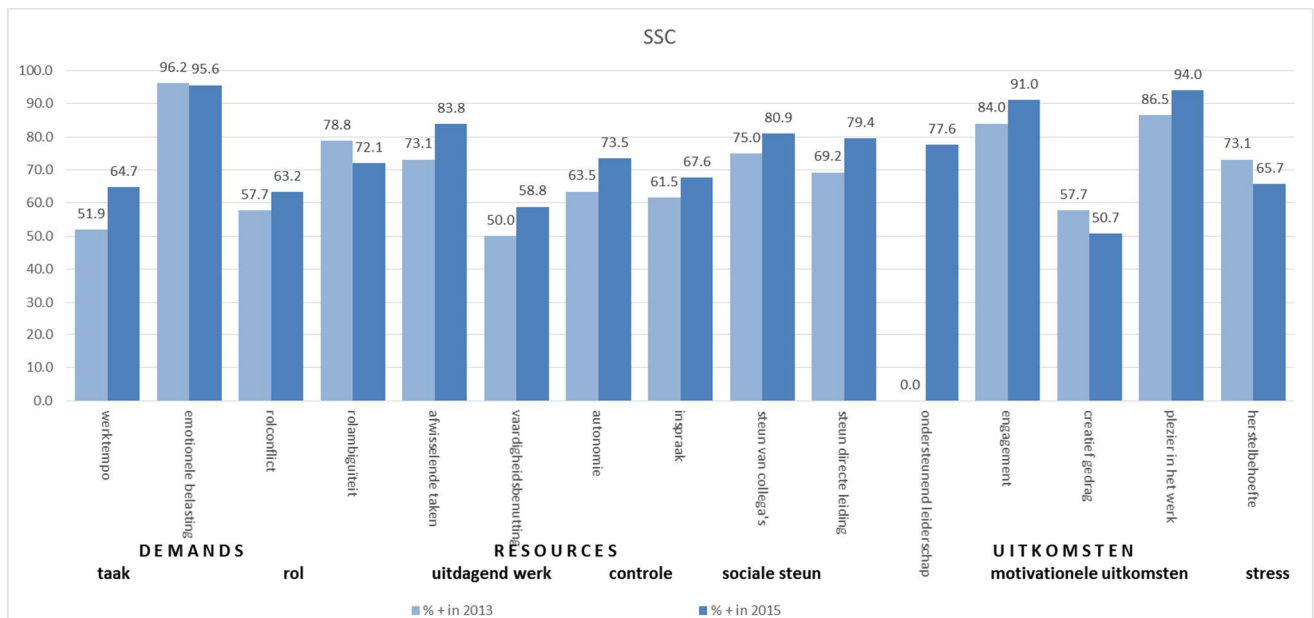
Bij SSC stijgt het percentage medewerkers dat engaged is en met plezier het werk uitvoert met 7%. Op het vlak van creativiteit en herstelbehoefte is er geen vooruitgang. Integendeel, het aantal medewerkers van SSC dat vaak creativiteit vertoont, is gedaald met 7% net zoals het aantal dat weinig herstelbehoefte (-7,4%) onderkent.

Demands en resources (++, +)

SSC gaat tegen de stroom in. Er wordt zowel vooruitgang geboekt op het vlak van demands als resources. Het percentage medewerkers dat positief scoort op deze schalen is hoger dan in 2013 (6%).

Bij de demands valt vooral werktempo op: 13% meer medewerkers geven aan dat het werktempo goed is. Een enkel minpuntje is dat de rolambigüiteit gestegen is met 6,7%.

Voor de resources zien we overal een sterke stijging (tussen de 5% en 10%).



Figuur 16.7 Werkbeleving SSC 2013-2015

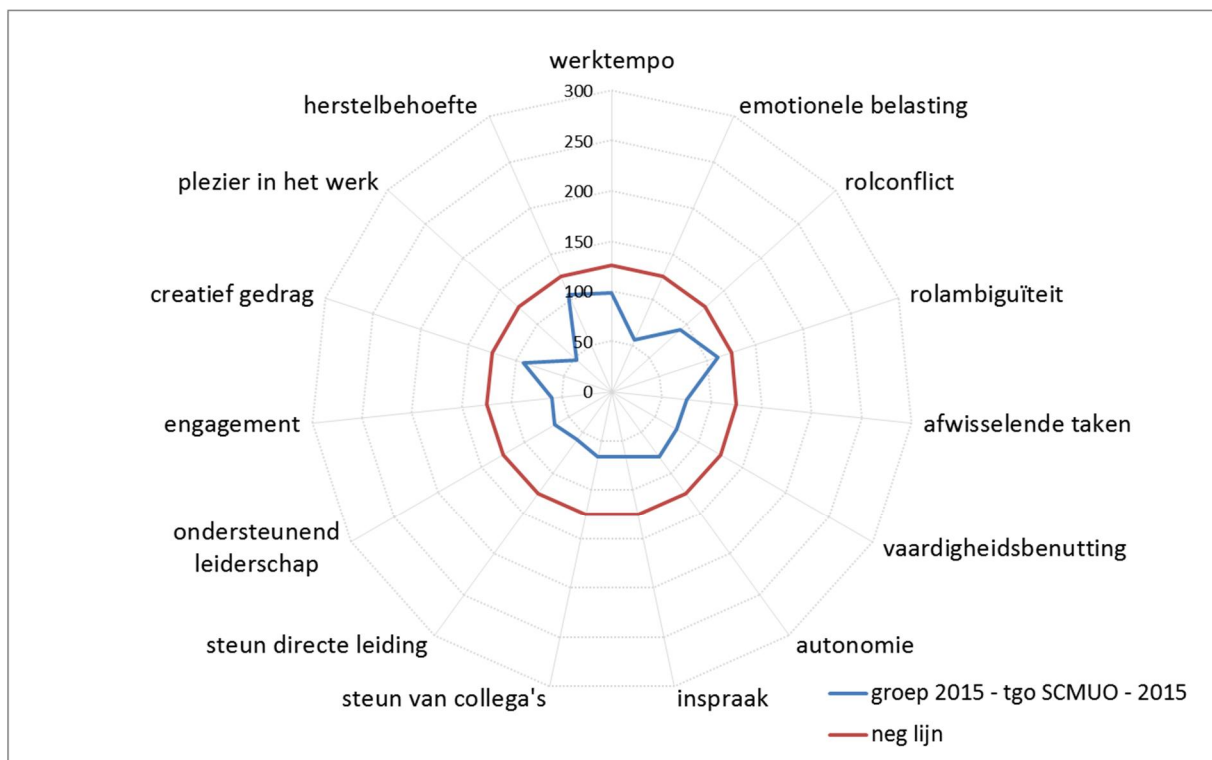
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

De medewerkers van SSC tonen veel engagement en hebben veel plezier in het werk vergeleken met de referentiegroep SC MUO, maar scoren lichtjes hoger op herstelbehoefte.

Demands en resources (--, -)

SSC scoort goed op de meeste dimensies, vooral emotionele belasting valt op. Enkel werktempo en rolonduidelijkheid liggen iets hoger.



Figuur 16.8 SSC tegenover SC MUO

2.3.7.5 Universiteitsbibliotheek (UB)

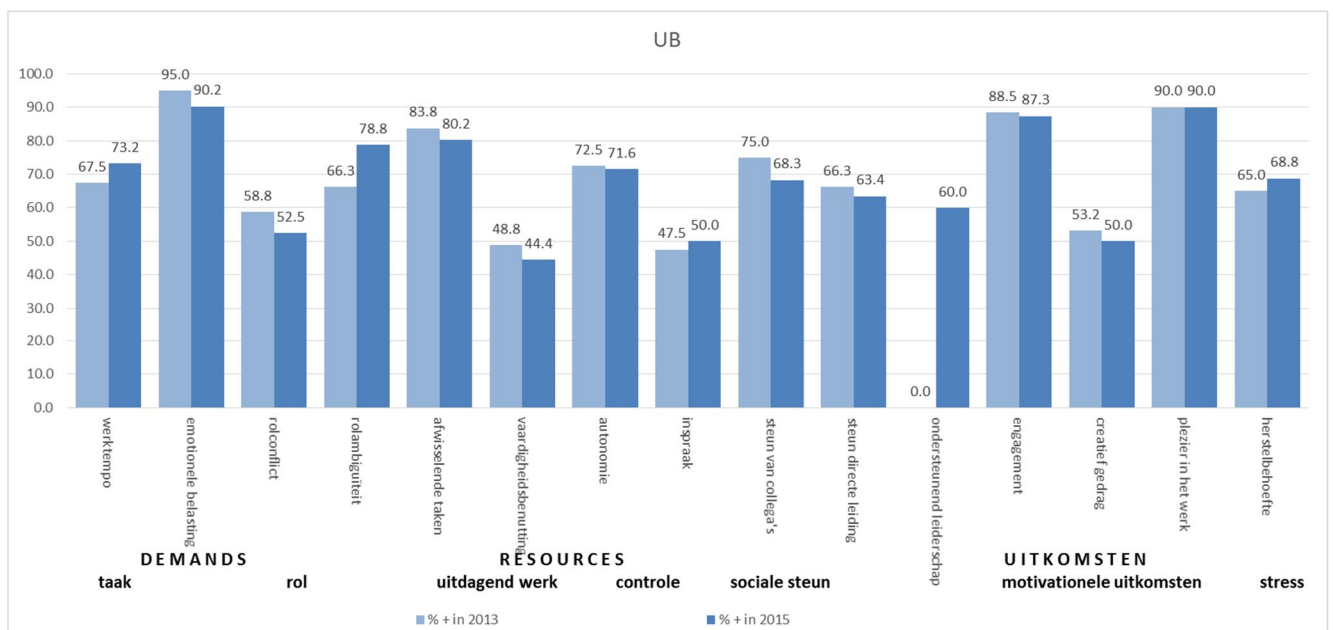
Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

Wat betreft de motivationele uitkomsten is het plezier in het werk onveranderd hoog. Op creatief gedrag en engagement zien we een kleine teruggang. Het aantal medewerkers dat weinig herstelbehoefte heeft, stijgt dan weer met bijna 4%.

Demands en resources (++, +)

Voor de UB is het moeilijk om aan te geven hoe men in 2015 de demands ervaart. Naast een vooruitgang op het vlak van werktempo en rolambigüiteit (resp. +6% en +12%), is er een daling op het vlak van emotionele belasting en rolconflicten (-5%). De resources lijken op inspraak na licht achteruit te gaan (- 3,5%).



Figuur 16.9 Werkbeleving UB 2013-2015

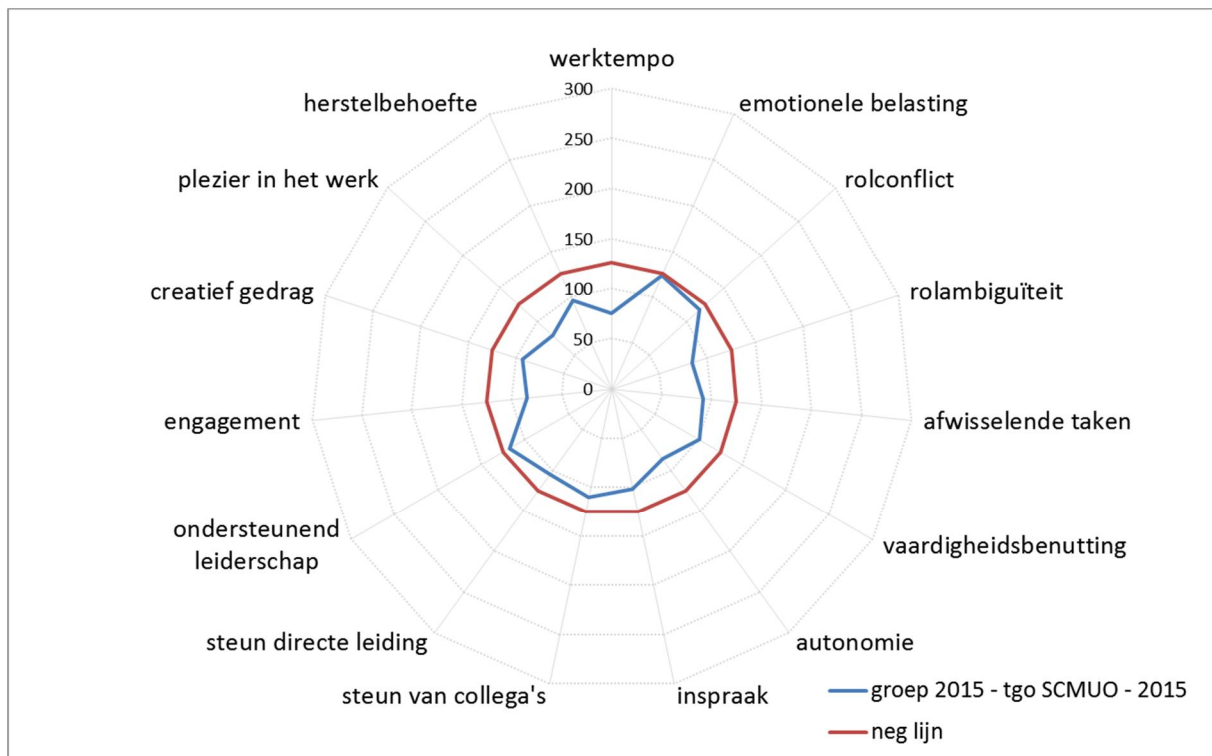
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

UB scoort overal beter dan de referentiegroep SC MUO.

Demands en resources (--, -)

Het sterdiagram toont enkele aandachtspunten. UB-medewerkers ervaren ten opzichte van de referentiegroep meer emotionele belasting, meer rolconflicten en minder ondersteunend leiderschap.



Figuur 16.10 UB tegenover SC MUO

2.3.7.6 Maastricht University Office (MUO)

Ontwikkelingen

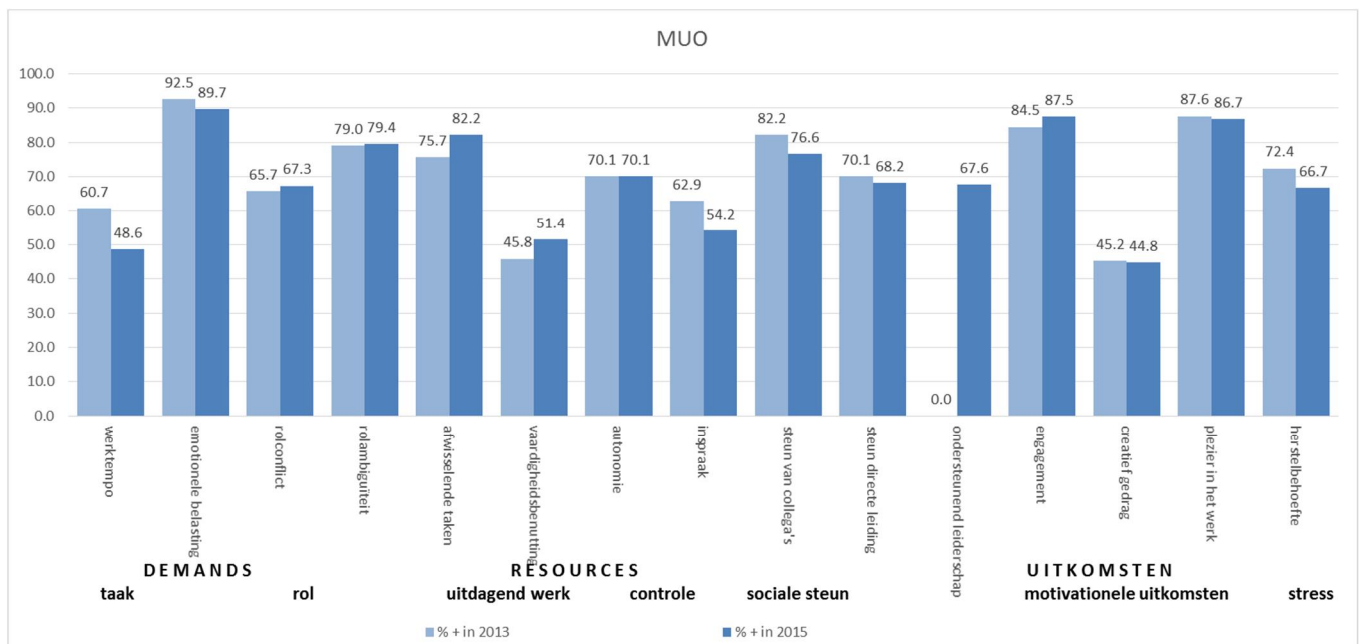
Uitkomsten (++, +)

De motivationele uitkomsten verschillen nauwelijks met die van 2013. Echter meer medewerkers (5,7%) ervaren een hoge herstelbehoefte.

Demands en resources (++, +)

Bij MUO is sprake van een intensifiëring van de taakeisen. De ervaren werkdruk is immers hoger in 2015.

Het uitdagende karakter van het werk gaat erop vooruit. Bij de andere resources zien we een achteruitgang.



Figuur 16.11 Werkbeleving MUO 2013-2015

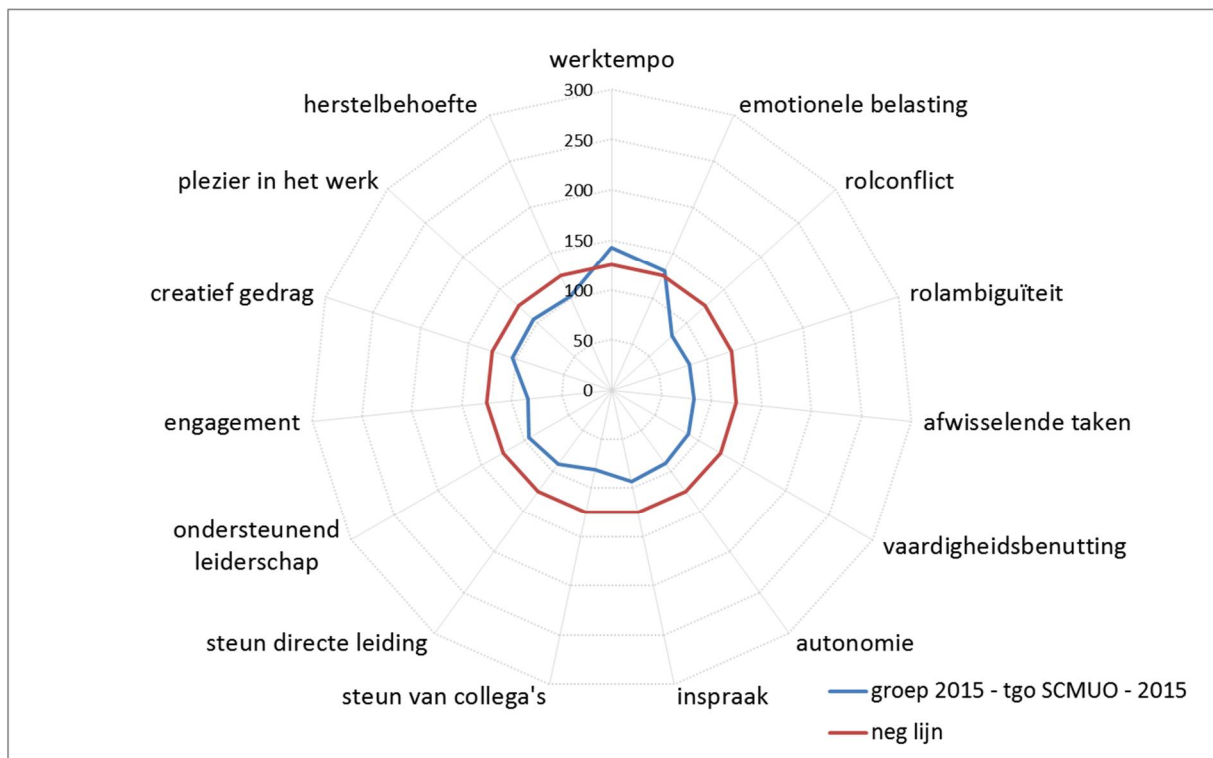
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

De herstelbehoefte is net iets hoger dan bij de referentiegroep SC MUO. Dit resultaat ligt echter ver van de problematische 125-grens.

Demands en resources (--, -)

De risicogrens is wel bereikt wat betreft het werktempo en de emotionele belasting. De resources zijn echter lichtjes beter.



Figuur 16.12 MUO tegenover SC MUO

2.4 OBP, WP en promovendi

De referentiegroep voor OBP, WP en promovendi is het UM-gemiddelde.

2.4.1 Ondersteunend- en Beheerspersoneel (OBP)

Ontwikkelingen

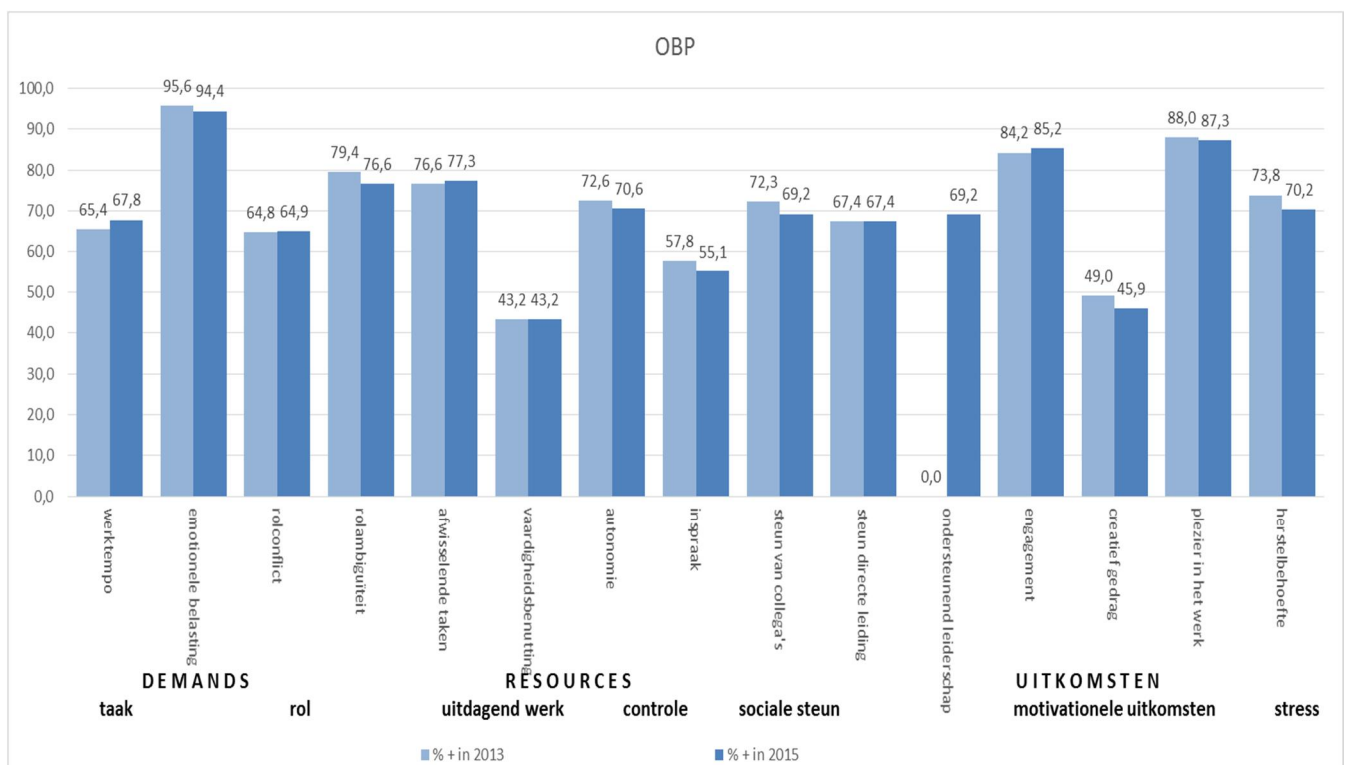
Uitkomsten (++, +)

Wat betreft de motivationele uitkomsten blijft de situatie stabiel, enkel creatief gedrag daalt met ongeveer 3%.

Verder hebben ongeveer 3,6% meer OBP-medewerkers in vergelijking met 2013 een grotere herstelbehoefte.

Demands en resources (++, +)

OBP'ers ervaren hun demands en resources gelijk aan 2013. Net zoals bij de UM in het algemeen zien we een lichte daling in het percentage OBP'ers dat aangeeft vaak controle te hebben in het werk.



Figuur 17 Werkbeleving OBP 2013-2015

Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

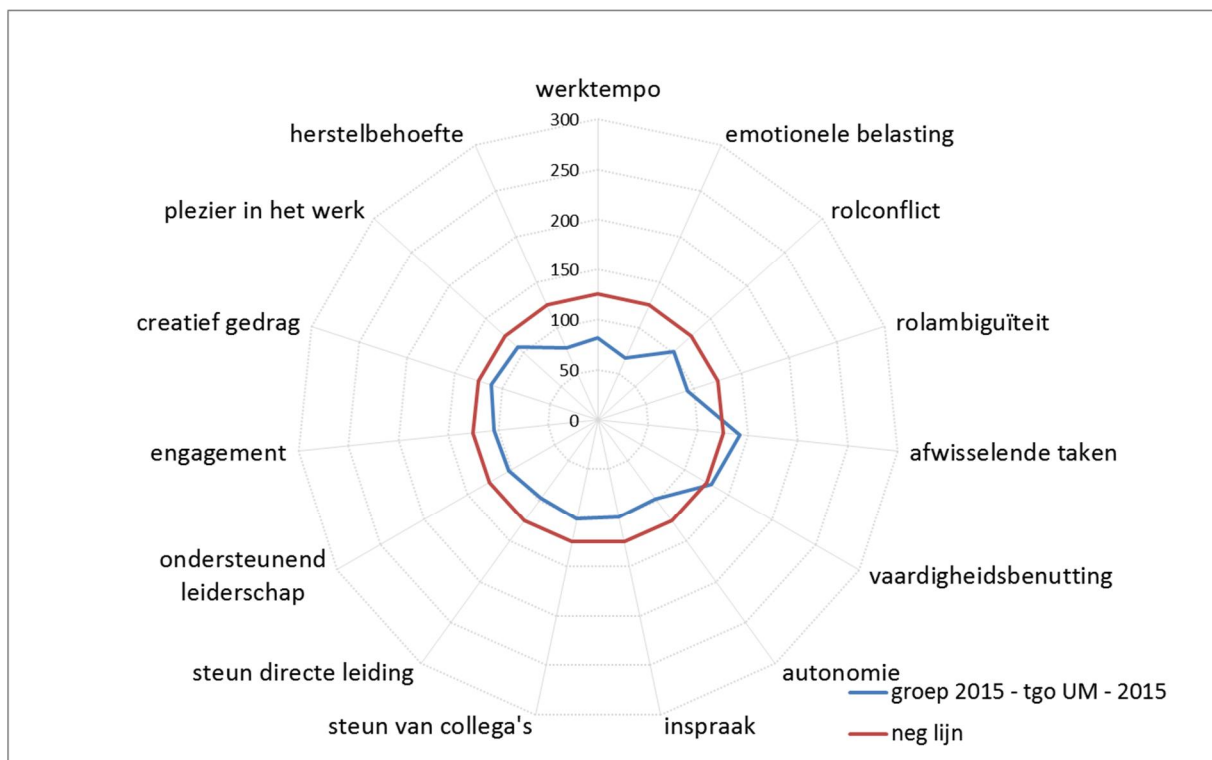
Uitkomsten (--, -)

Buiten herstelbehoefte, scoren de OBP'ers net iets minder goed op de uitkomsten in vergelijking met hun referentiegroep. Dit is echter nog ver onder de risicogrens.

Demands en resources (--, -)

Voor de demands zien we dat het percentage OBP'ers dat een hoog werktempo of een hoge emotionele belasting ervaart, 1,3 keer lager is dan bij de UM in het algemeen.

Wat betreft de resources komt OBP twee keer boven de risicogrens uit. Meer OBP'ers geven aan het werk weinig uitdagend, weinig afwisselend te vinden.



Figuur 18 OBP tegenover UM

2.4.2 Wetenschappelijk Personeel (WP)

Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

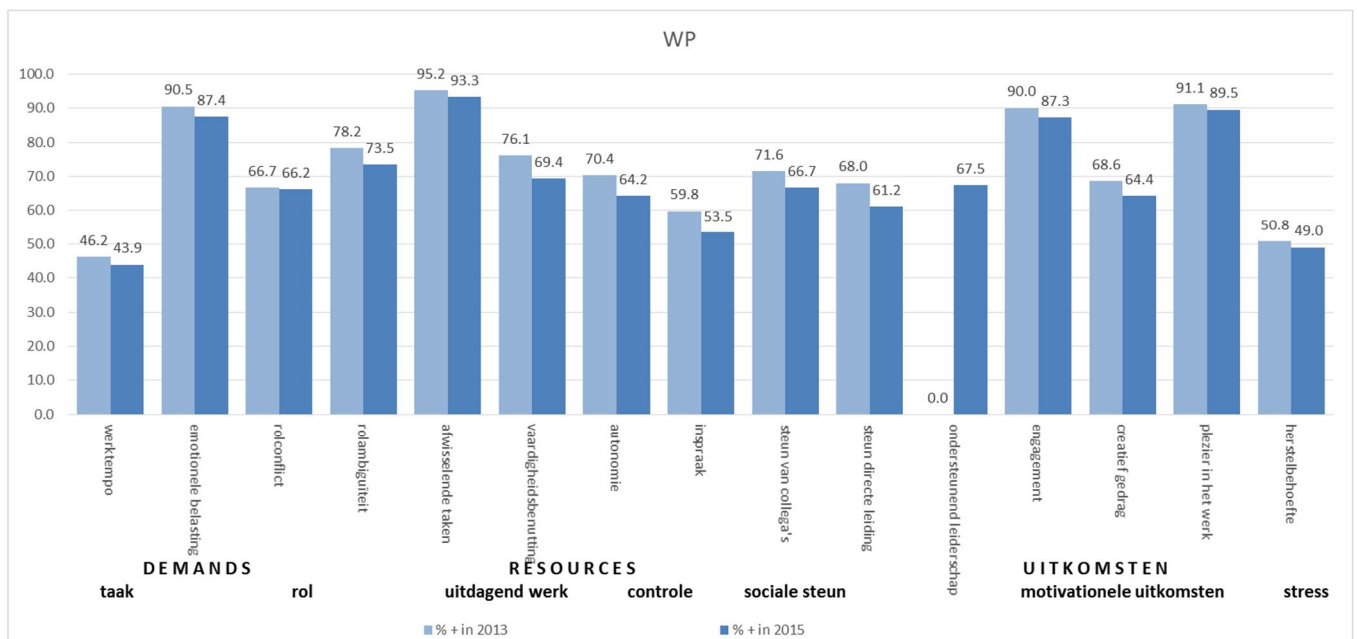
Bij de uitkomsten is het percentage WP'ers dat een positieve score heeft gemiddeld 2% lager dan in 2013.

Demands en resources (++, +)

Ten opzichte van 2013 is de situatie zoals WP'ers deze ervaren er op alle vlakken iets op achteruit gegaan.

Bij de demands is het percentage medewerkers dat het werk duidelijk vindt achtergegaan met bijna 4%.

De achteruitgang bij de resources is meer zichtbaar. Gemiddeld 6% minder medewerkers scoren op die aspecten positief. Bij de demands is dat percentage beduidend geringer, -2,5%.



Figuur 19 Werkbeleving WP 2013-2015

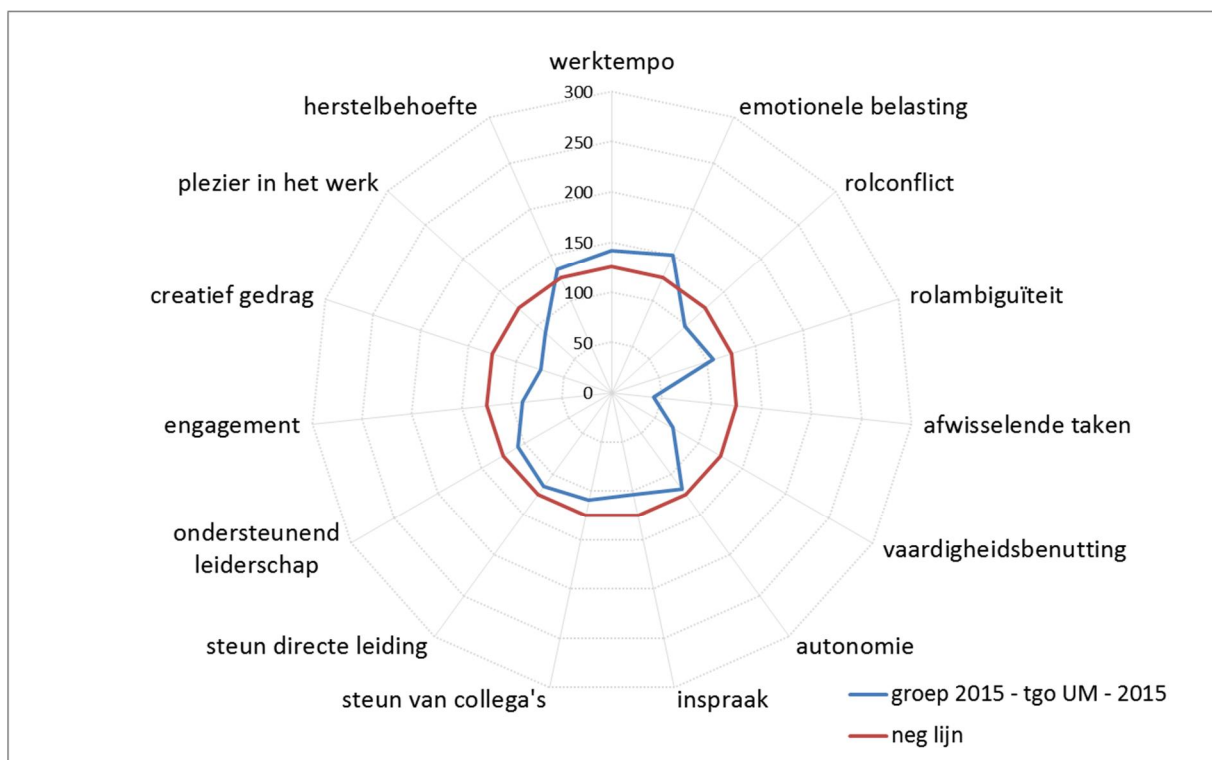
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

WP'ers werken meer geëngageerd en met meer plezier. Dat geldt nog meer voor het item creatief gedrag. Daarentegen ervaren bijna 40% meer WP'ers een hoge herstelbehoefte. Zij overschrijden als geleding hiermee de risicogrens.

Demands en resources (--, -)

Ten opzichte van de UM in haar geheel liggen ook de demands boven de risicogrenswaarde. 40% meer WP'ers ervaren een hoog werktempo en 50% meer WP'ers ervaren een hoge emotionele belasting. Voor de andere demands is er geen wezenlijk verschil met de UM in het algemeen. Hoewel het werk van WP'ers meer afwisselend is en meer beroep doet op hun vaardigheden, scoren ze toch minder goed op controle en sociale steun. De percentages liggen weliswaar onder de risicogrens, maar boven de virtuele 100-lijn van de referentiegroep,. WP'ers ervaren ook minder sociale steun en minder controle.



Figuur 20 WP tegenover UM

2.4.3 Promovendi

Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

Bij de motivationele uitkomsten zien we dat het engagement en het plezier in het werk in vergelijking met 2013 gedaald is. De gemiddelde achteruitgang is 6,5%.

Creatief gedrag is licht gestegen.

Het aantal promovendi dat een lage herstelbehoefte rapporteert, is gezakt met 6%.

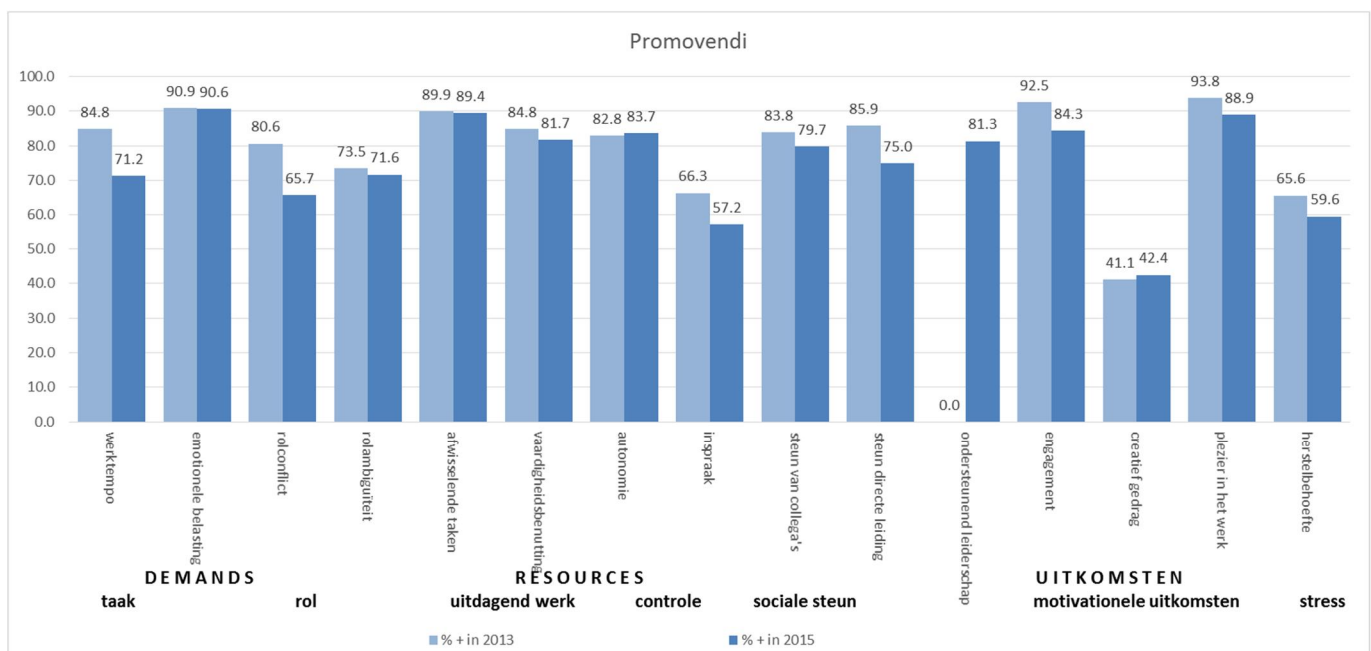
Demands en resources (++, +)

Op het vlak van de demands zijn de taakeisen toegenomen. Het percentage promovendi dat positief scoort op werktempo en rolconflicten is gemiddeld gedaald met 14%.

Niet alle hulpbronnen van de promovendi gingen achteruit. Het werk is nog steeds even uitdagend en ze ervaren nog steeds evenveel autonomie.

Het aantal promovendi dat veel inspraak en sociale steun ervaart, gaat echter sterk achteruit.

Het percentage voor inspraak is bijna 10% lager en voor sociale steun iets meer dan 10% lager dan in 2013.



Figuur 21 Werkbeleving promovendi 2013-2015

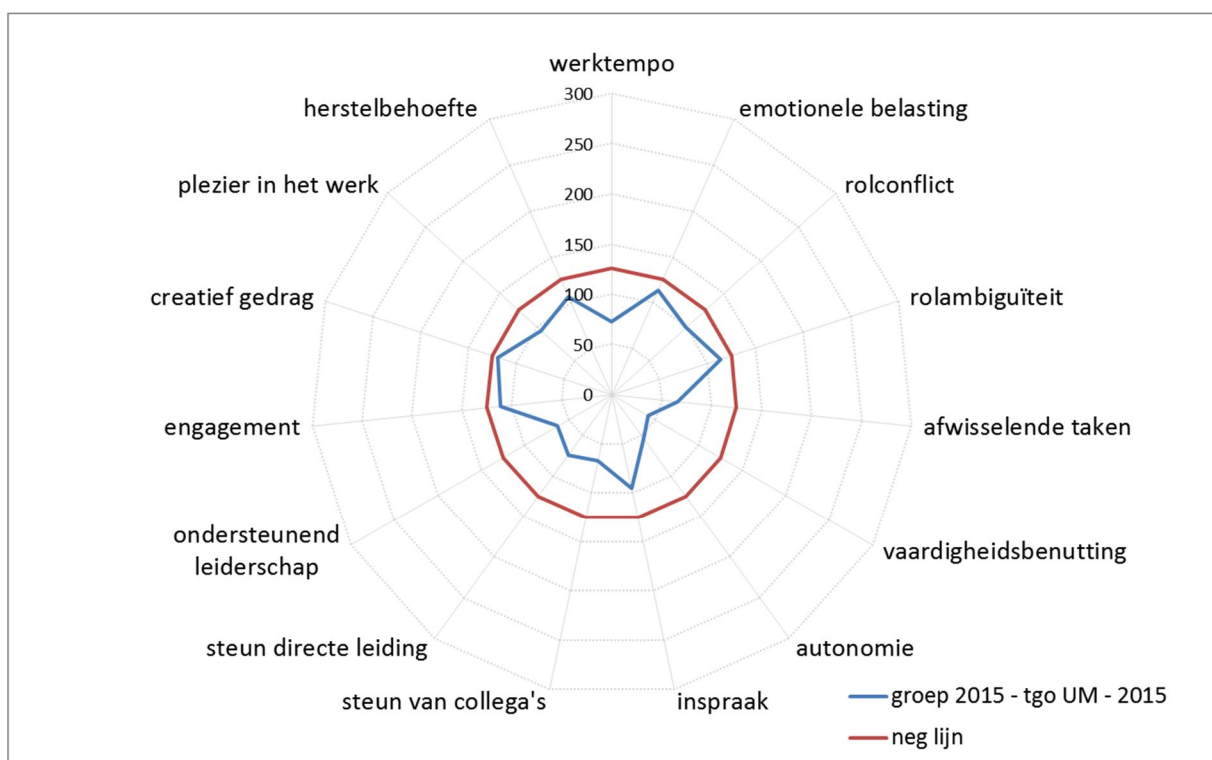
Huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

De risicogrens wordt nergens overschreden. Gebrek aan engagement en creatief gedrag naderen echter de risicogrens en zijn aandachtspunten.

Demands en resources (--, -)

Er zijn geen aandachtspunten wat demands en resources betreft. De achteruitgang van de positieve scores bij de promovendi vertaalt zich niet in het overschrijden van de risicogrens.



Figuur 22 Promovendi tegenover UM

2.5 Leidinggevenden

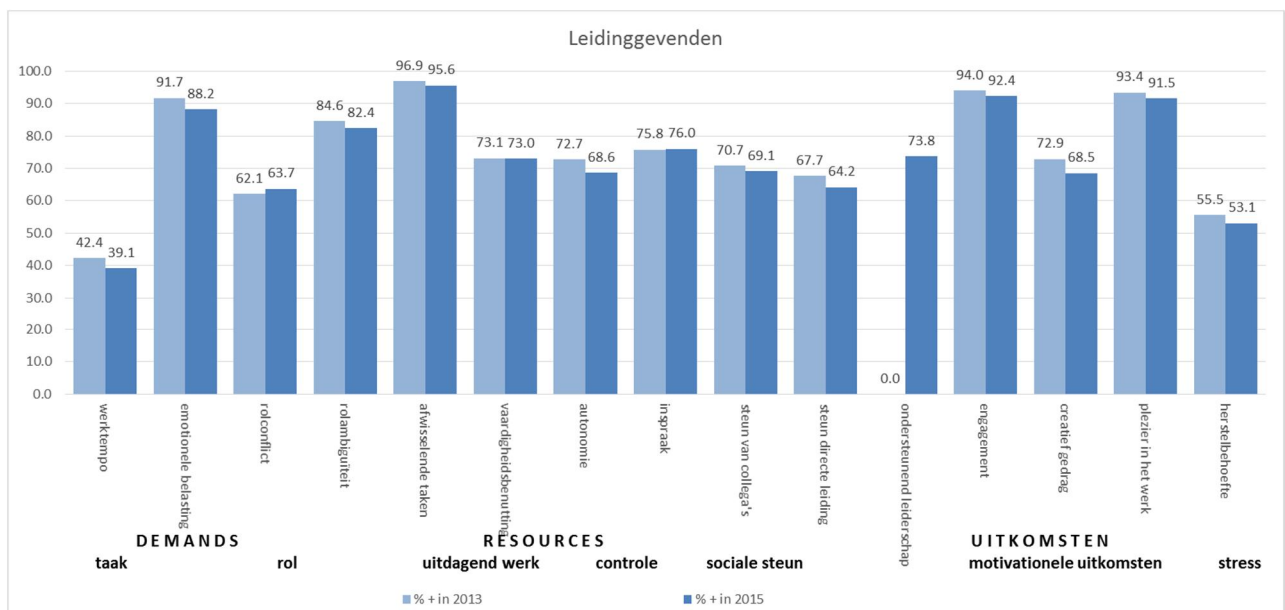
Ontwikkelingen

Uitkomsten (++, +)

De ervaren werkbeleving van leidinggevenden is in 2015 vergelijkbaar met 2013. Iets meer leidinggevenden was in 2013 met veel plezier of geëngageerd aan het werk. Gemiddeld gaan de positieve scores 2% achteruit.

Demands en resources (++, +)

Bij de leidinggevenden is er een lichte daling wat betreft de positieve scores op de demands en resources. Gemiddeld gezien is die achtergang echter minder dan 2%.



Figuur 23 Werkbeleving leidinggevenden 2013-2015

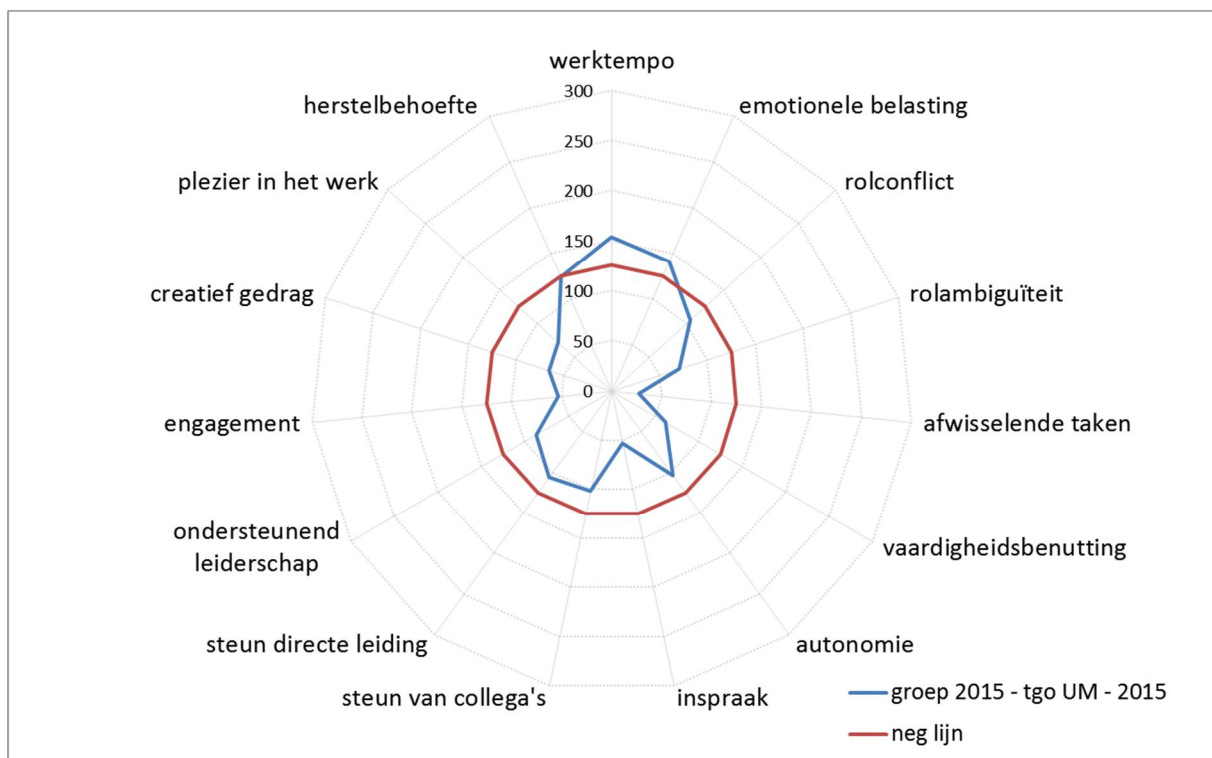
Analyse huidige situatie | risico-inventarisatie

Uitkomsten (--, -)

Bij de leidinggevendenden moeten we aandacht hebben voor hun herstelbehoefte. Een pluspunt is het percentage leidinggevendenden dat veel plezier in het werk heeft en zeer geëngageerd is. Dat is bijna twee keer zo hoog als bij de UM in haar geheel. Ook creatief gedrag is een pluspunt.

Demands en resources (--, -)

In vergelijking met het UM-gemiddelde geven de leidinggevendenden aan een hoog werktempo te ervaren en meer emotioneel belast te worden. Beide aspecten zijn aandachtspunten. Ze vinden hun werk wel meer uitdagend van karakter en ervaren meer inspraak.



Figuur 24 Leidinggevendenden tegenover UM

2.6 Geslacht

Er zijn haast geen verschillen te vinden tussen mannen en vrouwen.

3 Conclusie

De universiteit is een prettige plaats om te werken. Medewerkers voelen zich in het algemeen goed. Zij hebben overwegend interessant werk, autonomie en inspraak en dat zorgt ervoor dat ze plezier hebben in het werk. Bijna 90% van de medewerkers doet het werk zelfs heel graag.

Bijna 21,8% (17,4% in 2013) van de medewerkers heeft veel behoefte om te herstellen. Dat is op zich geen probleem zolang er voldoende herstelmogelijkheden zijn. Het leidt wellicht niet tot uitputting en/of uitval, tenzij de hoge herstelbehoefte gepaard gaat met gebrek aan plezier in het werk. De verhoogde taakeisen en de achteruitgang in de hulpbronnen, liggen wellicht aan de basis van het verhoogde percentage medewerkers dat negatief scoort op herstelbehoefte en plezier in het werk (7,2% in 2015 tegenover 5% in 2013). Deze interpretatie sluit aan bij het demands-resources model: een intensifiëring van de taakeisen die gepaard gaat met een achteruitgang in de hulpbronnen kan leiden tot een daling in motivationele uitkomsten en meer stress.

Om deze trend te keren, moet de UM:

- De herstelmogelijkheden voor met name het WP, de FASoS-, FD- en ICTS-medewerkers bewaken om uitputting te voorkomen en plezier in het werk te behouden.
- Ervoor zorgen dat het WP aanwezige en bereikbare hulpbronnen heeft voor meer sociale steun en manoeuvreerruimte.
- Aandacht geven aan de inhoud van de werkzaamheden van OBP-medewerkers omdat oninteressant werk een gebrek aan plezier in de hand werkt.
- Aandacht vestigen op meer sociale steun van collega's en meer manoeuvreerruimte/autonomie voor OBP-personeel.
- Bewaken dat de taken duidelijk zijn bij FHS, FPN, MUO en bij de medewerkers die binnen de UM in een nieuwe functie terechtkomen.
- Rolconflicten hanteren bij UB.

4 Literatuur

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership in the Norwegian Workforce. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- De Witte, H., Notelaers, G., & Vets, C. (2010). Naar een nieuwe meting van de "kwaliteit van de arbeid" in Vlaanderen. *Over. Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20(4), 122-130.
- De Witte, H., Vets, C., & Notelaers, G. (2010). *WERKEN IN VLAANDEREN: VERMOEIEND OF PLEZIERIG? Resultaten van 10 jaar onderzoek naar de beleving en beoordeling van arbeid*. Leuven: Acco.
- 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., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Eid, M., Langeheine, R., & Diener, E. (2003). Comparing Typological Structures Across Cultures By Multigroup Latent Class Analysis: A Primer. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(2), 195-210.
- Germeijs, V., Luyckx, K., Notelaers, G., Goossens, L., & Verschueren, K. (2012). Choosing a major in higher education: Profiles of students' decision-making process. *Contemporary Educational Psychology*.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2 ed., Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 5-33). Hove (UK) Psychology Press.
- Myrseth, H., Molde, H., Pallesen, S., & Notelaers, G. (submitted). Personality characteristics among pathological gamblers. .
- Notelaers, G. (2011). *Workplace Bullying : a risk control perspective*. (Unpublished Ph.D Dissertation), University of Bergen, Bergen.
- Notelaers, G., De Witte, H., & Van Veldhoven, M. (2005). Kengetallen of grenswaarden voor psychische vermoeidheid in stressonderzoek. Een vergelijkende studie op basis van de data van de 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor'. [Cut-off points or thresholds for psychosocial exhaustion in stress research. A comparative study based upon the 'Vlaamse Werkbaarheidsmonitor']. *Over.Werk*, 14(4), 187-193.
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Médecine du Travail & Ergonomie*, 44, 11-17.
- Notelaers, G., De Witte, H., Vermunt, J. K., & Einarsen, S. (2006). Pesten op het werk, gewikt en gewogen. Een latente-klassebenadering op basis van de Negative Acts-vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 19, 140-160.

- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J. K. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work and Stress, 20*(4), 288-301.
- Notelaers, G., Van Veldhoven, M., & De Witte, H. (2006). How to determine cut-off scores regarding psychosocial hazards. A comparison between ROC and LC analysis. *7th Conference of European Academy of Occupational Health Psychology: Proceedings, 276-277*.
- Notelaers, G., Vermunt, J. K., De Witte, H., & Van Veldhoven, M. (2003). *Estimating exposure rates to psychosocial hazards. The use of Latent Class Analysis to conduct risk assessment with standardized questionnaires*. Paper presented at the Flexibility, Quality of Working Life and Health, Berlin.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie, in press*.
- Van den Broeck, A., Notelaers, G., & De Witte, H. (2007). Work characteristics and work related well-being of older employees: A Job Demands Resources Model perspective: Working paper for the EAWOP Small Group Meeting "Ageing and work", Tilburg University, The Netherlands.
- Vermunt, J. K. (2004). Toepassingen van latent klasse analyse in sociaal wetenschappelijk onderzoek. (Applications of latent class analysis in social sciences). *Sociale Wetenschappen, 47*, 2-14.
- Zhou, J., & George, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44*, 682-696.

Bijlage 1 Methode

Online afname en respons

Het onderzoek is in november en december 2015 online afgenomen. Na interne UM-communicatie werden 4400 UM-medewerkers via e-mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Elke respondent kwam via een unieke hyperlink in het bericht bij het onderzoek terecht. Er was zowel een Nederlandstalige als een Engelstalige versie van de vragenlijst beschikbaar.

Er zijn twee herinneringen verstuurd naar medewerkers die nog niet aan het onderzoek hadden deelgenomen. In totaal namen 1928 medewerkers deel waarvan er 1690 de vragenlijst volledig invulden. De respons is hiermee 43%, een lichte stijging ten opzichte van 41% in 2013. De respons onder het ondersteunend personeel was 63%, tegenover 60% in 2013. Onder het wetenschappelijk personeel en de promovendi bleef de respons in 2015 gelijk aan die in 2013, namelijk 35%.

Voor een grootschalig onderzoek is dat vrij goed (Baruch & Holtom, 2008). De ondervertegenwoordiging van het academisch personeel valt echter niet te ontkennen en brengt de veralgemeenbaarheid van de resultaten van het onderzoek in gevaar. In deze rapportage wordt immers vaak op UM-niveau gerapporteerd. Dat betekent impliciet dat het OBP, dat ongeveer 40% van het personeel uitmaakt, 55% van de gegevens levert. Gezien de UM 60% wetenschappelijke staf heeft die maar 44% van de gegevens levert, is er een sterke ondervertegenwoordiging. In de deelrapporten op faculteit- of servicecentraniveau wordt dit deels ondervangen door een keuze te maken welke groep als referentie wordt gekozen. OBP of WP of met als referentie de Faculteiten respectievelijk de Servicecentra en MUO (SC MUO).

Het onderzoeksmodel

Het onderzoek heeft als basis de theoretische benaderingen van werkbeleving en werkstress (Bakker & Demerouti, 2007; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) en richt zich op de volgende aspecten:

- 1) Taakeisen (demands): de aspecten van het werk die energie vergen en je kunnen uitputten (Schaufeli & Taris, 2013).
- 2) Energiebronnen (resources): de aspecten van het werk die je kunnen motiveren en energie geven en tevens de negatieve gevolgen van de taakeisen kunnen verzachten (Schaufeli & Taris, 2013).
- 3) Uitkomsten: engagement, creatief gedrag, plezier in het werk en herstelbehoefte

In de literatuur wordt dit het demands-resources (DR) model genoemd (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Taris, 2013).

Demerouti et al. (2001) definiëren job demands (werkeisen of taakeisen genoemd in dit rapport) als "... those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs". Voorbeelden zijn werkdruk, emotionele belasting, rolconflicten en baanonzekerheid.

Resources (energiebronnen) worden gezien als "... those physical, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: a) be functional in achieving work goals; b) reduce job demands and the associated physiological and psychological costs; c) stimulate personal growth and development". Voorbeelden hiervan zijn feedback, autonomie, inspraak en sociale steun.

Het DR-model veronderstelt dat er additionele inspanningen geleverd moeten worden om de arbeidsprestatie op peil te houden als er sprake is van te hoge werkeisen. Het moeten werken onder hoge druk vereist extra energie en heeft zijn prijs in de vorm van lichamelijke en psychologische gevolgen zoals vermoeidheid en irritatie. Medewerkers kunnen uiteraard herstellen van de extra inspanningen door bijvoorbeeld een pauze te nemen, een andere taak uit te voeren of door even wat langzamer te werken (Schaufeli & Taris, 2013). Wanneer de medewerker onvoldoende herstelt, ontstaat een toestand van continue activatie (sustained activation; Knardahl & Ursin, 1985) die uiteindelijk kan leiden tot lichamelijke en geestelijke uitputting (Schaufeli & Taris, 2013). Verder leidt een gebrek aan energiebronnen ertoe dat de werknemer niet goed kan inspelen op de werkeisen, waardoor de werkdoelen niet worden gehaald (Schaufeli & Taris, 2013). Met als gevolg dat de motivatie van de medewerker aangetast wordt.

Volgens het DR-model leiden uitputting en demotivatie tot gezondheidsproblemen zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen en psychosomatische klachten (Melamed, Shirom, Toker, Berliner & Shapira, 2006). Met andere woorden, door de aanwezigheid van werkeisen en de afwezigheid van energiebronnen vindt er een gestage afname plaats van de mentale energie, hetgeen tot burn-out en uiteindelijk tot gezondheidsklachten kan leiden (Schaufeli & Taris, 2013). Dit wordt het uitputtingsproces genoemd (Schaufeli & Taris, 2013). Verder spreekt het DR-model van een motivationeel proces dat zijn oorsprong vindt in de aanwezigheid van energiebronnen op het werk. Volgens Meijman & Mulder (1988) stimuleren veel energiebronnen de bereidheid om zich in te spannen om het werk goed te doen, waardoor de kans dat de werkdoelen worden bereikt, toeneemt (Schaufeli & Taris, 2013). Energiebronnen zijn echter niet alleen instrumenteel voor het bereiken van doelen. Zij hebben ook een intrinsieke motivationele rol omdat ze de menselijke basisbehoeften aan autonomie, verbondenheid en competentie bevredigen (Van den Broek et al, 2008; Deci & Ryan, 2000). Engagement leidt op haar beurt tot positieve uitkomsten, zoals organisatiebetrokkenheid, loyaliteit en prestatie.

Naast deze hoofdeffecten van taak- of werkeisen en resources voorziet het DR-model in de mogelijkheid dat deze kenmerken van het werk ook in combinatie met elkaar (interactie-effect) een invloed hebben op uitkomsten. Bijvoorbeeld een resource zoals autonomie stelt medewerkers beter in staat om het hoofd te bieden aan een stresserende werkeis zoals werkdruk, bijvoorbeeld omdat men ervoor kan kiezen bepaalde werkzaamheden op een andere manier of op een ander tijdstip te verrichten (Karasek, 1979). Met andere woorden, hulpbronnen kunnen stress bufferen. Op hun beurt spelen energiebronnen een extra belangrijke rol bij het bevorderen van welbevinden wanneer er sprake is van aanzienlijke stress op het werk. Volgens Schaufeli en Taris (2013) is dat logisch: naarmate werknemers meer onder druk staan, neemt het belang van energiebronnen toe. "Bijvoorbeeld, autonomie komt vooral tot gelding wanneer deze ingezet kan worden als energiebron om werkstress te neutraliseren" (Schaufeli & Taris, 2013).

Samenvattend kunnen we stellen dat het DR-model duidelijk maakt dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces). Verder maakt het duidelijk dat het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2014). Wat in het model niet zo duidelijk naar voren komt, is dat de afwezigheid van -, of de vermindering van- of het anticiperen op een daling van resources niet alleen kan leiden tot disengagement of demotivatie. Op basis van de Conservation of Resources Theory van Hobfoll (1989) kan dit ook leiden tot stress, tot uitputting en cynisme: de twee kerndimensies van het burn-outbegrip.

Meetinstrument

Psychometrische kwaliteit

Vragenlijstonderzoek staat of valt met de kwaliteit van de meting of het meetinstrument. In psychometrische termen deden statistische passingsmaten van 2013 in Mplus 7. Deze duiden aan dat het meetmodel van de SIMPH erg goed bij de data past (Chi-Kwadraat Test 3236.977, Scaling Correction Factor = 1.123, df = 709; RMSEA = 0.047, Probability RMSEA \leq .05 = 0.999; CFI = 0.898; TLI = 0.882; SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) = 0.048). Deze goede resultaten zijn bevestigd in valideringonderzoek over de SIMPH dat momenteel uitgeschreven wordt.

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen is in tabel 1 weergegeven.

Tabel 1 Betrouwbaarheid

Universiteit Maastricht (%) 2015	Vragenlijst (bron)	Aantal items	Chronbach α
Werktempo	(Notelaers, De Witte, Van Veldhoven, & Vermunt, 2007)	3	.845
emotionele belasting	IBIDEM	3	.80
rolconflict	IBIDEM	4	.71
rolambigüiteit	IBIDEM	3	.80
afwisselende taken	IBIDEM	3	.77
vaardigheidsbenutting	IBIDEM	3	.83
autonomie	IBIDEM	3	.76

inspraak	IBIDEM	3	.77
steun van collega's	IBIDEM	3	.85
steun directe leiding	IBIDEM	3	.91
ondersteunend leiderschap	Gebaseerd op Baard, Deci & Ryan	7	.93
engagement	(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)	9	.93
creatief gedrag	(Zhou & George, 2001) Bammens, Notelaers & van Gils, 2014	9	.92
plezier in het werk	(Notelaers et al., 2007)	5	.79
herstel nood	(Notelaers et al., 2007)	5	.79

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de verschillende aspecten van de werkbeleving voldoende betrouwbaar zijn gemeten.

De SIMPH als genormeerd instrument

Monstarecon is gespecialiseerd in categorische data-analyse. Het voordeel hiervan is dat schalen op een niet willekeurige manier genormeerd kunnen worden. Aan de hand van latente-klassenanalyse (Eid, Langeheine, & Diener, 2003; Vermunt, 2004) worden r^i -antwoordpatronen (waarin r staat voor aantal antwoordcategorieën en i voor het aantal items of vragen in een schaal) herleid tot latente klassen. De respondenten binnen een bepaalde klasse hebben de kans gemeen om in te stemmen met een bepaald antwoord op de vragen. Dit leidt - op een probabilistische manier - tot groepen die geordend kunnen worden naargelang de frequentie dat een psychosociaal risico gerapporteerd wordt. In het kader van een risicoanalyse worden deze groepen blootstellingsgroepen genoemd omdat ze geordend kunnen worden

naargelang blootstelling aan psychosociale risico's (Notelaers, 2011; Notelaers, De Witte, & Van Veldhoven, 2005; Notelaers et al., 2007; Notelaers, Einarsen, De Witte, & Vermunt, 2006; Notelaers, Van Veldhoven, & De Witte, 2006; Notelaers, Vermunt, De Witte, & Van Veldhoven, 2003). Deze methode is verdelingsvrij dit in tegenstelling tot andere methoden om afkappunten te bepalen (aantal standaarddeviaties cf. Flycatcher, 2005). Omdat de methode verdelingsvrij is zijn daardoor de afkappunten niet beperkt door de statistische restricties die gepaard gaan met de normaalverdeling die aan de basis ligt van de klassieke statistiek (Notelaers, De Witte, Vermunt, & Einarsen, 2006; Van den Broeck, Notelaers, & De Witte, 2007). Deze latente-klassenmethodologie vormt de basis van de Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards (Notelaers et al., 2007). Dit is het basisinstrument voor de medewerkersbevraging bij de UM. Deze methodologie die eerder al toegepast werd op andere metingen in de organisatiekunde en de psychologie (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010; Germeijs, Luyckx, Notelaers, Goossens, & Verschueren, 2012; Myrseth, Molde, Pallesen, & Notelaers, submitted; Vermunt, 2004) werd in 2013 ook toegepast op de bijkomende schalen die in overleg met de stuurgroep werden opgenomen in de bevraging. In 2015 werd voor engagement (Schaufeli et al., 2006), ondersteunend leiderschap (gebaseerd op Baard, Deci en Ryan, 2004), innovatief en creatief gedrag (Bammens, Notelaers & van Gils, 2015) gewerkt met latente klasse analyse. Op basis van de kansenstructuur werden de resultaten vertaald naar de SIMPH-methodiek (zie: Notelaers et al, 2007 voor de kansenstructuur).

Om de resultaten overzichtelijk en eenvoudig te kunnen presenteren, is aan de hand van het volledige databestand bij Monstarecon in 2013 (n=85000) voor de SIMPH-schalen uitgerekend of naargelang de blootstellingscategorieën, respondenten meer of minder kans hebben op een negatieve score op verschillende criteriumvariabelen (gezondheidsevaluatie, gezondheidsklachten, absenteïsme, en daarna herstel nood en gebrek aan baantevredenheid). De bivariate analyses toonden aan dat respondenten met een heel hoge blootstelling ettelijke malen (2 tot 25 keer) meer kans hebben op uitval dan laag blootgestelden. Dus heel hoge blootstelling is zeer negatief (weergave in tabel: rood). Respondenten die hoog blootgesteld zijn, hebben tot enkele keren (2 tot 5 keer) meer kans op uitval (weergave in tabel: oranje). Dat is ook negatief, maar veel minder uitgesproken vergeleken bij degenen die geen

blootstelling hadden. Laag blootgestelde respondenten, hebben nagenoeg een gelijke kans op uitval als respondenten die geen blootstelling kenden (oddsratio rondom 1), dit is positief (weergave in tabel: lichtgroen). Respondenten die geen blootstelling hadden, kenmerken we als zeer positief (weergave in tabel: donkergroen).

Voor de bijkomende schalen waren uitvalgegevens niet beschikbaar. Ook voor deze schalen is een gelijkaardige structuur in de kansenratio's aangetoond maar de negatieve signalen waren wat minder uitgesproken. Vandaar dat in de rapportering lichtere tinten (zie tabel: lichtrood, oranje en groen) gegeven zijn bij creatief gedrag.

Tabel 2 Betekenis van de cut-offs

LCA blootstellingsklasse	Betekenis naar uitkomsten	Betekenis	
Donkergroen	++	Erg positief	Niet problematisch
Lichtgroen	+	Positief	Niet problematisch
Oranje	-	Licht negatief	Problematisch
Rood	--	Negatief	Erg Problematisch

Grafisch geven we de tabellen weer in analogie met een verkeerslichtenmodel.

Bijlage 2: Vragen werkbelevingsonderzoek 2015

(Scores op een vijfpuntschaal (bijv. volkomen oneens tot volkomen eens))

(Demands-taakeisen)

TAAK

werktempo

- * moet u extra hard werken om iets gedaan te krijgen?
- * werkt u onder tijdsdruk?
- * Moet u zich haasten?

emotionele belasting

- * is uw werk emotioneel zwaar?
- * wordt u in uw werk met dingen geconfronteerd die u persoonlijk raken?
- * komt u door uw werk in aangrijpende situaties terecht?

ROL

rolconflict

- * krijgt u tegenstrijdige opdrachten
- * moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen
- * heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken?
- * heeft u conflicten met uw directe leiding over de inhoud van uw taken?

rolambiguiteit (taakonduidelijkheid)

- * weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten
- * ligt duidelijk voor u vast wat precies uw taak is
- * weet u precies wat u van de andere mensen van uw afdeling mag verwachten

(Resources-middelen/hulpbronnen)

UITDAGEND WERK

afwisselende taken (monotoon werk)

- * is uw werk gevarieerd
- * vraagt uw werk een eigen inbreng
- * doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden of capaciteiten

vaardigheidsbenutting (leermogelijkheden)

- * geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken
- * leert u nieuwe dingen op het werk
- * biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling

CONTROLE

autonomie (zelfstandigheid in het werk)

- * heeft u invloed op het werktempo
- * kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt
- * kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?

inspraak

- * heeft u veel te zeggen over wat gebeurt op uw werkplek
- * kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?
- * kunt u met uw direct leidinggevende voldoende overleggen over uw werk

SOCIALE STEUN

steun van collega's

- * kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
- * kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?
- * voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?

steun direct leidinggevende

- * kunt u op uw direct leidinggevende rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
- * kunt u als dat nodig is uw directe leiding om hulp vragen?
- * voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?

LEIDERSCHAP

ondersteunend leiderschap

- * mijn direct leidinggevende biedt me keuzemogelijkheden aan
- * ik heb het gevoel dat mijn direct leidinggevende begrijpt hoe ik dingen zie
- * mijn direct leidinggevende bevestigt mijn vertrouwen in mijn capaciteiten om een werk, taak tot een goed einde te brengen
- * mijn direct leidinggevende moedigt me aan om vragen te stellen
- * mijn direct leidinggevende luister naar hoe ik de dingen op mijn werk wil aanpakken
- * mijn direct leidinggevende vraagt mijn mening over mijn werk, vooraleer te suggereren hoe de dingen moeten gebeuren
- * mijn direct leidinggeven helpt me om mezelf op mijn werk te ontwikkelen
- * mijn direct leidinggevende heeft voldoende aandacht voor mijn persoonlijke loopbaanontwikkeling
- * mijn direct leidinggevende geef regelmatig raad en advies wat betreft mijn persoonlijke ontwikkelingsplan
- * mijn direct leidinggevende biedt/schept mogelijkheden om mijn werkvermogen te verbeteren

(Uitkomsten-gevolgen)

Motivationale uitkomsten

engagement (bevlogenheid)

- * op mijn werk bruis ik van energie
- * als ik werk voel ik me fit en sterk
- * ik ben enthousiast over mijn baan
- * mijn werk inspireert mij
- * als ik s 'morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
- * als ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig
- * ik ben trots op het werk dat ik doe
- * ik ga helemaal op in mijn werk
- * mijn werk brengt mij in vervoering

creatief gedrag

- * ik ben een goede bron van creatieve ideeën
- * ik leg ideeën aan anderen voor en verdedig ze
- * ik toon mijn creativiteit binnen mijn werk wanneer daar de mogelijkheid voor is
- * ik heb nieuwe en vernieuwende ideeën
- * ik bedenk creatieve oplossingen voor problemen

plezier in het werk

- * ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd
- * meestal vind ik het wel prettig om aan de werkdag te beginnen
- * ik vind mijn werk nog steeds boeiend, elke dag weer
- * ik heb plezier in mijn werk
- * ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen

STRESS

herstelbehoefte

- * Ik vind het moeilijk om me te ontspannen op het einde van de werkdag
- * mijn baan maakt dat ik me aan het eind van een werkdag nogal uitgeput voel
- * het kost mij moeite om me na het werk in mijn vrije uren te concentreren
- * het kost mij over het algemeen meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben na mijn werk
- * het komt voor dat ik tijdens het laatste deel van mijn werkdag door vermoeidheid mijn werk niet meer zo goed kan doen