

design your future

Werkbaar Werk

Management case nr 19

Jens Longueville

Promotors: Annabelle Casier,

Julie Matthys

handelswetenschappen en bedrijfskunde

bachelor in het hotelmanagement

Campus Brugge

design your future

Werkbaar Werk

Management case nr 19

Jens Longueville

Promotors: Annabelle Casier,

Julie Matthys

handelswetenschappen en bedrijfskunde

bachelor in het hotelmanagement

Campus Brugge

Woord vooraf

Deze bachelorproef is geschreven met het oog op het behalen van mijn professionele bachelor diploma 'Hotelmanagement' aan de katholieke hogeschool Vives, campus Brugge. Het vormt het eindwerk van een zeer boeiende opleiding die mij heeft verrijkt en ik bijzonder graag heb gevolgd.

Via deze weg wens ik mijn uitdrukkelijke en oprechte dank te betuigen aan mijn stagementoren, Annabelle Casier en Julie Matthys (Guidea). Zij hebben mij de case (werkbaar werk) toevertrouwd. Ik had voor het schrijven van de managementcase al een grote belangstelling voor werkbaar werk en ik wenste via het schrijven van de bachelorproef dit te verzilveren. Annabelle Casier en Julie Matthys stonden altijd voor mij klaar en hebben mij nieuwe inzichten doen verwerven, geholpen bij het opstellen van de enquête en hebben mij begeleid doorheen het schrijven van het eindwerk.

Vervolgens wil ik ook alle werknemers en werkgevers van Thon Hotels Brussels te bedanken die mijn enquête hebben ingevuld, dit was cruciaal voor het maken van een gefundeerde, realistische weergave van het werk in Thon Hotels in Brussel.

Tijdens het schrijven kon ik altijd rekenen op de steun en het advies van mijn ouders. Via deze weg wens ik mijn welgemeende dank te uiten aan hen.

Daarnaast zou ik ook graag Dhr. H. Van Der Biesen willen bedanken voor het aanreiken van de stage, want zonder hem ging ik nooit de managementcase kunnen maken voor dit stagebedrijf.

Ik wens dhr. T. Verkoyen en bij uitbreiding de docenten van hotelmanagement te bedanken voor het aanreiken van de thematiek waarrond de managementcase mocht geschreven worden.

Tot slot wens ik ook nog Ria Bourdeaud'hui, Katrien Penne (SERV) en Audrey Koning (Expert Academie) te bedanken voor het aanreiken van hulpvolle informatie omtrent werkbaar werk.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	1
2	Inlichtingenfiche stagebedrijf.....	2
3	Research en literatuurstudie.....	4
3.1	Wat is werkbaar werk?.....	4
3.1.1	Welbevinden	4
3.1.2	Leren.....	4
3.1.3	Psychische vermoeidheid	4
3.1.4	Werk-privébalans	5
3.2	De werkbaarheidsgraad	5
3.3	Gevolgen van niet-werkbaar werk	6
3.3.1	Motivatie	6
3.3.1.1	Impact op verzuim	6
3.3.1.2	Impact op verloop.....	7
3.3.2	Psychische vermoeidheid (werkstress).....	8
3.3.2.1	Impact op verzuim	8
3.3.2.2	Verloop door psychische vermoeidheid.....	8
3.3.3	Werk-privébalans	9
3.3.3.1	Impact op verzuim	9
3.3.3.2	Impact op verloop	10
3.4	Wetgeving werkbaar werk	11
3.5	Thon hotels en werkbaar werk	11
3.5.1	Motivatie.....	11
3.5.2	Stress.....	12
3.5.3	Leren	12
4	Casestudie	13
4.1	De werkbaarheidsenquête.....	13
4.1.1	De representativiteit van de enquête.....	13
4.2	De reële werkbaarheidsgraad	14
4.3	Algemene conclusie.....	15
4.3.1	Sterke punten	15
4.3.2	Aandachtspunten.....	15
4.4	Onderzoeksthema	16

4.5	Toelichting keuze werkstress.....	16
4.6	Model van Karasek	16
4.6.1	Oplossing voor werkstress.....	17
4.6.1.1	Totstandkoming model van Karasek gecombineerd met de jobs van Thon Hotels Brussels	19
4.6.2	Kritiek op het model van Karasek.....	19
4.7	Overleg.....	20
4.8	Training.....	20
4.8.1	Werkgevers.....	20
4.8.2	Werknemers.....	21
4.8.2.1	Alternatieve methoden om werkstress te behandelen.....	22
4.8.2.2	Het effect van relaxatietechnieken (yoga) op stress	22
4.8.3	Kosten opleidingen werkstress	22
4.9	Aanstellen van een vertrouwenspersoon	23
4.9.1	Kost vertrouwenspersoon.....	24
4.10	Kosten van werkstress en burn-out.....	25
4.11	Baten werkbaar werk	25
4.11.1	De werkbaarheidscheque	25
4.11.1.1	Aanvraag	26
4.11.1.2	Inschrijven.....	26
4.11.2	De verhoging van de kmo-portefeuille	26
4.11.2.1	Voorwaarden	26
4.11.2.2	Aanvraag.....	27
5	Besluit.....	28
6	Conclusion en français.....	29
7	Tabellenlijst	31
8	Lijst met figuren en grafieken	32
9	Bronnenlijst	33
10	Bijlagen.....	35
10.1	Bijlage 1: opleidingen Thon Hotels Brussels.....	35
10.2	Bijlage 2: Staff-satisfaction enquête	38
10.3	Bijlage 3: Resultaten en vragen enquête	45

1 Inleiding

Werkbaar werk is een trending topic die de laatste jaren nogal sterk gemediatiseerd is. Zeker door het aantal stijgende burn-outs en de nieuwe wet werkbaar en wendbaar werk (opgesteld door Kris Peeters, minister van werk onder de regering Michel I) dragen ertoe bij dat werkbaar werk almaar aan meer belang wint. Heel terecht, want globalisering, technologische en digitalisatierevolutie zorgen voor een enorme toegang tot informatie en consumenten hebben toegang tot producten verspreid over de hele wereld. Daardoor moeten bedrijven zich constant blijven differentiëren, vernieuwen en innoveren om de concurrentie het hoofd te bieden. Dit heeft niet te onderschatten gevolgen op de complexiteit van het werk, de organisatie van de arbeid en de werking van de werknemers. Het zijn deze snelle veranderingen die een stijging ondervinden op de werkdruk en werkstress van werknemers. Bijgevolg stijgt het verzuim en zijn er nog nooit zoveel burn-outs geweest als vandaag. Daarenboven is de werkbaarheidsgraad gezakt sinds de laatste meting en kent een absoluut dieptepunt 2016 (51%). De horecasector is een van de koplopers inzake een slechte werkbaarheidsgraad en is dringend toe aan vernieuwing, verbetering en vooruitgang. De sector kampt al jarenlang met te weinig leermogelijkheden, een slechte werk-privébalans en stijgende werkstress.

Werkbaar werk steunt op vier peilers (leren, motiveren, werkstress en werk-privébalans). Deze bachelorproef zet er zich toe aan om de werkbaarheid binnen Thon Hotels Brussels te meten en vervolgens realistische oplossingen aan te reiken. De bachelorproef begint met een inlichtingenfiche van één van de vijf hotels die tot Thon Hotels Brussels behoren. De inlichtingenfiche bestaat uit algemene informatie en de structuur van het besproken hotel (Thon Hotel Bristol Stephanie).

Daarna wordt de bachelorproef opgesplitst in twee grote luiken: de research & literatuurstudie en de casestudie.

In de research en literatuurstudie zult u een omschrijving van werkbaar werk lezen en meer te weten komen over de vier peilers van werkbaar werk. Verder zult u lezen hoe de werkbaarheid van het werk kan gemeten worden en hoe hoog die is. Daarna worden de gevolgen van niet-werkbaar werk aangehaald en het wettelijk kader rond werkbaar werk uitgelegd. De research en literatuurstudie besluit met de huidige maatregelen die genomen worden betreffende werkbaar werk in Thon Hotels Brussels.

Het tweede deel (de casestudie) begint met de meting van de werkbaarheid van het werk binnen Thon Hotels in Brussel. Vervolgens worden de sterke punten en de uitdagingen weergegeven. Van daaruit wordt het onderzoeksthema bepaald en worden er oplossingen geboden voor de grootste uitdaging binnen Thon Hotels Brussels, namelijk werkstress doen verminderen. Er worden oplossingen aangeboden inzake werkstress specifiek per jobfunctie a.d.h.v. het model van Karasek. Daarnaast worden er ook meer globale oplossingen aangereikt zoals suggesties voor een efficiënter gebruik van het werkoverleg, opleidingen inzake werkstress voor werkgevers en werknemers en het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Nadien worden de kosten van werkstress geanalyseerd en de kosten van de opleidingen weergegeven. Tot slot biedt de overheid een werkbaarheidscheque aan voor bedrijven en wordt een tijdelijke verhoging van de kmo-portefeuille toegestaan, deze maatregelen behoren tot de batenanalyse.

2 Inlichtingenfiche stagebedrijf

Inlichtingenfiche stagebedrijf		
Naam stagebedrijf	Thon Hotel Bristol Stephanie	
Adres	91 - 93 Louizalaan, Brussels	
Website	https://www.thonhotels.com/nl/hotels/belgie/brussel/thon-hotel-bristol-stephanie/	
Keten	Thon Hotels	
Sterrenclassificatie	4*	
Franchise / management company / private owned / andere	Private owned	
Rooms division	Number of rooms	142
	Rack Rate	€ 425
	ADR (average daily rate)	€ 115,70
	Occupancy %	73,70%
	Revpor (Total revenue / Occ Room)	€ 163,51
	RevPar (Total room rev / Avail room)	€ 85,30
Restaurant	Capaciteit	€ 110
	Gemiddelde prijs Voorgerecht	€ 14
	Gemiddelde Prijs Hoofdgerecht	€ 23
	Gemiddelde Prijs Nagerecht	€ 8
	RecPac (Revenue per available customer) (breakfast and bar)	€ 15,66
Ontbijt	Capaciteit	110
	Prijs individueel	€ 32
	Prijs groepen	€ 32
Bar	Capaciteit	110
	RecPac (Revenue per available customer)	€ 5,07
Room Service ontbijt	Prijs	Week-days = € 32+ 5 Week-ends = € 16 + 5
Room Service Lunch/diner	Gemiddelde prijs Voorgerecht	wordt niet opgevolgd
	Gemiddelde Prijs Hoofdgerecht	wordt niet opgevolgd
	Gemiddelde Prijs Nagerecht	wordt niet opgevolgd
Meeting Rooms	Capaciteiten	Bristol ball room 300 pax
		Heyerdahl 27 pax

		Explorer 60 pax
	Gemiddelde package prijs (dagseminarie)	Bristol ball room € 3 750/€ 2 500 per dag
	Gemiddelde package prijs (residentieel) (average package price residential)	€ 75 met koud buffet/ coffee breaks/ water
Overzicht aantal personeelsleden per afdeling	Front office	11
	Back office (maintenance)	3
	Housekeeping	22
	F&B	14
	Meetings & Events (Hotel Planners)	2
	Sales	0
	Administration	2
Loyalty Program	Global Hotel Alliance & Thon Discovery	
Behaalde certificaten	Green key, Safehotels, 100% renewable energy,	

3 Research en literatuurstudie

3.1 Wat is werkbaar werk?

Werkbaar werk is werk dat motiveert en kansen geeft om bij te leren. Zonder problematische werkstress en met een evenwichtige werk-privébalans.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2016). Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Geraadpleegd op 03 maart 2019, op http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20161110_MethodologieWBM_RAP-def2_0.pdf

Werkbaar werk steunt op 4 peilers:

Welbevinden op het werk, leren, psychische vermoeidheid (werkstress) en werk-privébalans.

3.1.1 Welbevinden

Welbevinden op het werk (motiveren) houdt in dat de job uitdagend is, je kennen en kunnen aanspreekt en dat je van daaruit kunt leren.

Dit is niet alleen belangrijk voor de werknemer maar ook voor de werkgever en het bedrijf; want een gemotiveerde medewerker is productiever, wordt minder snel ziek, blijft langer aan het werk... .

80% van de werknemers behoort tot de niet-problematische categorie betreffende het welbevinden op het werk. De overige 20% van de werknemers behoort tot de problematische en acute categorie. Deze kengetallen zijn relatief constant sinds het begin van de metingen (2004).

3.1.2 Leren

Leren houdt in dat de medewerker opleidingskansen worden aangeboden om zijn dagelijkse werkzaamheden te verbeteren. Die opleidingen zorgen ervoor dat de competenties op peil worden gehouden en men zich verder kan ontwikkelen in de functie, op lange termijn.

Men kan leren om de kennis te vergroten, competenties te verruimen of om vaardigheden te excelleren. Dit kan men doen a.d.h.v. trainingen, cursussen, hoorcolleges, studiedagen, workshops, lezingen,... . Men kan eventueel een diploma bekomen.

Verder kan men ook leren op de werkvloer. Hierbij worden (soms onbewust) competenties van je aangesproken en verruimd. Werknemers leren dus zaken bij tijdens het werken, zonder er bewust van te zijn. Men leert op introductiedagen, op het werkveld tijdens de uitvoering van nieuwe taken, feedbackmomenten,... .

3.1.3 Psychische vermoeidheid

Psychische vermoeidheid of werkstress houdt in dat men meer stress, spanning ervaart dan gezond is. Dit resulteert in gezondheidsproblemen die je kan ontwikkelen en waarvan je buitengewoon lang moet herstellen van het werk.

Werkstress kan komen van verschillende oorzaken zoals bv. te veel werk, te moeilijk werk, te strakke deadlines, te weinig ervaring, te weinig uitdagend werk,...

In de werkbaarheidsmonitor van 2016 blijkt dat 65.8% van de werknemers geen werkstress ervaart. De overige 34.2% procent ervaart problematische tot acute werkstress.

3.1.4 Werk-privébalans

Een werk-privébalans houdt in dat er een goede balans is tussen het werk en het privéleven (het leven met vrienden, familie, hobby's). Het juiste evenwicht is voor iedereen anders en daarom moeilijk om voorop te stellen. Werkgevers kunnen oplossingen, alternatieven aanbieden maar het is uiteindelijk de werknemer die beslist hoe zijn/ haar balans er uit ziet.

3.2 De werkbaarheidsgraad

In 2016 bedroeg de werkbaarheidsgraad op de Vlaams arbeidsmarkt 51%. Dit zijn het aantal werknemers met een werkbare job (zie '3.1 Wat is werkbaar werk'). Dit percentage geeft weer hoeveel procent van de werknemers geen knelpunten ondervindt tijdens het werken.

Dit cijfer is het laagste sinds het begin van de metingen (2004, 52.3%). De belangrijkste oorzaak van de daling is te wijten aan de werkstress die gestegen is. Daarnaast gingen het welbevinden op het werk en de werk-privébalans erop achteruit. Enkel op vlak van de leermogelijkheden ging men erop vooruit.

De werkbaarheidsgraad wordt gemeten op basis van 6 risicofactoren (taakvariatie, emotionele belasting, werkdruk, autonomie, ondersteuning door de leidinggevende en de fysieke belastbaarheid).

De werkbaarheidsgraad ligt in de horeca aanzienlijk lager dan het gewestelijk percentage. 44% van de Vlaamse werknemers vindt hun werk werkbaar. De werkbaarheid daalt iedere meting opnieuw sinds het begin van de metingen (2004).

De horecasector scoort beter binnen de Vlaamse markt op vlak van emotionele belasting. Daartegenover doet de horeca het wel slechter op vlak van taakvariatie, autonomie, leermogelijkheden, welbevinden op het werk, de werk-privébalans en de arbeidsomstandigheden.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2016). Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Geraadpleegd op 21 maart 2019, op

http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20161110_MethodologieWBM_RAP-def2_0.pdf

Evolutie van de werkbaarheidsgraad voor de Vlaamse arbeidsmarkt 2004-2016

		werkbaarheidsgraad				
		2004	2007	2010	2013	2016
		%	%	%	%	%
	werkbaar werk	52,3	54,1	54,3	54,6	51,0
	werkbaarheidsknelpunten	47,7	45,9	45,7	45,4	49,0
	N	10.026	8.652	7.947	14.973	10.633

Tabel 1: Evolutie van de werkbaarheidsgraad voor de Vlaamse arbeidsmarkt (SERV, 2016)

3.3 Gevolgen van niet-werkbaar werk

De gevolgen van niet-werkbaar werk mogen niet onderschat worden. In dit hoofdstuk worden de implicaties besproken van niet-werkbaar werk toegepast op de pijlers van werkbaar werk. Dit wordt gedaan aan de hand van de impact op het verzuim en de impact op het verloop. Verder duidt dit ook het belang van werkbaar werk aan.

Niet-werkbaar werk kan leiden tot nefaste gevolgen voor de werknemer, werkgever en het bedrijf. Bv. stress, overspanning, burn-out, fysieke klachten, ziekteverzuim, langdurige afwezigheden, risico voor het niet halen van de wettelijke pensioenleeftijd, gebrek aan motivatie, gebrek aan kwaliteit van het geleverde werk/ dienst, lagere loyaliteit aan het bedrijf die resulteert in een hoger verloop.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2016). Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Geraadpleegd op 03 maart 2019, op http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20161110_MethodologieWBM_RAP-def2_0.pdf

3.3.1 Motivatie

3.3.1.1 Impact op verzuim

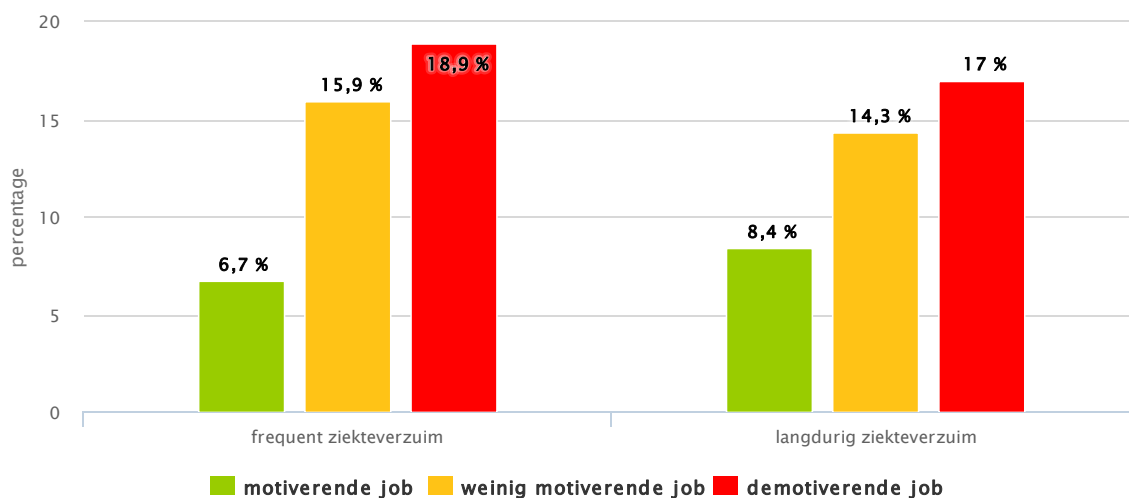
Op de volgende pagina, geeft de tabel de relatie weer tussen het ziekteverzuim en motiverende jobs.

Men kan hieruit uitmaken dat 6,7% van de werknemers met een motiverende job, regelmatig afwezig is wegens ziekte. Bij een weinig motiverende job ligt dat percentage meer dan dubbel zo hoog en bij demotiverende jobs meer dan drie keer zo hoog (zie grafiek 1).

Verder kan men concluderen dat medewerkers met een demotiverende job dan 3x meer afwezig zijn dan werknemers met een motiverende job. Dit kan gevolgen hebben voor de bedrijvigheid van het bedrijf. Het werk van de afwezige blijft liggen waardoor collega's het werk moeten overnemen of bedrijven moeten opzoek naar vervanging. Dit kan leiden tot een hogere werkdruk bij de collega's. Bij het langdurig ziekteverzuim merkt men op dat 8,4% van de werknemers met een *motiverende job* de afgelopen 12 maanden langdurig ziek waren (meer dan 20 dagen ziek). De kans op langdurig ziekteverzuim bij werknemers met een weinig motiverende en demotiverende job ligt op 31.3 % samen.

Verband tussen motiverende jobs en ziekteverzuim

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2016 werknemers



Grafiek 1: Verband tussen motiverende jobs en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016)

3.3.1.2 Impact op verloop

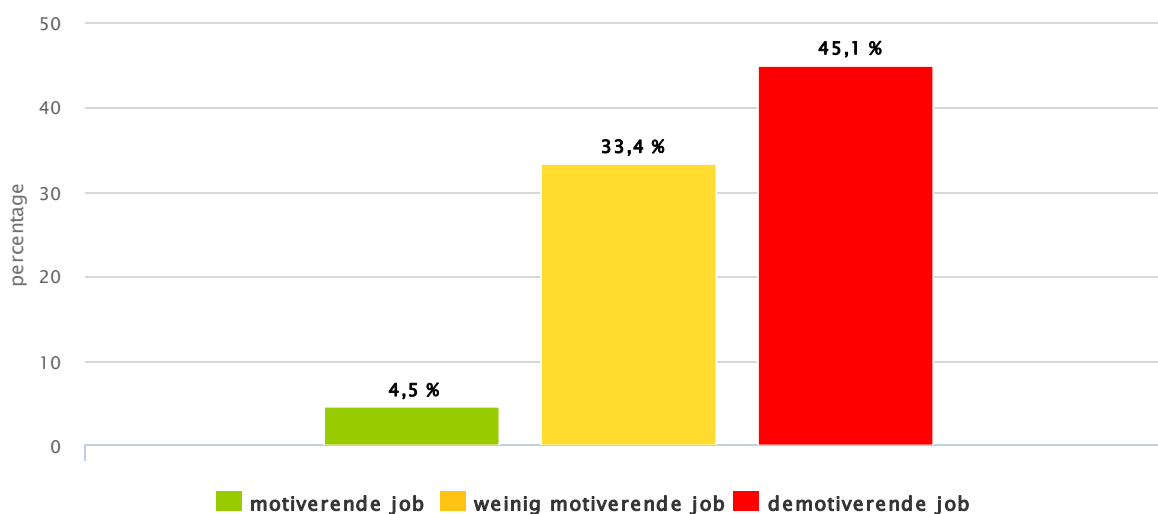
4.5% van de werknemers met een *motiverende job* kijken regelmatig uit naar een nieuwe job. Bij werknemers met een demotiverende job ligt dit cijfer op 45%.

Werknemers met een demotiverende job voelen zich minder betrokken bij de organisatie, zijn minder enthousiast over hun job en zullen die minder aanraden bij hun naasten.

Verder kan men besluiten dat een hoog retentieverloop resulteert in kosten voor de organisatie. Die moet nieuwe werkrachten aanwerven en men doet een verlies aan kwaliteiten, competenties en ervaring. Verder verhoogt het ook de werkdruk op de andere werknemers.

Verband tussen motiverende jobs en verloopintentie

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2016 werknemers



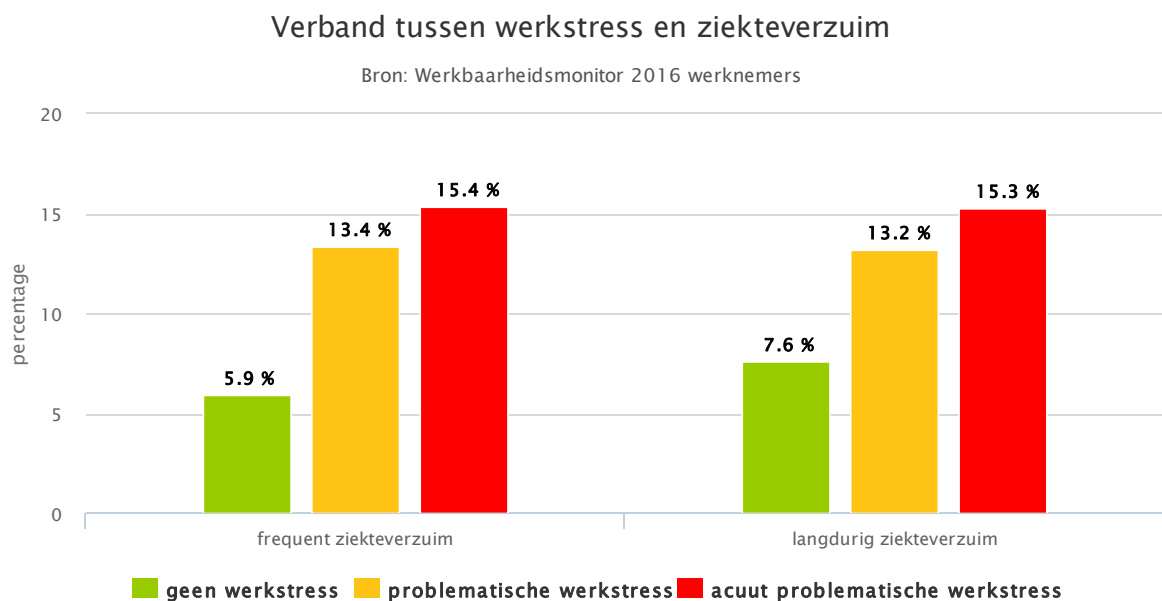
Grafiek 2: Verband tussen motiverende jobs en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016)

3.3.2 Psychische vermoeidheid (werkstress)

3.3.2.1 Impact op verzuim

Bijna 6% van de werknemers met een job *zonder werkstress*, is regelmatig afwezig wegens ziekte (dit houdt in drie keer of meer afwezig zijn wegens ziekte in de afgelopen twaalf maanden). Bij mensen die een zeggen dat ze *problematische stress* en *acute problematische stress* hebben ligt dit cijfer rond 15%.

De gevolgen van werkstress zijn vergelijkbaar met die van ‘Leren en motiveren’, het werk blijft liggen en moet overgenomen worden door collega’s (die ook tot een stijgende werkdruk/stress kan leiden), men moet naar vervanging zoeken, klanten verliezen het vertrouwde contact,...



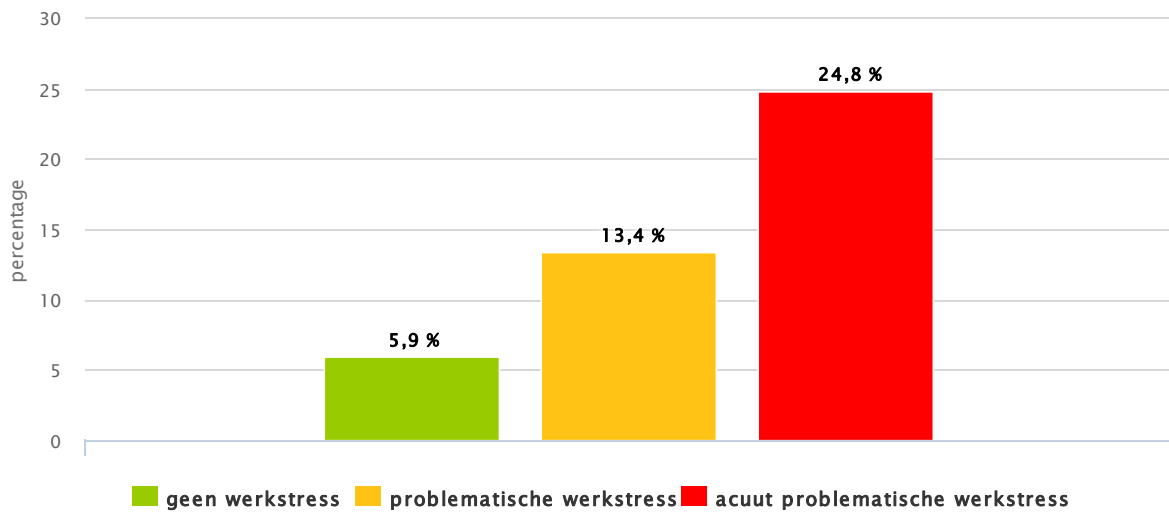
Grafiek 3: Verband tussen werkstress en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016)

3.3.2.2 Verloop door psychische vermoeidheid

Bijna 25% van de mensen met acuut problematisch werkstress kijken uit om te veranderen van werk. Bij mensen met zonder werkstress ligt dit cijfer veel lager, 5.9%.

Verband tussen werkstress en verloopintentie

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2016 werknemers



Grafiek 4: Verband tussen werkstress en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016)

3.3.3 Werk-privébalans

3.3.3.1 Impact op verzuim

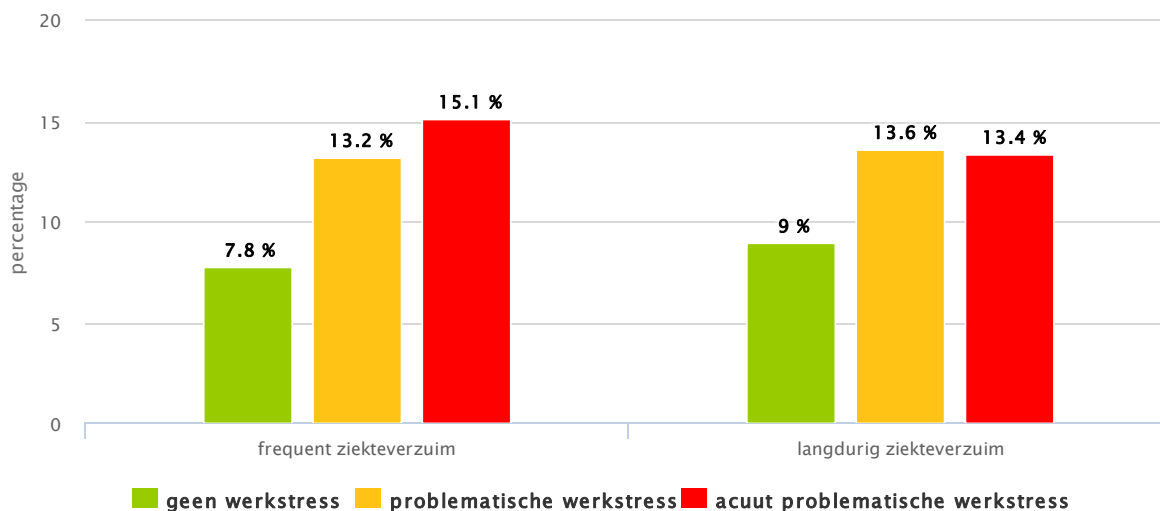
7.8% van de werknemers met een goede werk-privébalans is frequent afwezig. Dit cijfer ligt bijna dubbel zo hoog bij de werknemers die regelmatig werkstress hebben. 15% van de werknemers die problematische werkstress ervaren zijn frequent afwezig.

9% van de werknemers die een goede werkprivé-balans hebben zijn langdurig afwezig geweest (meer dan 20 dagen per jaar). Bij Werknemers met een problematisch tot acuut problematische werkstress ligt dit percentage op 13%.

De gevolgen van een afwezige collega zijn dezelfde zoals voorgenoemd. De kwaliteit van het werk gaat er op achteruit en de kwantiteit van het werk stijgt. Collega's moeten het werk overnemen en leidt tot meer werk, die dan weer een invloed heeft op de werkprivé-balans.

Verband tussen werk-privé balans en ziekteverzuim

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2016 werknemers



Grafiek 5: Verband tussen werk-privébalans en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016)

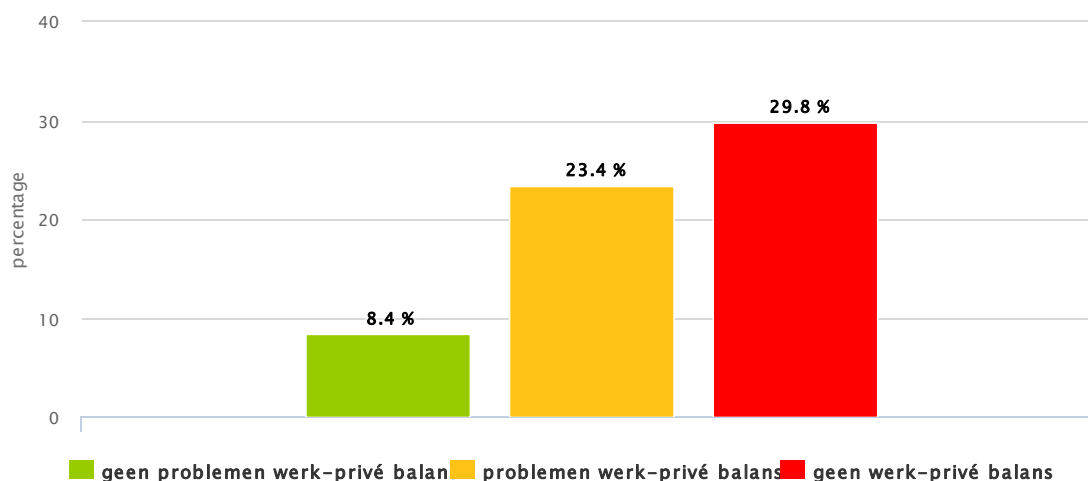
3.3.3.2 Impact op verloop

Meer dan 8% van de werknemers met een goede werkprivé-balans overweegt regelmatig om te veranderen van werk. Bij werknemers met een probleem bij de werkprivé-balans ligt dit cijfer meer dan dubbel zo hoog. Bij werknemers die geen werkprivé-balans hebben ligt dit cijfer op bijna 30%.

De werkprivé-balans heeft een sterke invloed op de verloopintentie. Werknemers die neigen te verlopen van werk zijn een kost voor de werkgever, men moet nieuw personeel aanwerven, de werknemer is minder gemotiveerd, nieuw personeel aannemen is duur, de werkdruk op de overige collega's neemt toe.

Verband tussen werk-privé balans en verloopintentie

Bron: Werkbaarheidsmonitor 2016 werknemers



Grafiek 6: Verband tussen werk-privébalans en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016)

3.4 Wetgeving werkbaar werk

Op 3 maart 2017 ging er een nieuwe wet van kracht betreffende werkbaar werk.

Omschrijving van de wet: “Het moet zich aanpassen aan de arbeidsbetrekkingen waarop het van toepassing is en moet in staat zijn om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van de toekomst.”

De wet op werkbaar werk biedt een oplossing op de volgende uitdagingen:

- Een verbetering van de arbeidsomstandigheden om de totale arbeidsduur (loopbaan) mogelijk te maken die dan de verhoging van de pensioenleeftijd (en SWT) mogelijk moet maken.
 - Concreet houdt deze verbetering een beter beheer van de arbeidstijd van de werknemer in en een toename van zijn zelfstandigheid binnen het bedrijf.
- Verder werden glijdende uurroosters, occasioneel thuiswerk, het loopbaansparen en het schenken van verlof geïmplementeerd. Deze concrete maatregelen moeten een betere balans tussen werk en privé van de werknemer weergeven.
- Opleidingen moeten resulteren in een verbetering van het werk om een langere loopbaan te kunnen volhouden in goede omstandigheden.
- Een tweede fase van de wet werkbaar werk laat de ondernemingen toe om de flexibiliteit te verhogen om de arbeidsloopbaan te verlengen in het kader van een groeiende economie.

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2017, 15 maart). Wet betreffende Werkbaar en Wendbaar Werk. Geraadpleegd op 14 maart 2019, op <http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=45797>

Kruispuntbank Wetgeving (2017, 15 maart). Wet betreffende werkbaar en wendbaar werk. Geraadpleegd op 15 maart, 2019, op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/2017/03/05/2017011012/justel>

3.5 Thon hotels en werkbaar werk

Thon Hotels besteedt veel aandacht aan opleidingen en formatie van haar personeel zodat zij optimaal kunnen presteren.

3.5.1 Motivatie

Jaarlijks wordt er een *staff-satisfaction enquête*¹ gehouden vanuit Noorwegen (Thon Hotels is een Noorse hotel keten, het hoofdbureau is gelegen in Noorwegen). Die werd niet gehouden in 2018 maar de enquête voor 2019 zal er zeker komen.

Verder zijn er jaargesprekken tussen de leidinggevenden (Head Of Department=HOD) en de werknemer waarin de objectieven, trainingen, het afgelopen jaar, de toekomst besproken worden. Het motiveren van de werknemers is voornamelijk een taak van de Head Of Departments en de General Managers.

¹ Volledige staff-satisfaction rapport, zie bijlage 2

Er worden ook verkiezingen voor 'employee of the month/ quarter' verkozen per hotel. Jaarlijks wordt er ook 1 'employee of the year' per hotel verkozen, deze trofee wordt uitgereikt op het jaarlijkse personeelsfeest.

In de hotels worden er ook activiteiten georganiseerd. Op groepsniveau wordt er een family day georganiseerd.

Sinds vorig jaar is het social media platform 'Yammer' gekomen. Dit heeft als doel om de interne communicatie tussen de afdelingen en personeelsleden te verhogen. Een betere informatiestroom zou motiverender werken.

3.5.2 Stress

Tegen stress worden er geen specifieke maatregelen genomen. De werknemer kan zich wel beroepen op 'Horeca Formation'. Als de werknemer dat nodig acht, kan hij zich daarop inschrijven.

3.5.3 Leren

In bijlage 1 vindt u een overzicht van de opleidingen, formaties, cursussen die aangeboden worden aan het personeel. De opleidingen zijn zeer divers, gaande van ergonomie op het werk tot taalcursussen of vakspecifieke en -technische opleidingen.

4 Casestudie

In dit onderdeel worden er oplossingen aangeboden om het werk, werkbaarder te maken. Dit moet de werkstress verlagen en de productiviteit, de motivatie en de werk-privébalans van de medewerker vergroten.

4.1 De werkbaarheidsenquête

Om te onderzoeken hoe het werk, werkbaarder kan zijn, moet eerst de werkbaarheid in Thon Hotels gemeten worden. Hiervoor werd er een enquête (via SurveyMonkey) opgesteld die de werkbaarheid moet meten en de sterke/ zwakke punten naar boven haalt. De vragen waren deels gebaseerd op de enquête die de SERV (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen) opstelde om de werkbaarheid te meten, aangevuld met specifieke vragen voor Thon Hotels. Dit werd gedaan om de werkbaarheidsgraad zo nauwkeurig, realistisch en wetenschappelijk mogelijk weer te geven. Zie bijlage 3: Resultaten en vragen enquête.

De enquête kent de goedkeuring van Guidea (kenniscentrum voor horeca en toerisme) en van Nils Hauge² (Area Director Thon Hotels Benelux).

De enquête werd naar ieder e-mailadres verstuurd binnen Thon Hotels in Brussel dat beschreven staat in het Outlookprogramma om zo maximaal mogelijk respondenten te bereiken. Volgens een ruwe schatting zouden er ongeveer 320 mensen bereikt zijn (= populatieomvang). Men moet hierbij echter wel de opmerking maken dat binnen de bevroegde groep ook bepaalde mensen moeilijk te bereiken waren bv. kamermeisjes, obers, koks, barmannen,... omdat deze mensen zeer weinig tot niet naar hun e-mails kijken en mogelijks zo de enquête hebben gemist. Dat is ook zichtbaar in de resultaten van de enquête.

99 mensen ofwel 30.94 % van de populatieomvang hebben de enquête ingevuld.

4.1.1 De representativiteit van de enquête

Om de representativiteit van de enquête te berekenen werden er 2 tools gebruikt. Enerzijds een tool om de foutmarge te berekenen en anderzijds een tool om de steekproefgrootte te berekenen.

Foutmarge:

De foutmarge geeft aan in welke mate de resultaten overeenkomen met de mening van de hele populatie.

De foutmarge voor deze enquête bedraagt 7% (rekening houdend met de populatieomvang, steekproefgrootte (aantal respondenten) en het betrouwbaarheidsniveau (90%)).

Foutmargeberekening. Geraadpleegd op 11 mei 2019, op https://nl.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut_source=mp&ut_source2=sample_size_calculator

² De enquête werd enkel goedgekeurd, er werd geen input gegeven door Dhr. Hauge, de neutraliteit blijft gegarandeerd.

Steekproefgrootte:

Om de betrouwbaarheid van de enquête te garanderen moeten er een minimumaantal mensen de enquête invullen.

De steekproefgrootte voor deze enquête moet 97 respondenten bedragen (rekening houdend met de populatieomvang, betrouwbaarheidsniveau (90%) en de foutmarge (7%)).

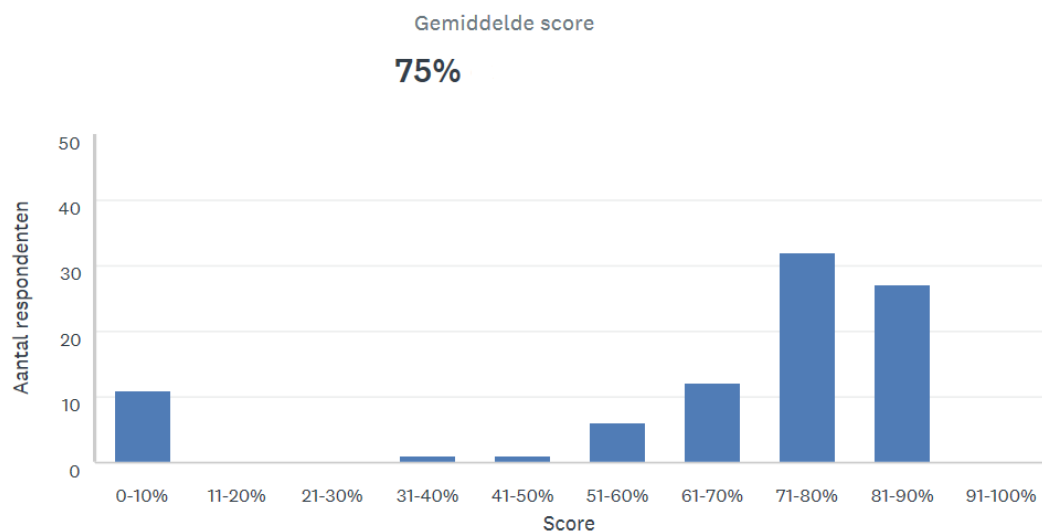
Steekproefgrootte. Geraadpleegd op 11 mei 2019, op <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Conclusie:

De enquête die werd verstuurd, is redelijk goed betrouwbaar en geeft enigszins een realistische weergave van de werkelijkheid mee.

4.2 De reële werkbaarheidsgraad

Uit de enquête is gebleken dat er een werkbaarheidsgraad van 75% werd gemeten binnen Thon Hotels in Brussel en doet het daarbij een pak beter dan de werkbaarheidsgraad in de Vlaamse horeca (44%) en de Vlaamse werkbaarheidsgraad (51%). De vragen waren gebaseerd op de vragen die de SERV gebruikt in hun werkbaarheidsmonitor.



Statistieken

Laagste score
39%

Mediaan
75%

Hoogste score
89%

Gemiddelde: 75%

Grafiek 7: Werkbaarheidsgraad Thon Hotels Brussel (enquête werkbaar werk Thon Hotels, 2019)

4.3 Algemene conclusie

In dit onderdeel worden de algemene bevindingen van de resultaten kort weergegeven om de werksituatie binnen Thon Hotels te schetsen, rekening houdend met de 4 pijlers van werkbaar werk.

4.3.1 Sterke punten

Leren:

- Op vlak van leermogelijkheden scoort men zeer goed. 81% van de respondenten bevestigt nieuwe zaken te leren op het werk.
- 86% van de respondenten volgt minimum 1 opleiding per jaar en vindt dat deze een grote meerwaarde hebben.

Motiveren:

- 88% van de respondenten geeft aan, meestal tot altijd, een gevarieerd takenpakket te hebben.
- 80% van de respondenten gaat akkoord, tot sterk akkoord, dat men voldoende ondersteuning van de directe leidinggevende krijgt.
- 95% zegt zich geapprecieerd te voelen in zijn/haar werk.

Werk-privébalans:

- 76% van de respondenten vindt dat ze een voorspelbaar uurrooster hebben.
- 73% vindt zijn/haar werk goed te combineren met het privéleven.

Stress:

- 82% geeft aan een goede tot zeer goede relatie te hebben met de collega's.

4.3.2 Aandachtspunten

Motiveren:

- 48% zegt niet dezelfde job uit te voeren de komende 5 jaar.
- 73% zegt niet dezelfde job uit te voeren tot aan zijn/haar pensioen.

Stress:

- 45% geeft aan, regelmatig, tot altijd stress te hebben en 20% van de respondenten zegt dat men de helft van de tijd stress heeft.
- 34% geeft aan te veel of te weinig, werk te hebben.
- Bijna 1/3 van de medewerkers vindt het contact met gasten en collega's zwaar.

4.4 Onderzoeksthema

Uit de algemene conclusie blijkt dat er een hoge mate van stress aanwezig is binnen de hotelketen.

In de volgende hoofdstukken worden er oplossingen aangeboden om de werkstress te verminderen binnen Thon Hotels Brussels. De oplossingen worden specifiek aangeboden per departement (via het model van Karasek), alsook generieke oplossingen die gebruikt kunnen worden om stressproblemen op te lossen.

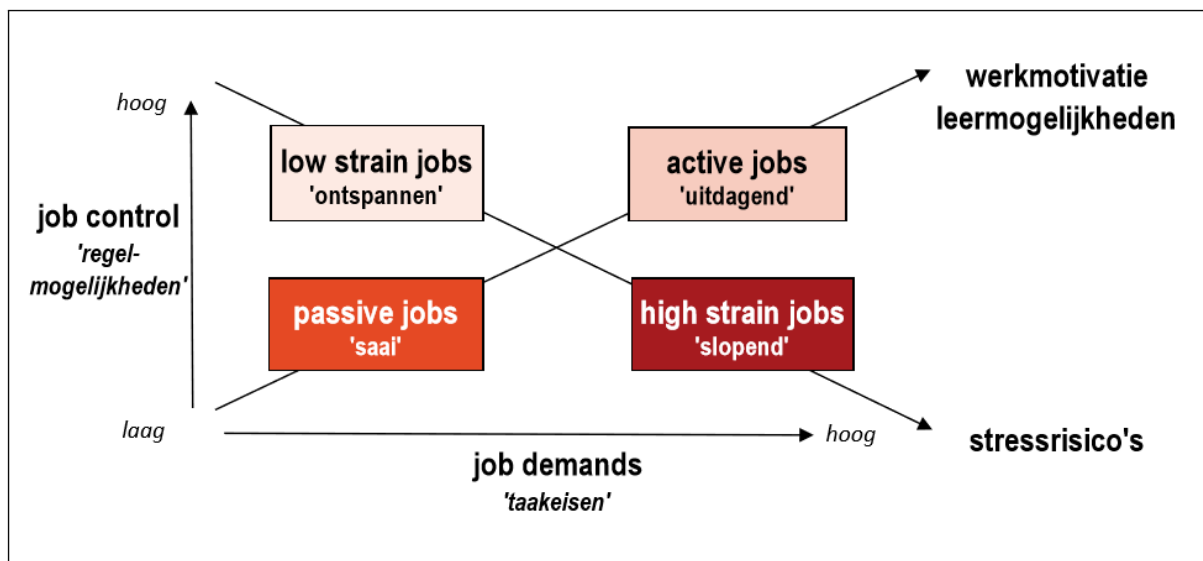
4.5 Toelichting keuze werkstress

Er werd gekozen om te werken rond de thematiek van werkstress omwille van diverse redenen:

- Er worden nog geen maatregelen genomen binnen Thon Hotels in Brussel inzake werkstress.
- 34.2% van de Vlaming geeft aan problematische tot acute werkstress te hebben. Uit de enquête van Thon Hotels Brussel geeft 45.23% aan, regelmatig tot altijd, stress te hebben (bijna 10% meer dan het Vlaams gemiddelde).
- Het absentiecijfer (verzuim) bij Vlamingen met werkstress ligt meer dan twee keer zo hoog als bij mensen zonder werkstress. (zie ook 3.3.2.1 *impact op verzuim*)
- De verloopintentie ligt vijf keer hoger bij mensen met werkstress (zie ook 3.3.2.2 *verloop door psychische vermoeidheid*).

4.6 Model van Karasek

Het model van Karasek, ook wel bekend onder de naam van 'Jobs Demand Control' (JDC)-model, is een model dat een aantal jobtypes weergeeft aan de hand van de relatie tussen de taakeisen (Job Demands) en de regel mogelijkheden (autonomie) gebaseerd op een aantal kenmerken van de werksituatie die de psychische gezondheid van werknemers bepaalt. Dit werd ontwikkeld door de Amerikaanse socioloog Robert Karasek in 1979.



Tabel 2: Job Demand Control model van Karasek (Bourdeaud'hui, Janssens, Vanderhaeghe, december 2018)

Job Demands, ook wel taakeisen genoemd, houden de hoeveelheid stressrisico's in de werksituatie in. Taakeisen zijn bv. werktempo, tijdsdruk, deadlines, moeilijkheidsgraad van het werk, psychische inspanning en emotionele belasting.

Regelmogelijkheden houden de relatie tussen de taakvariatie, de invulling van de competenties van de werknemers en de autonomie van de werknemer (autonome beslissingsrecht van de werknemer om het werk te organiseren) in.

Dit model wordt zeer vaak gebruikt als een handleiding of ter inspiratie voor wetenschappelijk onderzoek, human resources managers en anderen die zich bezighouden met de werkbaarheid van het werk.

Het model van Karasek besluit dat werkstress vooral voorkomt in slopende, arbeidsintensieve jobs waarin werknemers weinig autonomie ondervinden om aan de hoge jobeisen te voldoen. Het zijn niet de jobeisen die de werkstress veroorzaken maar wel de mate van de autonomie, het beslissingsrecht. Idealiter combineert men zo goed mogelijk voor ieder werk, de autonomie en de jobeisen; want deze jobs geven energie en spankracht om efficiënt met de prestatiedruk om te gaan. Het zorgt ervoor dat de werknemer zich kan verder ontwikkelen en positieve effecten zal leveren inzake motivatie, tevredenheid en zullen werknemers geneigd zijn om hun job langer uit te oefenen.

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2018). Rapport Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Geraadpleegd op 18 mei, 2019, op https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20181210_Karasek_Jobtypes_Werkbaar_Werk_RAP.pdf

4.6.1 Oplossing voor werkstress

Gezondheidsproblemen op het werk afkomstig van werkstress, psychische vermoeidheid en gezondheidsklachten worden hoofdzakelijk veroorzaakt door een hoge werkdruk en een lage autonomie. Wanneer de taakeisen verhoogd worden, zonder een gelijkaardige verhoging van de autonomie ontstaat er een ongebalanceerde werksituatie met meer stressrisico. Dit fenomeen noemt men een slopende job (high strain job) en is problematisch voor de werknemer (zie tabel van Karasek hierboven). Concreet kan men de autonomie verhogen door de medewerkers zeggenschap te geven over de werkmethode, de werkvolgorde, het werktempo en het uurrooster. Voorkom dat werknemers te afhankelijk zijn van elkaar. Zorg ervoor dat het werk makkelijk kan overgenomen worden door andere collega's zodat men flexibel kan inspringen tijdens (on)verwachte ziekte of afwezigheid. Anderzijds moet men ook oog hebben voor het feit, dat het werk niet te onafhankelijk wordt. Als werknemers te veel zelf moeten regelen, zonder- steun, -kennis of hulp van anderen, zal het resulteren in een te hoge werkstress. Een goede verdelingen van de bevoegdheden bij de juiste verantwoordelijkheden is dus een must.

Wanneer men de resultaten van de enquête voor Thon Hotels Brussels, vergelijkt met de tabel van Karasek dan behoren de werknemers van het 'Central Reservation Office' tot deze categorie. Men kan dit probleem verhelpen door meer autonomie en beslissingsrecht aan de werknemers te geven, de jobeisen hoeven zeker niet naar beneden gehaald worden.

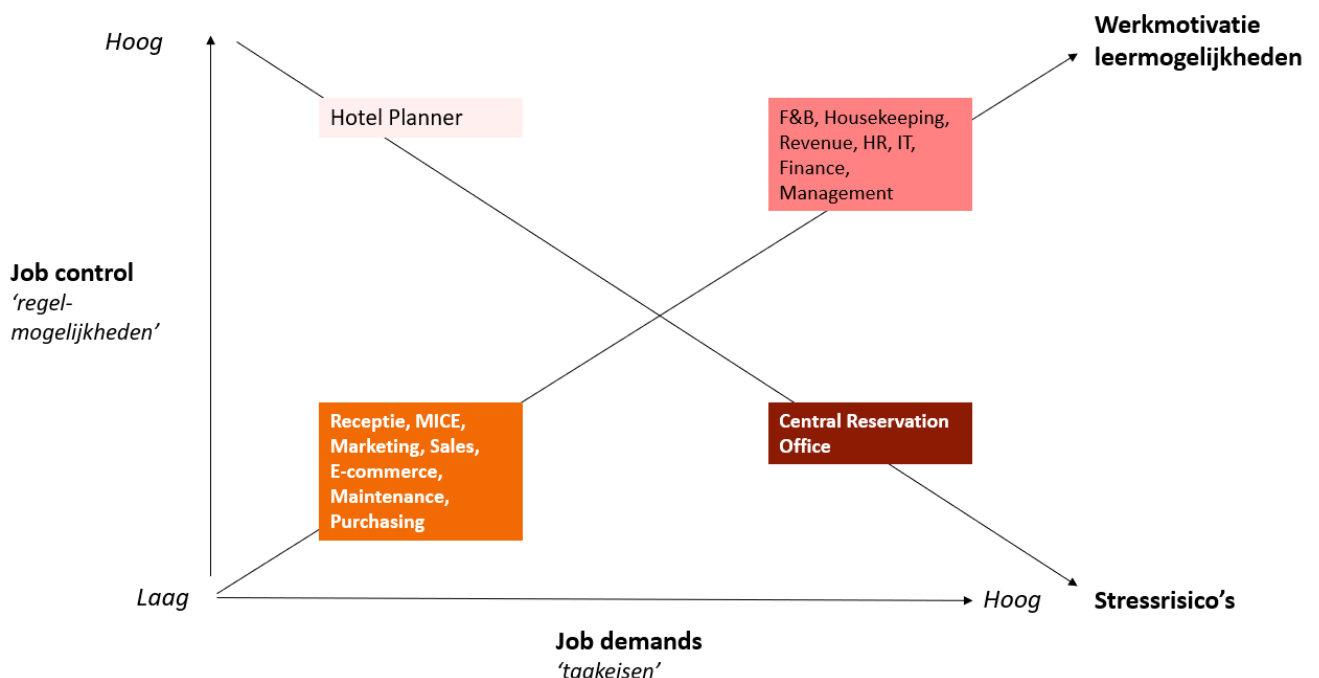
Jobs die een hoge graad van autonomie (job control) en hoge taakeisen hebben resulteren in uitdagende jobs (active jobs). Deze jobs stimuleren de persoonlijke ontwikkeling en

groeiontwikkeling. Een hoge autonome werkgraad implementeren door het installeren van autonome functies, gecombineerd met systematisch overleg, is een efficiënte manier om de werkdruk niet te doen overslaan in werkstress. Bij dit soort uitdagende jobs zorgen de autonomie en de leerkansen voor een buffer tegen de werkstressrisico's. Deze jobs zijn de beste jobs volgens Karasek, en zijn een rolmodel voor alle andere jobs. Er is dus bijna geen ruimte voor verbetering mogelijk. Uit de enquête is gebleken dat werknemers uit de volgende departementen een uitdagende job hebben: F&B, Housekeeping, Revenue management, HR, Finance, Management.

Passieve jobs (links onderaan in de tabel) hebben weinig taakeisen, maar tegelijk is de autonomie ook laag. Er heerst dan ook een laag stressniveau, maar de job is weinig motiverend en biedt weinig kansen om te leren. Uit de enquête is gebleken dat werknemers uit de volgende departementen een passieve job hebben: Receptie, MICE, Marketing, Sales, E-commerce, Maintenance en Purchasing. Een recht evenredige stijging van de regelmogelijkheden en de jobeisen zou zeker op zijn plaats zijn voor deze jobs. De motivatie van de werknemers en de toewijding naar de organisatie zal uiteindelijk stijgen.

Bij ontspannen jobs (low strain jobs) heerst er een hoge graad van autonomie, maar een lage graad van taakeisen. Deze werknemers hebben veel beslissingsrecht, maar wegens de lage prestatiedruk is het werk weinig uitdagend, biedt het weinig ontwikkelingskansen en is de toewijding bij het werk en het bedrijf lager. De enquête leert dat 'Hotel Planners' een ontspannen job hebben. Hotel Planners hebben nood aan meer en hogere taakeisen om een gebalanceerd evenwicht te hebben met de (te) hoge graad van autonomie.

Hieronder vindt u de jobs/ departementen toegepast op het model van Karasek.



Tabel 3: De tabel van Karasek toegepast op de jobfuncties binnen de hotelketen Thon Hotels

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2018). Rapport Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Geraadpleegd op 18 mei, 2019, op

4.6.1.1 Totstandkoming model van Karasek gecombineerd met de jobs van Thon Hotels Brussels

De combinatie van de 4 risicofactoren van werkbaar werk (autonomie, werkdruk, emotionele belasting en taakvariatie) zetten er zich toe aan om een accuraat en toegedeekt model van Karasek na te bootsen en toe te passen op een organisatie.

De 'Job Demands' (= de taakeisen) (x-as) is een combinatie van de werkdruk en de emotionele belasting. Wanneer een jobfunctie hoog (problematisch) scoort op vlak van werkdruk en/of emotionele belasting wordt de 'Job Demand' als *hoog* beschouwd. Indien de jobfunctie laag op vlak van werkdruk en emotionele belasting, wordt die als *laag* beschouwd.

'Job Control' (=regelmogelijkheden/ autonomie) (y-as) is een combinatie van de 2 overige risicofactoren, betreffende: de autonomie en de taakvariatie. Dit zijn arbeidsomstandigheden waarbij men laag (problematisch) scoort op vlak van autonomie en hoog scoort op vlak van taakvariatie scoort. Arbeidsomstandigheden waarbij de autonomie en de taakvariatie hoog scoren, worden als *laag* beschouwd.

Schematische voorstelling:

Job Control Score	Job Demands Score	Jobtype
Hoog	Hoog	Active Job/ uitdagende job
Hoog	Laag	Low Strain Job / ontspannen job
Laag	Hoog	High Strain Job/ slopende job
Laag	Laag	Passive Job/ Passieve job

Tabel 4: Schematische voorstelling tabel van Karasek

Om te berekenen welke jobfunctie tot welke categorie behoort, werd de opgestelde enquête (werkbaar werk binnen Thon Hotels Brussels) geanalyseerd. De jobfuncties werden gefilterd en vergeleken a.d.h.v. de 4 risicofactoren (zie enquête bijlage 3: vergelijking vraag 1 met vragen 8 (deelvraag 1), 13, 14, 15, 16).

4.6.2 Kritiek op het model van Karasek

Hoewel het model van Karasek zeer toepasbaar, tastbaar en gedetailleerd kan weergeven welke jobfuncties voor uitdagingen staan, kan er ook kritiek gegeven worden op de theorie. Namelijk, 'active jobs' zijn voor Karasek de ideale jobs waarbij er een goed evenwicht is tussen de job demands en de job control. Uit de enquête blijkt juist deze jobs het meest stress ervaren. 65% van de respondenten met een 'active job' geven aan regelmatig tot altijd stress te hebben. De stelling dat een hoge graad van autonomie en taakvariatie voorkomt dat werkdruk leidt naar stress, blijkt dus niet geheel te kloppen.

4.7 Overleg

Een andere goede oplossing om de werkstress aan te pakken kan gebeuren via consultatie met de leidinggevende. Werkoverleg tijdens functioneringsgesprekken is een doeltreffende manier om de eerste sporen van werkstress te ontdekken maar ook om feedback te geven en te ontvangen. 74% van de ondervraagden in de enquête (zie bijlage 3, p.42) geeft aan dat jaarlijkse functioneringsgesprekken met de manager of de 'Head of Department' een meerwaarde bieden. Verder is er tijdens een functioneringsgesprek een duidelijke taakomschrijving essentieel voor beide partijen om een afgebakend verwachtingspatroon te creëren. Deze maatregel is belangrijk om te hanteren en dient als indicator om het stressniveau onder bedwang te houden. Verder moet men er ook voor zorgen dat functioneringsgesprekken niet alleen beperkt zijn tot een moment waar de werknemer zijn/ haar opmerkingen kan geven. Bespreek ook of de steun en de arbeidsvoorzieningen voldoende goed zijn om het werk naar behoren te kunnen uitvoeren. Indien het functioneren verhinderd wordt door de arbeidsomstandigheden (faciliteiten) moet dit verbeterd worden. Een andere maatregel tijdens een functioneringsgesprek die men kan nemen is die van wederzijdse feedback. Normaal gezien ontvangt de werknemer feedback van de werkgever, maar de werknemer moet ook feedback over de werkgever (of zelfs ook cross-departementaal) kunnen geven. Door dit te doen heeft de manager ook een idee over hoe de werknemer over hem/haar denkt en kan hij/zij zich desnoods aanpassen. Dit kan gaan bv. over de communicatiestijl van de manager en de transparantie van informatie tussen werkgever en werknemer.

Van der Wal, I. (januari 2011). Werkdruk De or pakt het aan! Geraadpleegd op 26 mei, 2019, op https://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Werkdruk_De_OR_pakt_het_aan!.pdf (p.31-32)

Overleg tussen de werkgever en de werknemer tijdens een functioneringsgesprek is kan nogal formeel zijn en haar effect missen. Er hangt een formele gespreksfeer en de werknemer durft niet altijd eerlijk of open zijn/ haar mening te zeggen of zal niet alles vertellen omdat hij/ zij denkt dat de leidinggevende er toch niet naar zal luisteren. Helaas is dit een (veel) voorkomend en terugkerend probleem die niet alleen in deze organisatie geldt maar ook in andere organisaties. Dit komt door een gebrek van vertrouwen naar de werkgever toe, de mentaliteit en de toewijding van de werknemer naar de werkgever toe.

4.8 Training

Een directe manier om doeltreffend en snel de werkstress te verminderen kan je bereiken d.m.v. trainingen te organiseren. In dit hoofdstuk worden er opleidingen specifiek voor werkstress voorgeschreven voor zowel werkgevers als werknemers. De opleidingen komen voornamelijk voort uit Expertacademie. Dit is een bedrijf dat opleidingen aanbiedt, specifiek om de werkstress aan te pakken. De opleidingen worden meestal in kleine groepen (10 personen) gegeven om doelgericht en resultaatgericht de werkstress aan te pakken.

4.8.1 Werkgevers

Leidinggevendenden hebben er baat bij om een training/cursus inzake werkstress te volgen. Expertacademie biedt een specifieke opleiding voor managers en HR-verantwoordelijken om werkstress en burn-out symptomen te herkennen.

Concrete opleiding herkenning werkstress:

- Preventie en burn-out (naam van de opleiding)
 - Deze opleiding legt de oorzaak van stress en burn-out uit, geeft de fases van een burn-out weer en hoe er naar gehandeld moet worden, worden er middelen gegeven om burn-outs weer te detecteren en aan te pakken, wordt er een actieplan opgesteld om burn-outs binnen de organisatie aan te pakken.
 - De opleiding focust voornamelijk op werkgevers, preventieadviseurs en vertrouwenspersonen.
 - Men organiseert deze opleiding op een interactieve manier a.d.h.v. concrete voorbeelden uit andere organisaties en hoe men daarop het best kan interageren en een actieplan kan opstellen.

Expert Academie. Preventie van stress en burn-out. Geraadpleegd op 25 maart 2019, op <https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/13129/persoonlijke-ontwikkeling/preventie-van-stress-en-burn-out>

Anderzijds kunnen leidinggevenden samenzitten en hun aanpak over hun werknemers bespreken en doorspelen. Door dit te doen worden sterktes naar boven gehaald, aandachtspunten bespreekbaar gemaakt en opportuniteiten aangeboden.

Daarnaast kan ondersteuning en opleiding voor werknemers een opportuniteit zijn om stress bespreekbaar te maken en dit door te spelen.

4.8.2 Werknemers

Er bestaan maatregelen om doelgericht de omgang van de werkstress betreffende werknemers te verbeteren.

Opleidingen Expertacademie inzake werkstress voor werknemers:

- Minder stress, meer werkplezier
 - Deze opleiding focust op stressmanagement, tijdsbeheer, werkefficiëntie, ontwikkelen van een goede werk-privébalans, omgang met vragen van collega's en derden.
 - Deze opleiding focust op mensen die een (over)volle agenda hebben en tijd te kort komen. Deze cursus kan ook gevolgd worden door leidinggevenden.
 - De cursus gaat uit van een problematische, realistische situatie waarin er via interactie en oefensessies oplossingen worden aangeboden die men gemakkelijk kan toepassen op de eigen werkomgeving.
- Hoe omgaan met stress
 - In deze opleiding ontdekken deelnemers wat hun persoonlijke stressfactoren zijn, waar de stress vandaan komt, de impact van stress op collega's, werk-privébalans, de urgentie van taken bepalen, strategieën aangeleerd om de stress te minimaliseren en te beheersen.
 - Deze sessie kan in grotere groepen tot 77 personen worden aangeboden en duurt ongeveer anderhalf uur.

4.8.2.1 Alternatieve methoden om werkstress te behandelen

Anderzijds kan men er ook voor opteren om cursussen inzake assertiviteit en communicatie aan te bieden. Of men kan ook de belastbaarheid van de werknemer verhogen door cursussen inzake timemanagement, sofrologie³, meditatie- ontspannings- of relaxatietechnieken (= yoga) aan te bieden.

4.8.2.2 Het effect van relaxatietechnieken (yoga) op stress

Yoga is een methode om de balans tussen het lichaam en de geest te bewaren. Men gebruikt hiervoor een combinatie van fysieke proeven, meditatietechnieken en ademhalingsbewegingen.

Wat is yoga? Geraadpleegd op 20 mei 2019, op <https://yogafederatie.be/watisyoga>

Verscheidene onderzoeken hebben aangetoond dat het effect van yoga niet te weerleggen is. Een van de vele voordelen is dat yoga het stressniveau vermindert. Door aan yoga te doen vermindert de hoeveelheid cortisol in het bloed. Cortisol is het voornaamste stresshormoon in het menselijk lichaam. Het effect is snel merkbaar. Na een kleine 3 maanden aan yoga te doen vermindert het aandeel cortisol in het bloed aanzienlijk. Op langere termijn helpt yoga niet alleen de stress maar helpt het ook de angstgevoelens te verminderen. Verder zorgt het ook voor een betere mentale gezondheid. Yoga kan alleen, en in combinatie met andere relaxatietechnieken zoals timemanagement, sofrologie en meditatietechnieken het stressniveau doen dalen.

Verder heeft yoga ook een positief effect op depressie en de vermindering van angst, een betere wondheling, een positieve invloed op chronische ziekten veroorzaakt door stress en een lagere bloeddruk.

Katuri, K. K., Dasari, A. B., Kurapati, S., Vinnakota, N. R., Bollepalli, A. C., & Dhulipalla, R. (2016). Association of yoga practice and serum cortisol levels in chronic periodontitis patients with stress-related anxiety and depression. *Journal of International Society of Preventive & Community Dentistry*, 6(1), 7–14. doi:10.4103/2231-0762.175404. Bron geraadpleegd op 20/05/2019, op <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4784068/>

4.8.3 Kosten opleidingen werkstress

Kosten trainingen	
Werkgevers	
Preventie en burn-out	€ 1900*
Werknemers	
Minder stress, meer werkplezier	€ 595*
Hoe omgaan met stress	€ 1900*
Assertiviteit	€ 1 950*
Communicatie	€ 1 150*
Timemanagement	€ 595*
Meditatietechnieken	€ 299

³ Sofrologie: een levenskunst en filosofie die wetenschappelijk onderbouwd is om een harmonisch bewust zijn na te streven aan de hand van een ontspanningsmethode met eenvoudige, praktische oefeningen die ontwikkeld werd door Professor Alfonso Caycedo.

Sofrologie. Geraadpleegd op 07 mei 2019, op <https://www.encyclo.nl/begrip/Sofrologie>

*Opleidingen aangeboden door Expertacademie zijn exclusief 21% BTW en men dient ook nog de vervoerskosten te betalen (€ 0.45 per kilometer).

Tabel 5: Kosten opleidingen werkstress

Connotatie: Dit zijn voorstellen die geen al te ingrijpende en financiële maatregelen inhouden in vergelijking met de kost van een werknemer met een burn-out (zie 4.10 kosten van werkstress en burn-out). Men kan het als het ware deze maatregelen catalogeren voor individuen die dreigen een burn-out te riskeren.

Anderzijds zijn het niet enkel maatregelen die ter preventie dienen, maar kunnen ze ook worden gebruikt om de productiviteit te verhogen (de belastbaarheid wordt verhoogd).

Hanssen, R., & Deceunynck, J. (maart 2007). Werkdruk aanpassen. Geraadpleegd op 5 mei 2019, op <http://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Brochure LBC-NVK 'Werkdruk aanpakken'.pdf>

Assertiviteitstraining. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op <https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/1260/persoonlijke-ontwikkeling/assertiviteitstraining-assertief-communiseren>

Communicatievaardigheden. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op <https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/13113/communicatie-media/communicatievaardigheden>

Time management. Geraadpleegd 05 mei 2019, op <https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/1261/persoonlijke-ontwikkeling/time-management>

Mindfulnessstraining. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op <https://www.activate.me/body-mind/mindfulnessstraining-met-patrick-sevenans-7>

4.9 Aanstellen van een vertrouwenspersoon

Een volgende oplossing om de werkstress aan te pakken is het aanstellen van een vertrouwenspersoon. Deze persoon dient als bemiddelaar, luisterend oor om de klachten op te vangen van een medewerker. Deze klachten kunnen gaan over pesterijen, een te hoge arbeidsdruk, werkstress, de arbeidsorganisatie, een ontevreden gevoel op het werk, seksueel ongewenst gedrag, Deze klachten kunnen zeer breed gaan. Het doel van de vertrouwenspersoon is om te luisteren naar de persoon in kwestie en vervolgens een oplossing te bedenken. De vertrouwenspersoon dient als eerstelijns hulp, zodat een werknemer met een conflict snel en gemakkelijk zijn/ haar verhaal kwijt kan bij een persoon die dicht bij hem/ haar staat.

De oplossing kan enerzijds zijn (om op verzoek van de getroffen persoon) om een derde partij bij het conflict te betrekken (vb. een collega in het geval van pesterijen) of de werkgever bij betrekken (vb. in het geval dat men de werkdruk niet meer te boven kan) om te verzoenen of anderzijds om het conflict onderling op te lossen (vb. een luisterend oor te zijn, de persoon in kwestie een ander inzicht doen inbrengen, een oplossing voor het probleem voor te stellen).

De grote voordelen van het aanstellen van een vertrouwenspersoon zijn de informele sfeer in de gesprekken en de toegankelijkheid van de vertrouwenspersoon. De informele sfeer komt doordat de vertrouwenspersoon zelf een werknemer van het bedrijf is en niet de werkgever is, het gesprek verloopt (uiteraard) in alle vertrouwen en er wordt geen (systematische) rapportering gedaan naar de werkgever. Daardoor zal de stap voor de persoon in kwestie ook veel kleiner zijn om naar de vertrouwenspersoon te gaan, dan naar zijn/ haar baas toe te gaan. De vertrouwenspersoon is altijd beschikbaar, men hoeft dus niet te wachten tot de jaarlijkse functioneringsgesprekken om het probleem te bespreken of om een gesprek aan te vragen bij de werkgever. Daarnaast heeft het aanstellen van een vertrouwenspersoon ook een maatschappelijk voordeel. Inzetten van een vertrouwenspersoon toont aan dat men als bedrijf zich inzet voor het welzijn van de werknemers.

De vertrouwenspersoon is bij voorkeur een persoon binnen dezelfde organisatie. Men kan dit ook uitbesteden aan een externe firma maar dit kost geld en is minder persoonlijk en iets formeler dan een interne vertrouwenspersoon. Anderzijds kan men deze functie ook doorspelen aan de preventieadviseur (moest die er zijn). Indien er geopteerd wordt om meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen is het aangeraden om pariteit tussen de geslachten te garanderen. Vrouwen gaan namelijk soms gemakkelijker naar een vrouwelijke vertrouwenspersoon toe stappen voor bepaalde onderwerpen dan naar een mannelijke vertrouwenspersoon, om hun probleem aan te kaarten. Bij mannen geldt dezelfde logica.

Men is wettelijk (welzijnswet) gezien niet verplicht om een vertrouwenspersoon aan te stellen. De wetgever is echter een voorstander van dit concept en zal dit waarschijnlijk in de volgende legislatuur behandelen (wetsvoorstel Vanlerberghe-Kitir). Het wetsvoorstel houdt in om organisaties vanaf 20 werknemers één of meerdere vertrouwenspersonen aan te stellen en deze persoon een verplichte cursus te laten volgen tot vertrouwenspersoon.

Advies nr. 1.108. (Nationale Arbeidsraad) Geraadpleegd op 19 mei 2019, op <http://www.cnt-nar.be/ADVIES/advies-1808.pdf>

4.9.1 Kost vertrouwenspersoon

Er zijn tal van organisaties en HR-bedrijven die een opleiding tot vertrouwenspersoon aanbieden. Het bedrijf Mensura biedt een meerdaagse (5) opleiding aan tot vertrouwenspersoon. In deze opleiding komende volgende zaken aan bod: wettelijk kader rond een vertrouwenspersoon, de psychosociale risico's (kenmerken, oorzaken, gevolgen) op het werk, interventietechnieken (voor bemiddeling), adviezen om een gesprek te leiden. Naast het theoretisch aspect van de opleiding wordt men ook praktisch opgeleid met realistische cases, opdrachten en taken.

De opleiding kost € 1 035 (excl. 21% btw) voor leden. Voor niet-leden moet men hier nog 10% bovenop tellen.

Basisopleiding vertrouwenspersoon. Geraadpleegd op 23 mei 2019, op <https://www.mensura.be/nl/opleidingen/open-opleidingen/basisopleiding-vertrouwenspersoon>

4.10 Kosten van werkstress en burn-out

De meeste cijfers brengen slechts de rechtstreekse kosten van werkstress in kaart: de medische kosten, het gewaarborgd loon⁴ en de kosten voor de ziekteverzekering. Werkstress veroorzaakt echter ook heel wat onrechtstreekse kosten. Het wegvallen van een werknemer kan leiden tot onderbezetting en productiestoringen en -fouten, met kwaliteitsverlies tot gevolg. Dit kan verdere gevolgen hebben als het bedrijfsimago hieronder lijdt. Wanneer vervanging gezocht moet worden voor langdurig afwezig, leidt dit tot kosten voor aanwerving, selectie en opleiding. Verder zijn er nog niet-becijferbare kosten die te maken hebben met productie- en kwaliteitsverlies als gevolg van een slecht werkende organisatie: slechte communicatie, werknemers die hun irritatie uitwerken op medewerkers, werknemers die het werk moeten overnemen van de afwezige collega en daardoor hun eigen werk moeten laten liggen,...

De directe kost voor de werkgever die een werknemer in dienst heeft met een burn-out bedraagt € 140 per dag. Dit bedrag valt nog mee, maar het zijn vooral de indirecte kosten, gevolgen (zie hierboven) die veel geld kosten. De combinatie van de directe kosten en de indirecte kosten lopen samen op tot € 1 000 per dag.

Sdworx. Geraadpleegd op 19 mei 2019, op <https://www.sdworx.be/nl-be>

4.11 Baten werkbaar werk

Sinds kort heeft de overheid in samenwerking met de Vlaamse sociale partners, de werkbaarheidscheque en een verhoging van de kmo-portefeuille gelanceerd. Dit zijn financiële maatregelen/ subsidies die de overheid, bedrijven aanbiedt om de werkbaarheid van het werk te verhogen en te versnellen. De overheid heeft deze zaken ingevoerd met als doel om “meer mensen aan de slag te krijgen in een langere loopbaan”.

4.11.1 De werkbaarheidscheque

De werkbaarheidscheque dient concreet om de werkbaarheid bij de werknemers in kaart te brengen en/ of om een actieplan omtrent werkbaar werk op te stellen, begeleiding aan te schaffen na de uitvoering van de werkbaarheidsscan, het opstellen van een werkbaarheidsplan (dit plan omvat de belangrijkste zaken die bedrijven moeten toepassen om de werkbaarheid te verbeteren en benadrukt de prioriteit ervan), en opvolging van het werkbaarheidsplan.

Opgelet:

- het doorvoeren van verbeteringen mag niet betaald worden door de werkbaarheidscheque.
- De subsidie kan maximaal € 10 000 bedragen per bedrijf.
- Het bedrijf die een subsidie krijgt, moet daarnaast zelf ook nog een minimale inbreng van minimum 40% van de subsidie bijleggen in de periode van 7 mei 2019 tot en met 6 december 2019.

⁴ Het loon die men ontvangt indien men niet kan werken door middel van ziekte of een ongeval.

Gewaarborgd loon: Hoe, wat en waarom? Geraadpleegd op 26 mei 2019, op <https://www.vacature.com/nl-be/carriere/werkplek/gewaarborgd-loon-hoe-wat-en-waarom>

4.11.1.1 Aanvraag

De aanvraag voor de subsidie moet gebeuren voor de handelingen geïmplementeerd worden. De offerte voor het concrete actieplan moet als bijlage toegevoegd worden bij de aanvraag. Vanaf het moment dat de aanvraag is ingediend, kan de onderneming van start gaan met het doorvoeren van de acties. Nadien kan men rekenen op de terugbetaling van de overheid.

De aanvraag kan ingediend worden op de volgende link: <https://esf.vlaanderen.be/esf/index.jsp>

4.11.1.2 Inschrijven

Men kan zich doorlopend inschrijven vanaf 07 mei 2019 tot en met 06 december 2019.

Opgelet: de overheid voorziet een totaal budget van € 3 000 000 om uit te keren. De subsidie is dus eindig. Snel aanvragen is de boodschap.

Bron geraadpleegd op 23/05/2019

https://dam.vlaanderen.be/m/fc7a246b1d4e7a1/original/WerkbaarWerk_SubsidieoproepWerkbaarheidscheque.pdf

4.11.2 De verhoging van de kmo-portefeuille

De overheid lanceert een oproep om meer en sneller in te zetten op werkbaar werk. Dit probeert men te doen a.d.h.v. een verhoging van de kmo-portefeuille. De kmo-portefeuille is een subsidiemaatregel waarmee je als bedrijf financiële steun krijgt van de overheid om de kwaliteit (vb. opleidingen, bijscholing, adviezen, opstellen van een communicatieplan) van het bedrijf te verbeteren.

De verhoging is er voor ondernemingen die eerder al het plafond van de kmo-portefeuille bereikt hebben. Meer bepaald € 10 000 voor kleine ondernemingen en € 15 000 voor middelgrote ondernemingen. Deze maatregel staat een verhoging van de kmo-portefeuille toe ter waarde van € 5 000 in het jaar dat het plafond werd bereikt. Op voorwaarde dat men kan bewijzen dat men het plafond van de kmo-portefeuille heeft bereikt en dat een extra investering nodig is om de geplande en de eventuele toekomstige maatregelen te vervolledigen.

Werkbaarheidscheque. (30 april 2019). Geraadpleegd op 23 mei 2019, op

https://dam.vlaanderen.be/m/fc7a246b1d4e7a1/original/WerkbaarWerk_SubsidieoproepWerkbaarheidscheque.pdf

4.11.2.1 Voorwaarden

- De verhoging wordt enkel toegestaan voor maatregelen betreffende werkbaar werk. Daarenboven wordt het plafond met maximum € 5 000 verhoogd voor de organisatie.

En/ of

- De verhoging van de kmo-portefeuille wordt aangewend voor andere maatregelen buiten werkbaar werk, indien er al eerdere acties zijn ondernomen om de werkbaarheid te vergroten, gefinancierd door de kmo-portefeuille.

Opgelet:

- Acties die eerder al betaald werden met middelen uit andere acties (maatregelen) kunnen niet opnieuw gesubsidieerd worden met deze subsidie, m.a.w. dubbelfinanciering van andere maatregelen is niet toegestaan.
- Het bedrijf moet zelf ook een deel betalen. 60% voor een kleine onderneming en 70% voor een middelgrote onderneming. Het overige bedrag, respectievelijk 40% of 30% wordt gesubsidieerd door de overheid.

4.11.2.2 Aanvraag

De organisatie kan een digitale aanvraag voor de subsidie indienen op deze link:

<https://esf.vlaanderen.be/esf/index.jsp>. Vervolgens wordt er een dienstbegeleider toegewezen die verder zal helpen in het proces, een offerte zal opmaken en de kosten laten schatten.

Zodra de aanvraag is ingediend start de procedure voor de maatregelen die men wil treffen om de werkbaarheid te verhogen. Deze procedure kan maximum 6 maanden duren en niet later afgerond worden dan 31 december 2019.

De inschrijvingsperiode en het subsidiebedrag zijn hetzelfde zoals de werkbaarheidscheque.

Verhoging KMO-portefeuille. (30 april 2019). Geraadpleegd op 23 april 2019, op

https://dam.vlaanderen.be/m/27b05902a8d0f25d/original/WerkbaarWerk_SubsidieoproepVerhogingKMO-P.pdf

5 Besluit

In deze bachelorproef stond ik stil bij de actuele thematiek betreffende werkbaar werk. Dit onderwerp heeft de laatste jaren fel aan belang gewonnen door de grote media-aandacht en door de invoering van de nieuwe wet, werkbaar en wendbaar werk in de regering Michel I.

Toenemende globalisering en digitalisering leiden tot een stijgende werkdruk en werkstress. Vaak wordt er (onterecht) gezegd dat dit te wijten is aan de manager die (altijd) wilt blijven sneller groeien en vernieuwen om de concurrentie een stap voor te zijn. Ik heb echter geleerd tijdens het schrijven van de bachelorproef dat dit niet helemaal juist is. De stijgende werkdruk ligt ook aan omgevingsfactoren zoals de emotionele belasting bij medewerkers en derden, de taakvariatie en de arbeidsomstandigheden.

Anderzijds heeft de stijgende globalisering geen goed effect op de werkbaarheid van het werk. Sterker nog, de werkbaarheid is gedaald sinds de laatste meting en kent tegelijk een absoluut dieptepunt (51% in 2016). De horecasector staat bekend als een sector met een lage motivatiegraad, weinig leermogelijkheden en een slechte werk-privébalans.

In tegenstelling tot de globale resultaten in de horecasector levert Thon Hotels Brussels goed werk op vlak van leren, motiveren en werk-privébalans maar het hoge stressniveau is ook waarneembaar. De opgestelde enquête leert dat de werkstress 45.23% bedraagt en doet het daarbij meer dan 10% slechter dan het Vlaamse gemiddelde. Verder organiseert Thon Hotels Brussels nog geen concrete acties om de werkstress te verminderen. Die constatacie was voor mij doorslaggevend en vormden het uitgangspunt om de (te) hoge werkstress aan te pakken. In de bachelorproef heb ik oplossingen aangeboden die het hoofd moeten bieden tegen een verdere stijging van de werkstress. De oplossingen worden enerzijds aangeboden per specifieke jobfunctie a.d.h.v. het model van Karasek. Dit model laat toe om gedetailleerd uit te zoeken hoe men het stressniveau kan aanpakken en bijgevolg de werkbaarheid van het werk verhogen. Anderzijds worden er ook algemene oplossingen aangeboden die cross functioneel en in meerdere bedrijven kunnen geïmplementeerd worden. Die oplossingen bestaan uit een efficiënter verloop en optimalisatie van de jaarlijkse functioneringsgesprekken, aanstellen van een vertrouwenspersoon binnen de arbeidsorganisatie en aanbieden van opleidingen inzake werkstress voor werkgevers (hoe kunnen zij werkstress bij de werknemers herkennen) en werknemers (hoe kunnen werknemers omgaan met stress en de stress verminderen). Tot slot werd er een kosten- en batenanalyse gemaakt. De kosten bestaan voornamelijk uit opleidingen en cursussen die kunnen aangeboden worden inzake werkstress en de kost van een (mogelijke) burn-out. De batenanalyse bestaat uit de werkbaarheidscheque die recent geïntroduceerd werd door de overheid en de tijdelijke verhoging van de kmo-portefeuille om meer te investeren in werkbaar werk.

In de bachelorproef heb ik gezocht naar oplossingen om de werkstress te doen dalen. Naast de hoge werkstress kwam de hoge intentie tot verloop naar boven. 48% van de respondenten uit de enquête geeft aan zichzelf binnen 5 jaar niet meer dezelfde functie uit te voeren en 73% van de respondenten ziet zichzelf niet dezelfde job doen tot zijn/haar pensioen. Dit is een andere piste die in de toekomst kan onderzocht worden om het werk, werkbaarder binnen Thon Hotels Brussels te maken.

6 Résumé en français

Dans cette thèse de baccalauréat, le travail faisable de Thon Hotels Brussels a été étudiée et des solutions ont été proposées pour faire face au stress du travail au Thon Hotels Brussels.

Un travail faisable est un travail qui motive et fournit un apprentissage. Sans stress professionnel et avec un équilibre de travail-vie personnelle. Le travail faisable repose sur 4 piliers: le bien-être, l'apprentissage, la fatigue psychologique (stress au travail) et l'équilibre travail-vie personnelle. Le travail faisable est mesurée sur la base du moniteur de maniabilité. Cet indicateur démontre dans quelle mesure le travail est réalisable et est mesuré sur la base de 6 facteurs de risque (variation de la tâche, charge émotionnelle, charge de travail, autonomie, soutien du chef et capacités physiques). Le degré de maniabilité a diminué depuis le début des mesures (2004) et a atteint un son minimum absolu lors de la dernière mesure en 2016, soit 51%. Le secteur de l'hôtellerie a un degré d'ouvrabilité de 44%. Le secteur affiche de bons résultats en termes de charge émotionnelle par rapport aux possibilités de travail en Flandre, mais pas en termes de variation des tâches, d'autonomie, d'apprentissage et de bien-être au travail. Dans cette thèse de baccalauréat, un moniteur d'ouvrabilité similaire a été mis en place spécifiquement pour mesurer l'ouvrabilité au sein de Thon Hotels Brussels (voir annexe 3). Les résultats de l'enquête ont montré que Thon Hotels Brussels obtenait de bons résultats en termes d'opportunités d'apprentissage, de motivation et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. D'autre part, il existe une grande intention de quitter le travail un emploi, à court et à long terme, et un problème de stress au travail a été découvert. 45% des personnes interrogées déclarent avoir régulièrement à être régulièrement stressé, et 20% disent avoir du stress la moitié du temps. C'est à partir de ces résultats que le baccalauréat a été réalisé et que des solutions sont proposées pour réduire le stress au travail. D'une part, des solutions spécifiques sont proposées pour réduire le stress au travail (modèle de Karasek). D'autre part, des solutions génériques sont proposées (consultation de travail, nomination d'un conseiller confidentiel et formation sur le stress au travail).

Modèle de Karasek:

Ce modèle présente différents types d'emplois basés sur la relation entre les exigences de la tâche et l'autonomie, sur la base d'un certain nombre de caractéristiques de la situation de travail qui déterminent la santé psychologique des employés. En comparant les résultats de l'enquête aux principes du modèle de Karasek, il a été possible de déterminer les défis et les solutions spécifiques à de chaque poste.

Consultation:

Des traces de stress au travail peuvent être détectées lors de réunions de travail ou d'évaluations du rendement. Il est donc important de se concentrer sur cela le plus efficacement possible. 74% des personnes interrogées indiquent également que ces conversations offrent une valeur ajoutée. Une description de poste claire, de bonnes possibilités d'emploi, une rétroaction mutuelle (et interministérielle) sont des mesures permettant de créer un modèle d'attentes défini et de garder le niveau de stress sous contrôle.

Formation:

L'organisation de la formation est un moyen simple, rapide et efficace pour réduire le stress au travail. Les employeurs peuvent suivre des cours pour reconnaître le stress au travail de leurs employés et les employés peuvent suivre des cours spécifiques à Expert Academy pour contrôler et réduire son stress. D'autre part, l'affirmation de soi, la communication, la gestion du temps, la sophrologie et des techniques de méditation (comme le yoga) peuvent également être proposées.

Conseiller confidentiel:

Un conseiller confidentiel est une personne qui joue le rôle de médiateur dans les conflits et qui écoute les plaintes des employés (par exemple, stress professionnel, harcèlement, comportement sexuel indésirable, insatisfaction à l'égard des conditions de travail, etc.). Les principaux avantages de la nomination d'un conseiller confidentiel sont l'atmosphère informelle dans les conversations, l'accessibilité et la preuve que la société s'engage pour le bien-être de ses employés.

Les coûts principaux de ces mesures sont ceux de la formation et des cours. Si rien n'est fait pour lutter contre le stress au travail, un épuisement professionnel (burn-out) peut survenir. Ce coût est considérablement plus élevé que les coûts des cours et des formations. Le coût d'un employé avec un épuisement professionnel (burn-out) est d'environ 1 000 € par jour.

Le gouvernement a récemment lancé une cheque d'ouvrabilité et l'augmentation temporaire du portefeuille de PME. L'organisation peut utiliser ces mesures de subvention pour investir dans des mesures concernant un travail faisable.

Ce baccalauréat à le soutien de la direction supérieure de Thon Hotels Brussels. La direction s'intéresse aux résultats de l'enquête et aux solutions proposées pour réduire le stress au travail. Le 05/06/2019, une présentation est prévue avec les (la plupart) directeurs généraux des Thon Hotels à Bruxelles, les gestionnaires du Service & Support Centre et le directeur de zone Benelux.

7 Tabellenlijst

Tabel 1: Evolutie van de werkbaarheidsgraad voor de Vlaamse arbeidsmarkt (SERV, 2016)	5
Tabel 2: Job Demand Control model van Karasek (Bourdeaud'hui, Janssens, Vanderhaeghe, december 2018).....	16
Tabel 3: De tabel van Karasek toegepast op de jobfuncties binnen de hotelketen Thon Hotels	18
Tabel 4: Schematische voorstelling tabel van Karasek.....	19
Tabel 5: Kosten opleidingen werkstress.....	23

8 Lijst met figuren en grafieken

Grafiek 1: Verband tussen motiverende jobs en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016).....	7
Grafiek 2: Verband tussen motiverende jobs en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016).....	7
Grafiek 3: Verband tussen werkstress en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016).	8
Grafiek 4: Verband tussen werkstress en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016)	9
Grafiek 5: Verband tussen werk-privébalans en ziekteverzuim (werkbaarheidsmonitor werknemers, 2016).....	10
Grafiek 6: Verband tussen werk-privébalans en verloopintentie (werkbaarheidsmonitor werknemers 2016).....	10
Grafiek 7: Werkbaarheidsgraad Thon Hotels Brussel (enquête werkbaar werk Thon Hotels, 2019) ...	14

9 Bronnenlijst

Assertiviteitstraining. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op

<https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/1260/persoonlijke-ontwikkeling/assertiviteitstraining-assertief-communiseren>

Advies nr. 1.108. (Nationale Arbeidsraad) Geraadpleegd op 19 mei 2019, op <http://www.cnt-nar.be/ADVIES/advies-1808.pdf>

Basisopleiding vertrouwenspersoon. Geraadpleegd op 23 mei 2019, op

<https://www.mensura.be/nl/opleidingen/open-opleidingen/basisopleiding-vertrouwenspersoon>

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2016). Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Geraadpleegd op 03 maart 2019, op

http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20161110_MethodologieWBM_RAP-def2_0.pdf

Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (december, 2018). Rapport Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek. Geraadpleegd op 18 mei, 2019, op

https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20181210_Karasek_Jobtypes_Werkbaar_Werk_RAP.pdf

Communicatievaardigheden. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op

<https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/13113/communicatie-media/communicatievaardigheden>

Expert Academie. Preventie van stress en burn-out. Geraadpleegd op 25 maart 2019, op

<https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/13129/persoonlijke-ontwikkeling/preventie-van-stress-en-burn-out>

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2017, 15 maart). Wet betreffende Werkbaar en Wendbaar Werk. Geraadpleegd op 14 maart 2019, op

<http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=45797>

Foutmargeberekening. Geraadpleegd op 11 mei 2019, op https://nl.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/?ut_source=mp&ut_source2=sample_size_calculator

Gewaarborgd loon: Hoe, wat en waarom? Geraadpleegd op 26 mei 2019, op

<https://www.vacature.com/nl-be/carriere/werkplek/gewaarborgd-loon-hoe-wat-en-waarom>

Hanssen, R., & Deceunynck, J. (maart 2007). Werkdruk aanpassen. Geraadpleegd op 5 mei 2019, op

http://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Brochure_LBC-NVK_'Werkdruk_aanpakken'.pdf

Mindfulnessstraining. Geraadpleegd op 05 mei 2019, op <https://www.activate.me/body-mind/mindfulnessstraining-met-patrick-sevenans-7>

Katuri, K. K., Dasari, A. B., Kurapati, S., Vinnakota, N. R., Bollepalli, A. C., & Dhulipalla, R. (2016).

Association of yoga practice and serum cortisol levels in chronic periodontitis patients with stress-

related anxiety and depression. Journal of International Society of Preventive & Community Dentistry, 6(1), 7–14. doi:10.4103/2231-0762.175404. Geraadpleegd op 20/05/2019, op <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4784068/>

Kruispuntbank Wetgeving (2017, 15 maart). Wet betreffende werkbaar en wendbaar werk. Geraadpleegd op 15 maart, 2019, op <http://www.ejustice.just.fgov.be/eli/wet/2017/03/05/2017011012/justel>

Sdworx. Geraadpleegd op 19 mei 2019, op <https://www.sdworx.be/nl-be>

Sofrologie. Geraadpleegd op 07 mei 2019, op <https://www.encyclo.nl/begrip/Sofrologie>

Steekproefgrootte. Geraadpleegd op 11 mei 2019, op <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Time management. Geraadpleegd 05 mei 2019, op <https://www.expertacademy.be/nl/opleidingen/1261/persoonlijke-ontwikkeling/time-management>

Van der Wal, I. (januari 2011). Werkdruk De or pakt het aan! Geraadpleegd op 26 mei, 2019, op https://www.werkbaarwerk.be/sites/default/files/documenten/Werkdruk_De_OR_pakt_het_aan!.pdf (p.31-32)

Verhoging KMO-portefeuille. (30 april 2019). Geraadpleegd op 23 april 2019, op https://dam.vlaanderen.be/m/27b05902a8d0f25d/original/WerkbaarWerk_SubsidieoproepVerhogingKMO-P.pdf

Wat is yoga? Geraadpleegd op 20 mei 2019, op <https://yogafederatie.be/watisyoga>

Werkbaarheidscheque. (30 april 2019). Geraadpleegd op 23 mei 2019, op https://dam.vlaanderen.be/m/fc7a246b1d4e7a1/original/WerkbaarWerk_SubsidieoproepWerkbaarheidscheque.pdf

10 Bijlagen

10.1 Bijlage 1: opleidingen Thon Hotels Brussels

Formations Horeca / Brussels Quality Academy / Cross trainings

	Nombre de travailleurs (année de référence: 2016)				
	Catégorie de fonctions	Catégorie de fonctions	Catégorie de fonctions	Total	
	I - IV	V - IX	Cadres		
Total	140	199	36	375	
%	37.33%	53.07%	9.60%	100.00%	
FTE	136.38	192.05	35.60	364	
%	32.03%	52.76%	9.78%	94.57%	
Formation	Nombre de participants vs coûts par catégorie de fonctions			Total	Formateur
	#	#	#	#	
ABC du développement durable dans le housekeeping		1		1	HORECA Formation
Alertes pickpockets et voleurs à la tire		2		2	Brussels Quality Academy
Améliorer sa communication avec les personnalités difficiles		1		1	HORECA Formation
Améliorer ses relations en développant son empathie		1		1	HORECA Formation
Aujourd'hui comment rester serein en tant que manager			1	1	HORECA Formation
Barista - Devenez artisan du café	1	2		3	HORECA Formation
Booster mon CA en vendant mieux les produits de la carte		5		5	HORECA Formation
Brusselles Experts		3		3	Brussels Quality Academy
Bruxelles en un clin d'oeil		1		1	Brussels Quality Academy
Clé pour une communication réussi		8		8	HORECA Formation
Comment mieux vendre le vin au restaurant		1		1	HORECA Formation
Commercial de a à z-			1	1	HORECA Formation
Comprendre et gérer les émotions		3		3	HORECA Formation
Concilier vie privée, vie professionnelle		4		4	HORECA Formation
Crosstraining Accounting		3		3	Thon Hotels
Cross training Sales		1		1	Thon Hotels

Crosstraining Hotel Planner	2	2		4	Thon Hotels
Crosstraining MICE		6		6	Thon Hotels
Crosstraining Reservations		4		4	Thon Hotels
Crosstraining Revenu Management		2		2	Thon Hotels
Crosstraining: Front Office	1	4		5	Thon Hotels
Crosstraining Housekeeping		4		4	Thon Hotels
Débuter en informatique	1			1	HORECA Formation
De la plainte à la solution		2		2	HORECA Formation
Déléguer: oser confier une tâche et assurer le suivi		2		2	HORECA Formation
Développer mes ressources pour être plus efficace au quotidien		2		2	HORECA Formation
Développer son assertivité		10		10	HORECA Formation
Développer son potentiel de responsable		1		1	HORECA Formation
Devenir le manager de ses collègues		1		1	HORECA Formation
Etre un chef d'équipe efficace et optimiser son leadership		2	2	4	HORECA Formation
Évoluer dans un monde qui change		1		1	HORECA Formation
Excel - Analyse et statistiques (niveau 3)		1		1	HORECA Formation
Excel niveau 1	5	4		9	HORECA Formation
Excel niveau 2		6		6	HORECA Formation
Excel niveau 3		6		6	HORECA Formation
Faire face au hold-up	1	3		4	HORECA Formation
Faire face aux difficultés de ce jour et des solutions		3		3	HORECA Formation
Finger food		1		1	HORECA Formation
Gateaux et entremets classiques		1		1	HORECA Formation
Gérer l'agressivité due à l'alcool et aux drogues		2		2	HORECA Formation
Gérer le rush		1		1	HORECA Formation
Gérer les conflits entre et avec les collaborateurs		11		11	HORECA Formation
Gérer positivement les conflits		2		2	HORECA Formation
Gin, culture et mixologie		4		4	HORECA Formation
Initiation au travail du chocolat	1		1	2	HORECA Formation
La cuisine végétarienne		1		1	HORECA Formation
La force du langage non verbal		1		1	HORECA Formation
La gestion des stocks		2		2	HORECA Formation

La gestion du stress		1	1	2	HORECA Formation
La gestion du temps		10		10	HORECA Formation
Le client: ma priorité pour mieux le fidélier		2		2	HORECA Formation
Le pouvoir de l'auto-motivation		1		1	HORECA Formation
Le tutorat		1		1	HORECA Formation
Législation Sociale		1		1	HORECA Formation
Les accords mets et vins		1		1	HORECA Formation
Les allergènes en cuisine: cuisiner autrement		3		3	HORECA Formation
Les salades de saison		1		1	HORECA Formation
Les soupes froides, une alternative pour l'été		1		1	HORECA Formation
Libérez votre potentiel		1		1	HORECA Formation
L'identité bruxelloise		1		1	Brussels Quality Academy
Mener à des ventes		1		1	HORECA Formation
Mise en place et techniques classiques de service		5		5	HORECA Formation
Module 1: Bonnes pratiques d'hygiène en cuisine		1		1	HORECA Formation
Module 2: HACCP et traçabilité pour tous		1		1	HORECA Formation
Organisation et gestion optimale du bar		4		4	HORECA Formation
Outlook - Outils collaboratifs et calendriers partagés		1		1	HORECA Formation
Plus loin avec Excel		1	1	2	HORECA Formation
Prise de parole: s'exprimer et être plus à l'aise à l'oral		2		2	HORECA Formation
Réussir à lâcher prise		2		2	HORECA Formation
Tutorat - Accueillir un stagiaire ou un nouveau collaborateur		12		12	HORECA Formation
Un taux d'occupation optimal – Yieldmanagement		5		5	HORECA Formation
Viser l'excellence dans votre accueil client		2		2	HORECA Formation

TOTAL:	12	189	7	208
	5.77%	90.87%	3.37%	100%

10.2 Bijlage 2: Staff-satisfaction enquête

Motivatie en tevredenheid

Geef aan hoe tevreden en gemotiveerd u over het algemeen bent als werknemer op uw locatie:

Hoe tevreden bent u over het algemeen als werknemer op uw werkplek?

Ze
er
ontevreden

Ze
er
tevreden

We
et
niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Stelt u zich een werkplek voor die in alle opzichten perfect is. In hoeverre komt uw werkplek overeen met dit ideaalbeeld?

Komt hiermee
niet overeen

Komt hiermee
overeen

We
et
niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ik ben gemotiveerd in mijn werk

Ze
er
mee
oneens

Ze
er
mee
eens

We
et
niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ik kijk er altijd naar uit om naar het werk te gaan

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Terug

Volgende



Reputatie

Geef uw mening over de reputatie van uw bedrijf. Met reputatie bedoelen we het imago dat het bedrijf heeft volgens anderen. Geef aan hoezeer u het eens of oneens bent met de volgende beweringen:

Ik ben trots als ik anderen vertel waar ik werk

Ze
er
mee
oneens

Ze
er
mee
eens

We
et
niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Terug

Volgende

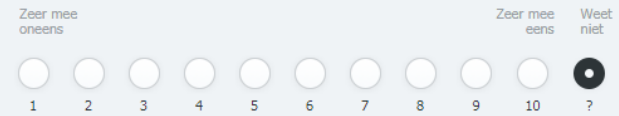
delivered by
ennova



Samenwerking

Hier evalueert u het niveau van samenwerking op uw werkplek:

Op mijn afdeling werken we allemaal samen om de doelstellingen van de afdeling te bereiken



Terug

Volgende

delivered by
ennova



Werkomstandigheden

Geef nu uw oordeel over de werkomstandigheden op uw werkplek.

De fysieke werkomgeving op mijn werkplek

Ze
er
sle
cht

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ze
er
go
ed

We
et
niet

Ik ben tevreden over de werkbelasting die bij mijn werk hoort

Ze
er
m
ee
o
ne
e
ns

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ze
er
m
ee
e
e
ns

We
et
niet

Het bedrijf heeft duidelijke processen en hulpmiddelen waarmee ik mijn werk effectief kan uitvoeren

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ik weet waar ik de informatie kan vinden die ik voor mijn baan nodig hebben

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?



Functie-inhoud

Geef nu uw oordeel over uw functie-inhoud.

In mijn werk kan ik optimaal gebruikmaken van mijn vaardigheden

Ze er mee oneens Ze er mee eens We et niet

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Ik heb de mogelijkheid de nodige beslissingen te nemen bij het uitvoeren van mijn werk

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ?

Terug

Volgende

delivered by
ennova



Uw achtergrond

De informatie van de achtergrondvragen wordt alleen anoniem gerapporteerd op een hoger niveau. Ennova zorgt ervoor dat deze informatie nooit zodanig wordt gebruikt dat iemand een individueel antwoord of een individu kan identificeren.

Geslacht

- Vrouw
- Man

Wat is uw leeftijd?

- 18-25 jaar
- 26-30 jaar
- 31-39 jaar
- 40-49 jaar
- 50-59 jaar
- 60 of ouder

Hoe lang werkt u al bij het bedrijf? Tel hierbij ook de tijd op waarin u bij andere onderdelen van de Olav Thon Group heeft gewerkt.

- Minder dan 1 jaar
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar



- 40-49 jaar
- 50-59 jaar
- 60 of ouder

Hoe lang werkt u al bij het bedrijf? Tel hierbij ook de tijd op waarin u bij andere onderdelen van de Olav Thon Group heeft gewerkt.

- Minder dan 1 jaar
- 1-2 jaar
- 3-5 jaar
- 6-10 jaar
- 11-15 jaar
- 16 jaren of meer

Werkt u fulltime, parttime of als invalkracht?

- Fulltime (100%)
- Parttime (minder dan 100%)
- Invalpersoneel
- Weet niet

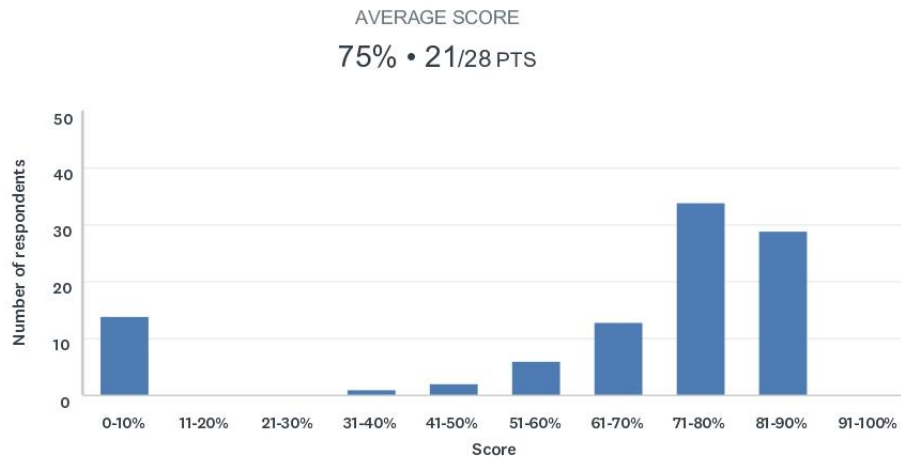
Terug

Volgende

delivered by
ennova



10.3 Bijlage 3: Resultaten en vragen enquête



STATISTICS

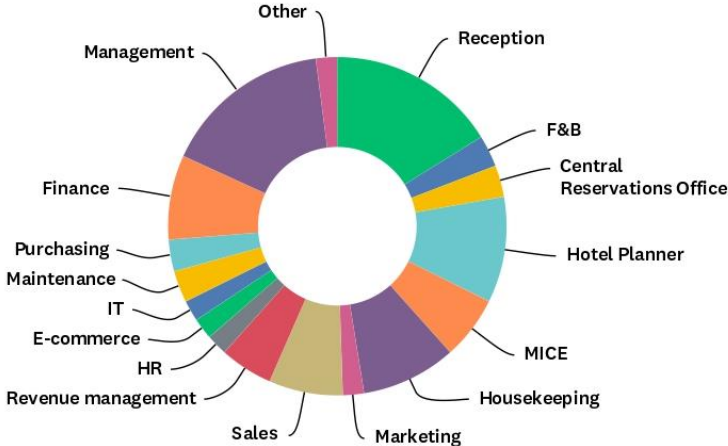
Lowest Score	Median	Highest Score
39%	75%	89%
Mean: 75%		
Standard Deviation: 10%		

Question Ranking

QUESTIONS (6)	DIFFICULTY	AVERAGE SCORE
Q9 I get support from my direct supervisor	4	80%
Q11 I have a predictable timetable in my job	2	70%
Q12 I can combine my work with my private life	3	77%
Q13 Do you experience stress at work?	1	62%
Q14 In my opinion, the work load in my current job is:	5	80%
Q16 How is the collaboration with your colleagues?	6	85%

Q1 In which department do you work?

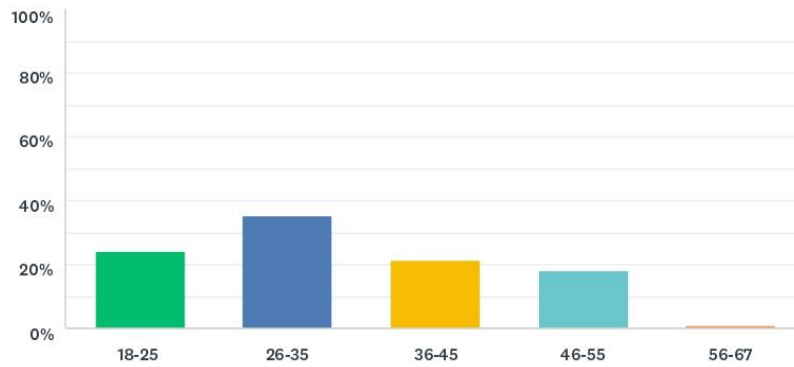
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Reception	16.16%	16
F&B	3.03%	3
Central Reservations Office	3.03%	3
Hotel Planner	10.10%	10
MICE	6.06%	6
Housekeeping	9.09%	9
Marketing	2.02%	2
Sales	7.07%	7
Revenue management	5.05%	5
HR	2.02%	2
E-commerce	2.02%	2
IT	2.02%	2
Maintenance	3.03%	3
Purchasing	3.03%	3
Finance	8.08%	8
Management	16.16%	16
Other	2.02%	2
TOTAL		99

Q2 How old are you?

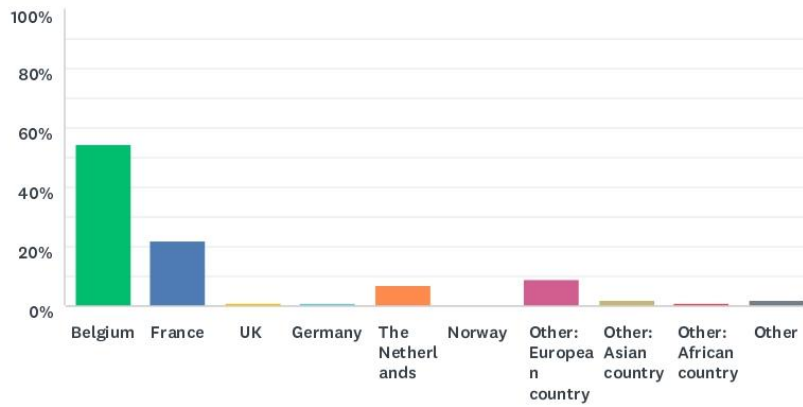
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
18-25	24.24%	24
26-35	35.35%	35
36-45	21.21%	21
46-55	18.18%	18
56-67	1.01%	1
TOTAL		99

Q3 Which nationality do you have?

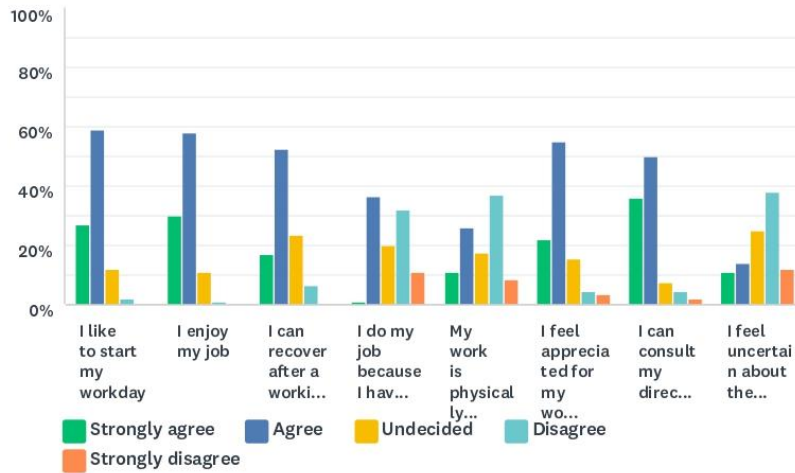
Answered: 99 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Belgium	54.55%	54
France	22.22%	22
UK	1.01%	1
Germany	1.01%	1
The Netherlands	7.07%	7
Norway	0.00%	0
Other: European country	9.09%	9
Other: Asian country	2.02%	2
Other: African country	1.01%	1
Other	2.02%	2
TOTAL		99

Q4 Please rate how frequent each of the following statements occur.

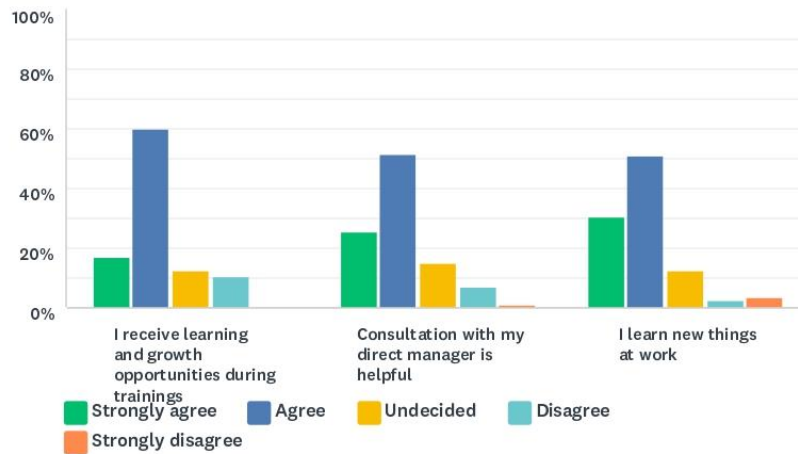
Answered: 93 Skipped: 6



	STRONGLY AGREE	AGREE	UNDECIDED	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
I like to start my workday	26.88% 25	59.14% 55	11.83% 11	2.15% 2	0.00% 0	93	4.11
I enjoy my job	30.00% 27	57.78% 52	11.11% 10	1.11% 1	0.00% 0	90	4.17
I can recover after a working day	17.20% 16	52.69% 49	23.66% 22	6.45% 6	0.00% 0	93	3.81
I do my job because I have to do it	1.10% 1	36.26% 33	19.78% 18	31.87% 29	10.99% 10	91	2.85
My work is physically demanding	10.87% 10	26.09% 24	17.39% 16	36.96% 34	8.70% 8	92	2.93
I feel appreciated for my work by my direct manager	21.98% 20	54.95% 50	15.38% 14	4.40% 4	3.30% 3	91	3.88
I can consult my direct manager about my work	35.87% 33	50.00% 46	7.61% 7	4.35% 4	2.17% 2	92	4.13
I feel uncertain about the future of my job	10.87% 10	14.13% 13	25.00% 23	38.04% 35	11.96% 11	92	2.74

Q5 Please rate each of the following statement.

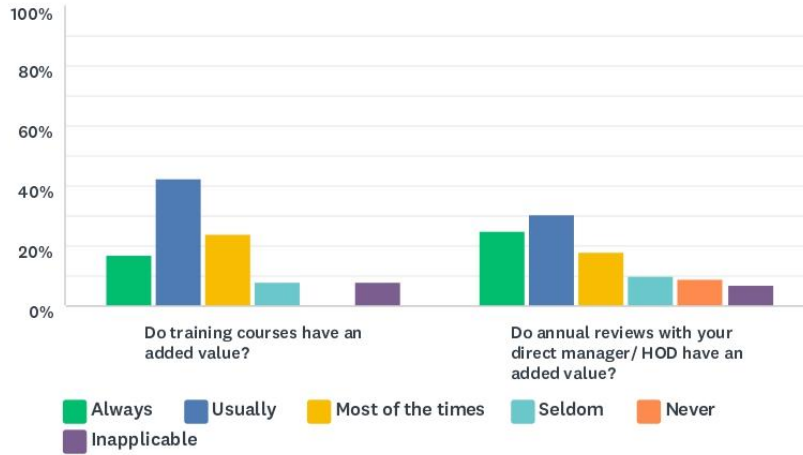
Answered: 88 Skipped: 11



	STRONGLY AGREE (1)	AGREE (2)	UNDECIDED (3)	DISAGREE (4)	STRONGLY DISAGREE (5)	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
I receive learning and growth opportunities during trainings	17.24% 15	59.77% 52	12.64% 11	10.34% 9	0.00% 0	87	3.84
Consultation with my direct manager is helpful	25.29% 22	51.72% 45	14.94% 13	6.90% 6	1.15% 1	87	3.93
I learn new things at work	30.68% 27	51.14% 45	12.50% 11	2.27% 2	3.41% 3	88	4.03

Q7 Please rate how frequent each of the following statements occur.

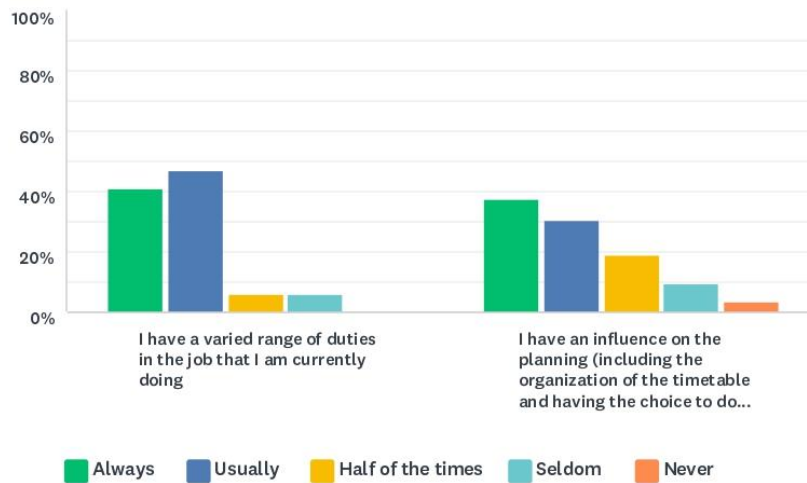
Answered: 88 Skipped: 11



	ALWAYS	USUALLY	MOST OF THE TIMES	SELDOM	NEVER	INAPPLICABLE	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
Do training courses have an added value?	17.24% 15	42.53% 37	24.14% 21	8.05% 7	0.00% 0	8.05% 7	87	3.75
Do annual reviews with your direct manager/HOD have an added value?	25.00% 22	30.68% 27	18.18% 16	10.23% 9	9.09% 8	6.82% 6	88	3.56

Q8 Please rate how frequent each of the following statements occur.

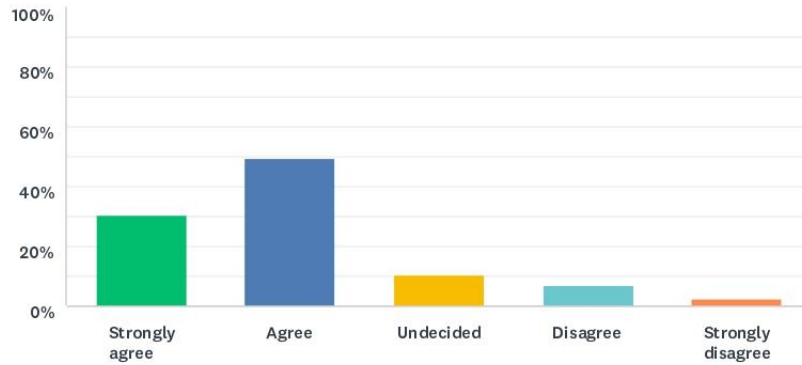
Answered: 85 Skipped: 14



	ALWAYS	USUALLY	HALF OF THE TIMES	SELDOM	NEVER	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
I have a varied range of duties in the job that I am currently doing	41.18% 35	47.06% 40	5.88% 5	5.88% 5	0.00% 0	85	4.24
I have an influence on the planning (including the organization of the timetable and having the choice to do tasks whenever I want) of my current job	37.65% 32	30.59% 26	18.82% 16	9.41% 8	3.53% 3	85	3.89

Q9 I get support from my direct supervisor

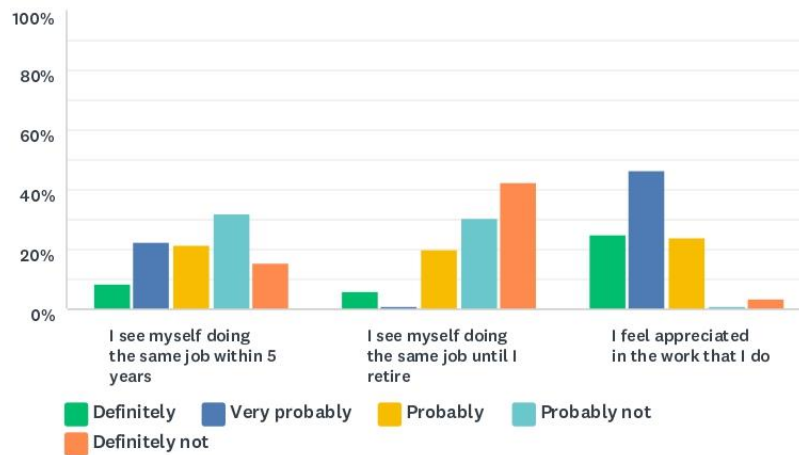
Answered: 85 Skipped: 14



QUIZ STATISTICS			
Percent Correct 26%	Average Score 4.0/5.0 (80%)	Standard Deviation 0.96	Difficulty 4/6
ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
✓ Strongly agree	5/5	30.59%	26
Agree	4/5	49.41%	42
Undecided	3/5	10.59%	9
Disagree	2/5	7.06%	6
Strongly disagree	1/5	2.35%	2
TOTAL			85

Q10 Please rate how probable each of the following statements occur

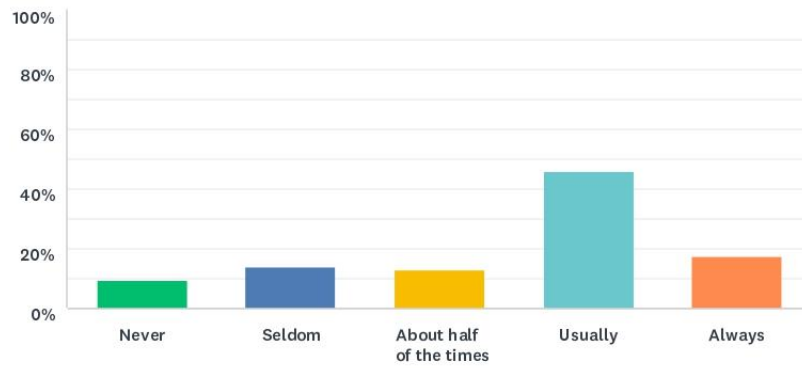
Answered: 85 Skipped: 14



	DEFINITELY	VERY PROBABLY	PROBABLY	PROBABLY NOT	DEFINITELY NOT	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
I see myself doing the same job within 5 years	8.33% 7	22.62% 19	21.43% 18	32.14% 27	15.48% 13	84	2.76
I see myself doing the same job until I retire	5.88% 5	1.18% 1	20.00% 17	30.59% 26	42.35% 36	85	1.98
I feel appreciated in the work that I do	25.00% 21	46.43% 39	23.81% 20	1.19% 1	3.57% 3	84	3.88

Q11 I have a predictable timetable in my job

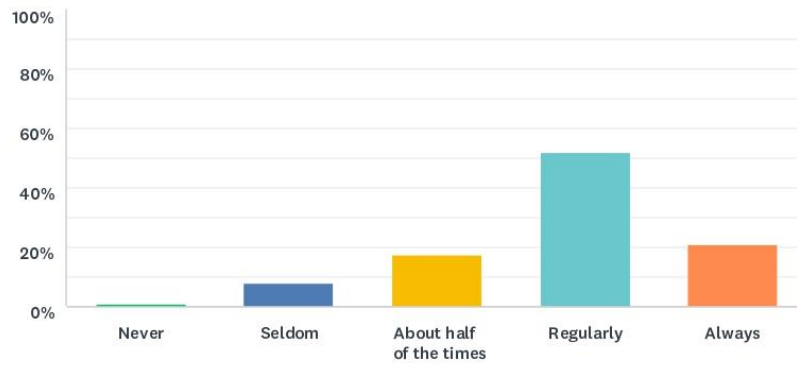
Answered: 85 Skipped: 14



QUIZ STATISTICS			
Percent Correct 15%	Average Score 3.5/5.0 (70%)	Standard Deviation 1.21	Difficulty 2/6
ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
Never	1/5	9.41%	8
Seldom	2/5	14.12%	12
About half of the times	3/5	12.94%	11
Usually	4/5	45.88%	39
✓ Always	5/5	17.65%	15
TOTAL			85

Q12 I can combine my work with my private life

Answered: 85 Skipped: 14

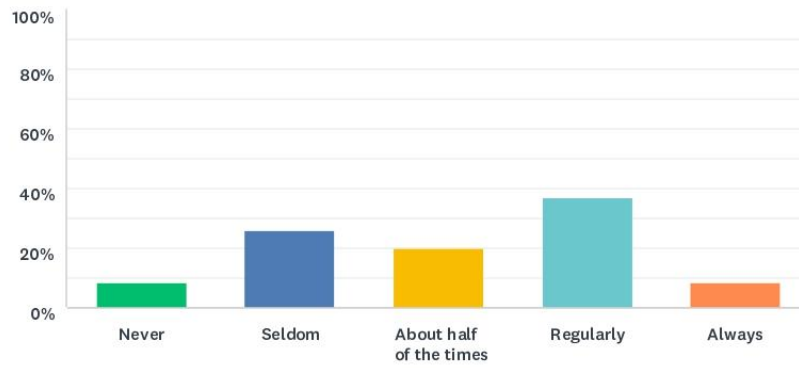


QUIZ STATISTICS			
Percent Correct 18%	Average Score 3.8/5.0 (77%)	Standard Deviation 0.90	Difficulty 3/6

ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
Never	1/5	1.18%	1
Seldom	2/5	8.24%	7
About half of the times	3/5	17.65%	15
Regularly	4/5	51.76%	44
✓ Always	5/5	21.18%	18
TOTAL			85

Q13 Do you experience stress at work?

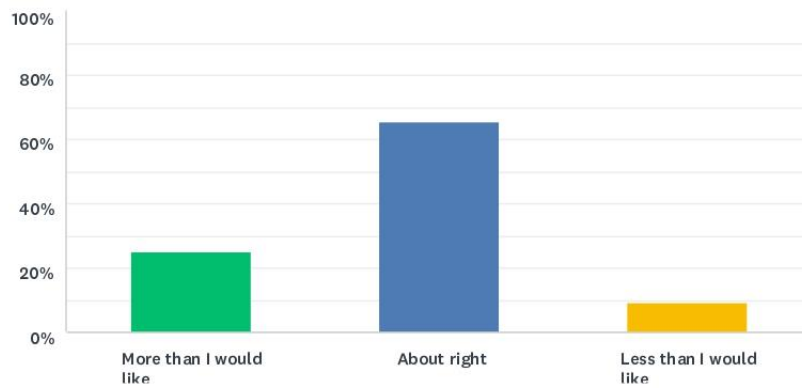
Answered: 84 Skipped: 15



QUIZ STATISTICS			
Percent Correct 7%	Average Score 3.1/5.0 (62%)	Standard Deviation 1.14	Difficulty 1/6
ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
Never	1/5	8.33%	7
Seldom	2/5	26.19%	22
About half of the times	3/5	20.24%	17
Regularly	4/5	36.90%	31
✓ Always	5/5	8.33%	7
TOTAL			84

Q14 In my opinion, the work load in my current job is:

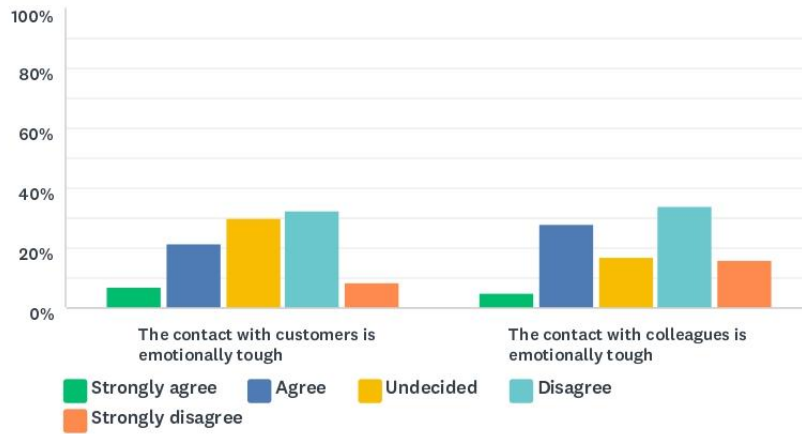
Answered: 84 Skipped: 15



QUIZ STATISTICS			
Percent Correct	Average Score	Standard Deviation	Difficulty
56%	2.4/3.0 (80%)	0.87	5/6
ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
More than I would like	1/3	25.00%	21
✓ About right	3/3	65.48%	55
Less than I would like	2/3	9.52%	8
TOTAL			84

Q15 Please rate each of the following statements.

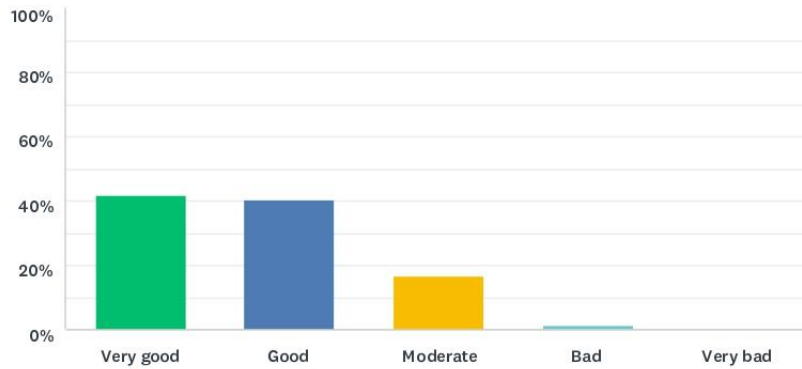
Answered: 84 Skipped: 15



	STRONGLY AGREE	AGREE	UNDECIDED	DISAGREE	STRONGLY DISAGREE	TOTAL	WEIGHTED AVERAGE
The contact with customers is emotionally tough	7.23% 6	21.69% 18	30.12% 25	32.53% 27	8.43% 7	83	3.13
The contact with colleagues is emotionally tough	4.88% 4	28.05% 23	17.07% 14	34.15% 28	15.85% 13	82	3.28

Q16 How is the collaboration with your colleagues?

Answered: 84 Skipped: 15



QUIZ STATISTICS			
Percent Correct 35%	Average Score 4.2/5.0 (85%)	Standard Deviation 0.77	Difficulty 6/6
ANSWER CHOICES	SCORE	RESPONSES	
✓ Very good	5/5	41.67%	35
Good	4/5	40.48%	34
Moderate	3/5	16.67%	14
Bad	2/5	1.19%	1
Very bad	1/5	0.00%	0
TOTAL			84