Bevlogen Asset Management Professionals

Onderzoeksrapport over wat BEDRIJF kan doen om de bevlogenheid van Asset Management Professionals te verhogen.

Auteur:
Fleur van Gennip

Studentennummer:
S1087375

Opdrachtgever:
BEDRIJF

Stagebegeleidster:
BEDRIJF

Onderwijsinstelling:
Hogeschool Leiden

Opleiding:
Human Resource Management

Scriptiebegeleidster:
Lize van Tol

Klas:
HRM4D

Module:
Afstudeeropdracht

Modulecode:
HRHt14-17

Datum:
5 februari – 4 juni 2018

Versie:
1

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Bevlogen Asset Management Professionals: Onderzoeksrapport over wat BEDRIJF kan doen om de bevlogenheid van Asset Management Professionals te verhogen’. Deze scriptie is geschreven ter afsluiting van de hbo-bacheloropleiding Human Resource Management te Hogeschool Leiden. BEDRIJF is de opdrachtgever voor dit onderzoeksrapport waarin de bevlogenheid van Asset Management Professionals centraal staat. Vanaf 5 februari 2018 tot en met 4 juni 2018 heb ik onderzoek gedaan bij BEDRIJF en heb ik deze scriptie geschreven.

De onderzoeksvraag hoe bevlogenheid te creëren bij Asset Management Professionals is vastgesteld met behulp van mijn stagebegeleidster. Een moeilijkheidsfactor in dit onderzoek was dat de doelgroep van het onderzoek vrijwel altijd fysiek bij de opdrachtgever werkt en dus niet op het kantoor in PLAATS aanwezig is. Om de gehele doelgroep te bereiken is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een enquête via SurveyMonkey.

Verder stonden mijn stagebegeleidster en mijn scriptiebegeleidster gedurende het onderzoek altijd voor mij klaar. Bij vragen kon ik altijd bij hen terecht voor adviezen, waardoor het onderzoek niet stagneerde. Ik wil NAAM bedanken voor haar inzet, hulp, opbouwende kritiek en coaching. In het bijzonder wil ik NAAM bedanken voor de fijne gesprekken, de inzichten in mijn ontwikkeling en vooral de tijd die zij nam om mij te begeleiden ondanks deze drukke tijd op het kantoor. Daarnaast wil ik MEDEWERKER bedanken voor haar hulp en de gezellige dagen op het kantoor. Tevens wil ik het directieteam bedanken voor de vrijheid en de (financiële) mogelijkheden voor het voltooien van het onderzoek. Ook wil ik alle Asset Management Professionals bedanken voor hun waardevolle inbreng in dit onderzoek.

Ten slotte wil ik alle medewerkers van BEDRIJF bedanken voor hun medewerking en kennisdeling. Daarnaast wil ik mijn medestudenten bedanken, omdat ik met hen heb kunnen sparren over mijn onderzoek en hoe deze scriptie te schrijven. Tot slot wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken voor hun steun en hun adviezen. Dit heeft mij geholpen om gemotiveerd te blijven en heeft vooral geholpen om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens de lezers van deze scriptie veel leesplezier toe!

Fleur van Gennip

Leiden, 4 juni 2018

Management samenvatting

Werkgevers in Nederland staan voor een uitdaging om ervoor te zorgen dat medewerkers productief, gemotiveerd, enthousiast en vitaal zijn. Een andere uitdaging is het aantrekken van medewerkers in een krappe arbeidsmarkt. Werkgevers worden uitgedaagd om hun talenten te behouden en nieuwe talenten binnen te halen. BEDRIJF is een van die werkgevers die voor een uitdaging staan om talenten te behouden en ervoor te zorgen dat werknemers productief, betrokken en enthousiast zijn.

Binnen BEDRIJF zijn het afgelopen jaar de verzuim- en verloopcijfers toegenomen. Het hebben van een langdurige arbeidsrelatie, bevlogen medewerkers en het realiseren van een groei in het personeelsbestand door instroom ten behoeve van de omzetgroei zijn strategische doelstellingen die voor 2018 zijn vastgesteld. Deze worden behaald met behulp van bevlogen medewerkers. Het doel van dit onderzoek is de directie aanbevelingen te geven over de behoeftes van Asset Management Professionals die betrekking hebben tot het creëren van bevlogenheid. De onderzoeksvraag in dit onderzoek is: 'Hoe kan BEDRIJF bevlogenheid bij haar Asset Management Professionals bevorderen?'. Voor het beantwoorden van deze vraag is er deskresearch en fieldresearch gedaan. Er is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, vooronderzoek waarbij medewerkers geïnterviewd zijn en er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen bij de medewerkers.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat vitaliteit, toewijding en absorptie kenmerken zijn van bevlogenheid. In hoeverre een medewerker bevlogen is, wordt bepaald door de hoeveelheid energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen waarover de medewerker beschikt. Energiebronnen zijn autonomie, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun van collega's en leidinggevenden. Persoonlijke hulpbronnen zijn hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit. In een enquête zijn bevlogenheid, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen getest aan de hand van de vragenlijsten UBES, VBBA en PsyCap die zijn gemaakt door wetenschappers. Ook zijn er twee hypotheses getoetst, namelijk dat medewerkers die beschikken over veel energiebronnen meer bevlogen zijn en dat medewerkers die beschikken over veel persoonlijke hulpbronnen meer bevlogen zijn. Uit de resultaten van het MTO kan geconcludeerd worden dat medewerkers die beschikken over veel energiebronnen inderdaad eerder bevlogen zijn. De tweede hypothese gaat ervan uit dat medewerkers die over weinig persoonlijke hulpbronnen beschikken weinig bevlogen zijn. Echter blijkt uit de resultaten dat medewerkers die laag scoren op hoop en optimisme wel bevlogen kunnen zijn.

Uit de resultaten van het MTO, met een responspercentage van 100%, is gebleken dat Asset Management Professionals betreft bevlogenheid een gemiddelde score hebben van 37,6% en dat de directie een gemiddelde score heeft van 67,3%. Bij Nederlandse organisaties scoren medewerkers gemiddeld 40% op bevlogenheid. De score van BEDRIJF ligt dus niet ver van dit gemiddelde af. De wens van BEDRIJF is dat op 31 december 2018 45% van de medewerkers bevlogen is en dat medewerkers actiever betrokken zijn bij de organisatie door meer initiatieven te nemen en met ideeën te komen, maar ook dat zij net als de directie enthousiast zijn om de groei van BEDRIJF te realiseren.

Verder kan uit de resultaten van het MTO geconcludeerd worden dat een aantal medewerkers het gevoel heeft niets te bereiken in hun werk, niet het gevoel heeft gewaardeerd te worden, zelfgemaakte doelstellingen niet te behalen, zich niet gelukkig voelen wanneer zij intensief aan het werk zijn en vinden sommige medewerkers het moeilijk veel taken tegelijk te behandelen. Aan hand van de open vragen kan geconcludeerd worden dat medewerkers van mening zijn dat hun enthousiasme is verminderd. Medewerkers zijn minder gedreven om initiatieven te nemen en met ideeën te komen, doordat de werkzaamheden voor de projectgroepen, die samengesteld zijn voor het realiseren van de transitie, als een verplichting gezien worden en in eigen tijd gedaan moeten worden. Medewerkers verwachten meer waardering voor de werkzaamheden die zij doen voor BEDRIJF.

In een vervolgonderzoek zouden de werkstressoren gemeten kunnen worden, omdat in de resultaten van het MTO naar voren kwam dat medewerkers ervaren te veel hooi op hun vork te hebben. Het is aan te bevelen om te meten hoe groot de kans is dat medewerkers zullen uitvallen met burn-out verschijnselen. Verder zijn de resultaten van het MTO vrij positief, waarbij naar voren kwam dat de meerderheid van de medewerkers zich identificeert met BEDRIJF. Echter komt dit resultaat niet overeen met de bevindingen van de directie. Om bevlogenheid te creëren zijn er vier aanbevelingen gegeven, namelijk bedrijfsidentificatie verhogen, waardering uiten, het organiseren van teambuilding activiteiten en transformationeel leiderschap als stijl van leidinggeven hanteren. Transformationeel leiderschap is volgens de literatuur een best practice om bevlogenheid te creëren bij medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord 2
Management samenvatting 3
Inhoudsopgave 4
Inleiding 6
1. Situatieschets 7
1.1 Over BEDRIJF 7
1.2 Interne organisatie 7
1.3 Externe omgeving 11
1.4 Deelconclusie 13
2. Probleemformulering 14
2.1 Aanleiding 14
2.2 Probleemstelling 14
2.3 Doelstelling 14
2.4 Deelvragen 15
2.5 Afbakening 15
3. Theoretisch kader 16
3.1 Wat zijn de kenmerken van een bevlogen medewerker? 16
3.2 Welk wetenschappelijk model meet bevlogenheid? 17
3.3 Wat kunnen organisaties doen om bevlogenheid bij medewerkers te creëren? 19
3.3.1 Best theorie 19
3.3.2 Best practice 20
3.4 Conceptueel Model 20
3.5 Deelconclusie 21
4. Methodologie 22
4.1 Deskresearch 22
4.2 Fieldresearch 22
4.3 Verantwoording doelgroep 23
4.4 Bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit 23
4.5 Meetinstrumenten 24
4.6 Procedure en analyse 25
4.7 Steekproef 26
5. Resultaten 27
5.1 Wat doet BEDRIJF momenteel aan het creëren van bevlogen Asset Management Professionals? 27
5.2 In hoeverre voelen medewerkers zich bevlogen bij BEDRIJF? 28
5.3 Welke behoeften en wensen hebben de Asset management professionals van BEDRIJF in het kader van bevlogenheid? 32
6. Conclusie 33
7. Discussie 35

8. Aanbevelingen en implementatie 37
8.1 Aanbevelingen 37
8.1.1 Bedrijfsidentificatie verhogen 37
8.1.2 Waardering uiten 37
8.1.3 Transformationeel leiderschap 39
8.1.4 Teambuilding 39
8.2 Implementatie 40
8.2.1 Implementatieplan 40
8.2.2 Kosten-batenanalyse 42
Literatuurlijst 43
Bijlagen 48
Bijlage A. Bedrijfshistorie 49
Bijlage B. Dienstverlening BEDRIJF 50
Bijlage C. Doelstellingen BEDRIJF 51
Bijlage D. Instroom- en uitstroomcijfers 52
Bijlage E. Organogram 53
Bijlage F. Organisatiecultuur Harrison 54
Bijlage G. Clare Graves kleurenmodel 55
Bijlage H. De rol van persoonlijke hulpbronnen in het Job Demands-Resources model 56
Bijlage I. Stroomschema onderzoeksproces en analyse 57
Bijlage J. Gespreksverslagen 58
Bijlage K. Uitnodiging medewerkerstevredenheidsonderzoek 59
Bijlage L. Medewerkerstevredenheidsonderzoek 60
Bijlage M. UBES, VBBA en PsyCap 71
Bijlage N. Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek 75
Bijlage O. E-mail voor de beantwoording van deelvraag vier 76
Bijlage P. Analyse resultaten in SPSS 77

Inleiding

Is de wens binnen jouw organisatie dat medewerkers meer actief betrokken zijn bij de organisatie door met ideeën te komen en initiatief te nemen? Dan is dit rapport de moeite waard om te lezen. Volgens Lunsche (2018) wordt het succes van organisaties vaak bepaald door haar medewerkers. Dit succes wordt beïnvloed door de bevlogenheid van medewerkers. Gemiddeld zijn medewerkers die niet bevlogen zijn één tot twee uur per dag minder productief. Dit betekent dat een medewerker gemiddeld 184 tot 460 uur per jaar minder productief is vergeleken met een bevlogen medewerker. Medewerkers die bevlogen zijn denken vaak mee met de organisatie, zijn gemotiveerder en zijn bereid om die stap extra te zetten. Vaak hebben medewerkers die minder bevlogen zijn het niet naar hun zin op het werk. Hierdoor is de kans groter dat het personeelsverloop toeneemt, het ziekteverzuim toeneemt en de kans dat medewerkers meer fouten maken wordt ook groter. Volgens Mancini (2018) is de gemiddelde bevlogenheid van medewerkers bij Nederlandse organisaties 40%. Volgens Aarsen (2017) verzuimen medewerkers die niet bevlogen eerder. Redenen van verzuim zijn voor 70% werkgerelateerd vanwege overspanning of een burn-out. Jaarlijks kost verzuim de Nederlandse werkgevers in totaal 11,5 miljard euro. De psychische klachten zijn daarmee een maatschappelijk probleem geworden.

De organisatie waarbij er onderzoek is gedaan naar bevlogenheid is BEDRIJF. De probleemstelling van BEDRIJF is dat het afgelopen jaar de verloop- en de verzuimcijfers zijn gestegen. De verwachting is volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) dat het verloop toeneemt, omdat sommige medewerkers zich mogelijk niet kunnen vinden in de nieuwe koers die is uitgezet door de organisatie. BEDRIJF zit namelijk sinds januari 2018 in een transitie. BEDRIJF is een sterk groeiende organisatie, maar de interne bedrijfsvoering is nog niet ver genoeg meegegroeid. Daarnaast is één opdrachtgever verantwoordelijk voor 80% van de totale omzet. BEDRIJF is genoodzaakt om de omzet te verspreiden over meerdere opdrachtgevers. De medewerkers zijn in januari 2018 geïnstrueerd over de transitie en de daarbij horende nieuwe structuur, cultuur en strategie van BEDRIJF. De structuur binnen BEDRIJF is veranderd van één directeur, twee managementteamleden en medewerkers naar een directieteam, een managementteam, een backoffice en 24 consultants. Qua strategie is BEDRIJF gefocust op het creëren van meer bestaanszekerheid. Dit mede door groei van de organisatie in zowel klanten als personeel, in aantallen en kwaliteit. Daarnaast is er een cultuurverandering naar een taakgerichte cultuur nodig, omdat de huidige familiecultuur niet meer aansluit op de ambities van de organisatie.

Een van de strategische doelstellingen van BEDRIJF is het hebben van bevlogen medewerkers. Hoe de bevlogenheid van medewerkers te bevorderen is de hoofdvraag in dit onderzoek. De daarbij horende doelstelling is dat op 31 december 2018 45% van de medewerkers bevlogen is. Bevlogen medewerkers zijn nodig voor het realiseren van drie strategische doelstellingen:
- Het hebben van een langdurige arbeidsrelatie met medewerkers;
- De interne organisatie mee laten groeien ten behoeve van de omzet;
- De organisatie laten groeien door meer instroom.

Volgens Heezen (2017) bevelen bevlogen medewerkers de dienstverlening van de organisatie aan bij (potentiële) opdrachtgevers en bevelen zij anderen eerder aan om bij BEDRIJF te werken. Bevlogen medewerkers dragen dus bij aan het creëren van meer klanten en instroom.

Volgens respondent 4 (zie Bijlage J, 2018) heeft dit onderzoek als doel dat de directie handvaten krijgt in hoe zij de bevlogenheid van Asset Management Professionals kunnen vergroten. Deze professionals werken vrijwel altijd fysiek bij hun opdrachtgever, waardoor de kans groter is dat zij zich identificeren met hun opdrachtgever in plaats van met BEDRIJF. Om erachter te komen hoe bevlogen de professionals zijn, is er een medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen.

Leeswijzer
Dit onderzoeksrapport is opgebouwd in 8 hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt een interne en externe analyse van BEDRIJF weergegeven. In het tweede hoofdstuk wordt de probleemformulering beschreven met daarin de aanleiding, de doelstelling, de hoofdvraag, de deelvragen en de afbakening. In hoofdstuk 3 wordt het theoretisch kader beschreven met daarin de definitie van betrokkenheid, een best practice en theorieën. Hoofdstuk 4 gaat over de onderzoeksmethoden en in het vijfde hoofdstuk zijn de resultaten beschreven. Daarna wordt in hoofdstuk 6 de conclusie beschreven en in hoofdstuk 7 de discussie. Tot slot zijn er in hoofdstuk 8 vier aanbevelingen gegeven om bevlogenheid te creëren waarvan één aanbeveling is uitgewerkt in een implementatieplan en zijn de kosten en baten overzichtelijk weergegeven in een kosten-batenanalyse.

1. Situatieschets

In dit hoofdstuk worden de contextuele en situationele factoren besproken van BEDRIJF*. Hierbij worden de bedrijfshistorie, de bedrijfsactiviteiten, de missie, de visie, strategieën, de externe omgeving en een deelconclusie beschreven. Het doel van de situatieschets is het overdragen van kennis over de relevante interne en externe ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen hebben invloed op het vraagstuk over hoe de bevlogenheid bij Asset Management Professionals te verhogen.*

1.1 Over BEDRIJF

BEDRIJF is in het jaar 2000 opgericht door de DIRECTEUR. De oprichter is begonnen met het verstrekken van adviezen op het gebied van procesindustrie aan bedrijven, overheden en instellingen. De afgelopen jaren heeft BEDRIJF een aantal ontwikkelingen meegemaakt. De bedrijfshistorie is in Bijlage A (zie Figuur A1) weergegeven. Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) is BEDRIJF gegroeid van een eenmanszaak naar een organisatie met een directieteam, een managementteam, een backoffice en 24 professionals die gespecialiseerd zijn in asset management. De Asset Management Professionals van BEDRIJF helpen de opdrachtgevers te excelleren door hen de regie te geven over hun complexe systemen of technische bedrijfsmiddelen. De professionals zorgen ervoor dat fysieke assets maximaal bijdragen aan het behalen van de bedrijfsdoelstellingen van de opdrachtgever (BEDRIJF, z.d.). Professionals van BEDRIJF hebben een eigen expertise binnen een vakgebied. Vakgebieden waarin de professionals werken zijn voornamelijk gericht op de productie- en infrasector en de logistiek. Afhankelijk van de opdracht zal de professional zich voornamelijk bezighouden met het asset management beheer van bedrijfsmiddelen of het verbeteren van systemen door de gehele levenscyclus (BEDRIJF, z.d.). Voorbeelden van opdrachtgevers zijn NAMEN OPDRACHTGEVERS (BEDRIJF, 2017). De professionals van BEDRIJF zijn gespecialiseerd in requirement management, maintenance management, contract management, performance management of asset data management. In Bijlage B (zie Tabel B1) wordt uitgelegd wat deze specialismes inhouden.

De eerste locatie van BEDRIJF was thuis bij de oprichter. Toen BEDRIJF geen eenmanszaak meer was, verhuisde BEDRIJF naar een kantoor op het PLAATS. Een aantal jaren later was het personeelsbestand te groot voor dat kantoor op het PLAATS, waardoor BEDRIJF genoodzaakt was om een ander kantoor te zoeken. Sinds 2016 is het bedrijf verhuisd naar een groter kantoor in PLAATS. Het kantoor op het PLAATS is overigens nog steeds beschikbaar (Respondent 6, Bijlage J, 2018). Volgens respondent 3 (Bijlage J, 2018) wordt het kantoor op PLAATS gebruikt door Asset Management Professionals die werken voor PLAATS. Op dit kantoor worden vergaderingen gehouden en kunnen bevindingen op PLAATS in een vertrouwelijke omgeving besproken worden.

1.2 Interne organisatie

Voor het in kaart brengen van de interne situatie bij BEDRIJF *(de micro-omgeving) is het 7S model van McKinsey is gebruikt. Het 7S model staat voor zeven variabelen verdeeld over harde en zachte componenten. De harde componenten zijn strategie, structuur en systeem. De zachte componenten zijn staff, shared values, style en skills. Middels het invullen van de 7S analyse komen er sterktes en zwaktes van* BEDRIJF *omhoog die* BEDRIJF *wellicht nog niet ontdekt heeft (Knoot, 2017).*

Systeem

Bij BEDRIJF werken Asset Management Professionals vrijwel altijd fysiek bij de opdrachtgever. Dit geldt ook voor de directieleden. De directieleden hebben namelijk naast hun managementtaken voor BEDRIJF ook werkzaamheden bij opdrachtgevers. Zij zijn gemiddeld twee dagen in de week werkzaam als Asset Management Professional (Respondent 6, Bijlage J, 2018). Doordat medewerkers vaak zelfstandig bij hun opdrachtgever werken, zijn communicatiestromen zeer belangrijk om ervoor te zorgen dat de medewerkers verbonden blijven bij BEDRIJF. Een voorbeeld van een interne communicatiestroom is de digitale nieuwsbrief die eens per maand verstuurd wordt vanuit de communicatie adviseur. In de nieuwsbrief worden medewerkers geïnformeerd over ontwikkelingen binnen BEDRIJF en worden er bijvoorbeeld nieuwe medewerkers geïntroduceerd. Verder wordt taakinformatie zoals bijvoorbeeld functieomschrijvingen op SharePoint weergegeven, evenals beheerinformatie. Informatie over het beleid van BEDRIJF staat ook weergegeven op SharePoint en wordt daarnaast eens in de zes weken gedeeld met de medewerkers tijdens de zogenaamde BEDRIJF Op Stap (hierna te noemen BOS) bijeenkomsten. Op een BOS bijeenkomst komen alle medewerkers bij elkaar om kennis te delen en om bijvoorbeeld over de bedrijfsstrategie te praten. Daarnaast wordt de BOS georganiseerd om de medewerkers het gevoel te geven dat zij in de basis voor BEDRIJF werken en niet voor hun opdrachtgever (Respondent 1, Bijlage J, 2018). Volgens

respondent 4 (Bijlage J, 2018) denkt de directie dat medewerkers zich eerder een medewerker van hun opdrachtgever voelen dan een medewerker van BEDRIJF.

Strategie

Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) is BEDRIJF een snelgroeiende organisatie. De afgelopen jaren is het personeelsbestand verdubbeld. De interne bedrijfsvoering is nog niet ver genoeg meegegroeid. Een ander probleem is dat 80% van de totale omzet van BEDRIJF afkomstig is van projecten van OPDRACHTGEVER. 80% van de omzet bij een opdrachtgever wordt gezien als een risico. De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid, maar er is te weinig groei gerealiseerd in nieuwe klanten. BEDRIJF is genoodzaakt om bestaanszekerheid voor zichzelf en baanzekerheid voor de medewerkers te creëren. In september 2017 heeft de oprichter een organisatieadviseur geraadpleegd voor advies wat BEDRIJF kan doen om bestaanszekerheid te creëren. Het advies van deze adviseur was dat BEDRIJF genoodzaakt was een transitie door te voeren waarin de interne bedrijfsvoering anders ingericht moest gaan worden. Met het doorvoeren van deze transitie kon bestaanszekerheid gecreëerd worden. Vanuit deze gedachte is een nieuw directieteam gevormd, zijn er transitieprojectgroepen gevormd, is er een cultuurverandering nodig en zijn er nieuwe strategische doelstellingen vastgelegd (zie Bijlage C, Tabel C1 en C2).

De aanleiding voor dit onderzoek is de strategische doelstelling van de business unit Operations met betrekking tot het willen hebben van bevlogen medewerkers. De directie heeft grote behoefte aan informatie over hoe ervoor gezorgd kan worden dat de bevlogenheid bevorderd wordt. De reden dat BEDRIJF bevlogen medewerkers nodig heeft, is dat er een stijging te zien is in de verzuim- en verloopcijfers en dat bekend is dat deze cijfers lager kunnen worden omdat bevlogen medewerkers een lager verzuim vertonen en langer bij een organisatie in dienst blijven. In Bijlage D (zie Tabel D1) is af te lezen dat het verloop de afgelopen jaren is toegenomen. De redenen van verloop waren dat medewerkers geen aansluiting vonden bij de groep waar zij deel van uitmaakten, geen klik hadden met het management of dat ze een andere baan hadden gevonden. Daarnaast is volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) het verzuim ook aan het toenemen. De verwachting van de directie is dat het verloop toe zal nemen, omdat sommige medewerkers zich niet zullen gaan committeren aan de ambitie van BEDRIJF om te groeien naar een middelgrote organisatie. Deze verwachting is ontstaan, omdat medewerkers nu erg veel vrijheid hebben bij het uitvoeren van hun werkzaamheden, het punt dat vrijwel ieder individu zijn eigen arbeidsvoorwaarden heeft en het feit dat met de organisatieontwikkeling naar een grotere organisatie er meer structuur en procedures ingebracht zullen worden. De medewerkers die zich niet kunnen vinden in de koers die BEDRIJF uitgezet heeft, zullen hoogstwaarschijnlijk de organisatie dan ook gaan verlaten (Respondent 4, Bijlage J, 2018).

Volgens respondent 1 (Bijlage J, 2018) zijn bevlogen medewerkers belangrijk voor BEDRIJF om te zorgen dat de strategische doelstellingen behaald worden. De doelstellingen die behaald worden met behulp van bevlogen medewerkers zijn: het hebben van een langdurige arbeidsrelatie en dat de organisatie groeit door meer instroom ten behoeve van de omzetgroei. De organisatie wil een groei realiseren in het personeelsbestand. Daarvoor is meer instroom nodig en weinig verloop. Instroom kan door bevlogen medewerkers bevorderd worden, omdat bevlogen medewerkers BEDRIJF als werkgever aanprijzen. Binnen BEDRIJF zijn de meeste medewerkers ook door persoonlijke contacten binnen gekomen. Verder is de verwachting dat bevlogen medewerkers minder snel ontslag zullen nemen.

Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) is in het afgelopen jaar gemeten dat de gemiddelde medewerkerstevredenheid 7.8 was. Volgens Vergouw (2013) is tevredenheid een slechte voorspeller van de uiteindelijke eindresultaten van de organisatie. Bij organisaties waar medewerkers tevreden zijn, is er weinig flexibiliteit om te veranderen omdat medewerkers het allemaal wel prima vinden zoals het is. Tevredenheid leidt eerder tot stroperigheid en verstarring dan tot grote daadkracht. Bevlogenheid is een betere voorspeller van prestaties. Een bevlogen medewerker laat diens passie zien voor zijn werk, heeft een grote ambitie en een sterke daadkracht. Deze drie factoren zijn volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) belangrijke kenmerken die de organisatie ook graag terugziet in haar medewerkers. Daadkracht creëren is dan ook een strategische doelstelling bij BEDRIJF.

Structuur

Sinds januari 2018 heeft BEDRIJF een nieuw directieteam bestaande uit drie directieleden. Voorheen werd BEDRIJF bestuurd door een directeur met ondersteuning van twee managementteamleden. Naar aanleiding van de transitie heeft BEDRIJF de structuur aangepast, waardoor BEDRIJF nu

bestuurd wordt door drie directeuren die evenveel inspraak hebben. Dit houdt in dat er pas sinds januari jongstleden een directeur is die verantwoordelijk is voor HR gerelateerde zaken. Zoals in het organogram (zie Bijlage E) af te lezen is, is iedere directeur verantwoordelijk voor een business unit. De business units zijn Financieel/Schiphol, Operations en New Business. Iedere business unit heeft zijn eigen strategische doelstellingen (zie Bijlage C), maar de doelstellingen zijn wel allemaal in lijn met elkaar (Respondent 1, Bijlage J, 2018). Personeelszaken valt onder de business unit Operations. Op dit moment heeft BEDRIJF nog geen HR-Medewerker in dienst, maar per augustus zal deze functie zijn ingevuld (Respondent 6, Bijlage J, 2018).

Volgens respondent 1 (Bijlage J, 2018) zijn er zes transitieprojectgroepen gecreëerd voor de transitie, namelijk een transitieteam, directieteam, kernteam, implementatieteam, 'rest of BEDRIJF' en de klanten van BEDRIJF. Het transitieteam bestaat uit de organisatieadviseur en het directieteam. Het directieteam bestaat uit drie directieleden. Het kernteam is opgedeeld in drie groepen. Iedere directeur heeft zijn eigen kernteam dat bestaat uit gemiddeld drie leden. Het kernteam heeft als functie dat zij meedenken welke ontwikkelingen er moeten plaatsvinden die ervoor zorgen dat BEDRIJF een middelgrote organisatie van minimaal 50 medewerkers wordt. Het implementatieteam (zes andere projectgroepen) is gecreëerd op 11 januari tijdens de BOS en bestaat uit Asset Management Professionals. Het implementatieteam bestaat uit zes projectgroepen die er samen voor zorgen dat de strategische doelstellingen behaald kunnen worden. Een voorbeeld van een dergelijke projectgroep is de projectgroep 'Website BEDRIJF'. Deze projectgroep gaat een site bouwen die meer gericht is op sales wat bij moet dragen aan het creëren van een groter klantbestand. Verder is er een transitieprojectgroep genaamd 'rest of BEDRIJF'. Deze groep bestaat uit de medewerkers die geen DT-lid, MT-lid of kernteamlid zijn. Zij zijn door de organisatieadviseur benoemd als 'overige medewerkers'. Dit is bij de doelgroep hard binnen gekomen, waardoor medewerkers het gevoel kregen weinig waarde te leveren voor BEDRIJF. De laatste transitieprojectgroep is klanten van BEDRIJF.

Shared values
BEDRIJF heeft als missie:

Op de hierboven beschreven missie heeft BEDRIJF de volgende visie geformuleerd:

De kernwaarden die gelden voor de medewerkers van BEDRIJF zijn: mensgericht, vertrouwen, kwaliteit, kennis en kunde (BEDRIJF, 2017). De kernwaarden binnen BEDRIJF zijn het hebben van een goede gezondheid en vitaal zijn (BEDRIJF, 2017). Dit is volgens BEDRIJF (2017) belangrijk, omdat gezonde en vitale medewerkers beter presteren en daardoor bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. Waarden die leidinggevenden belangrijk vinden zijn ondernemerschap, betrouwbaar, gevoel voor humor hebben en een duurzame relatie (BEDRIJF, z.d.). Verder is een goede marktpositie ook van belang voor zowel BEDRIJF als de medewerkers. Een goede marktpositie is noodzakelijk voor het voortbestaan van BEDRIJF. Om een goede marktpositie te bereiken hecht BEDRIJF veel waarde aan integer handelen en het overkomen als een betrouwbare en professionele organisatie. Verder wordt van de medewerkers verwacht dat zij een verantwoordelijke houding tonen naar de klanten (BEDRIJF, 2017).

Volgens BEDRIJF (2017) is de organisatie zich ervan bewust dat zij als bedrijf een meerwaarde heeft voor de maatschappij. Voor de interne organisatie van BEDRIJF is het van groot belang dat erkend wordt dat de medewerkers 'het verschil' maken en dat erkend wordt dat samenwerken een must is. Volgens BEDRIJF (2017) kan dit alleen als alle medewerkers als gelijkwaardig worden gezien en behandeld. Verder streeft BEDRIJF naar duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit is onder andere te zien in het scheiden van afval en in onnodige verspilling van afval, papier en voedsel (BEDRIJF, 2017).

Cultuur
Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) is de cultuur binnen BEDRIJF de afgelopen jaren aan het veranderen. Een aantal jaar geleden heerste er een familiecultuur waarin medewerkers konden meedenken, er korte lijnen waren en iedereen makkelijk te benaderen was. Toen het personeelsbestand groeide, werd deze familiecultuur minder voelbaar. Bij de transitie naar een middelgrote organisatie is een cultuurverandering noodzakelijk. Die cultuurverandering houdt in dat BEDRIJF van een familiecultuur gaat veranderen naar een taakgerichte cultuur. Kijkend naar het model van Harrison (zie bijlage F, Figuur 1) is een taakcultuur sterk product- en mensgericht, gericht

op output en prestaties, gericht op probleemoplossend vermogen, gericht op facilitair leiderschap en dat er samen gewerkt wordt aan het volbrengen van projecten. Flexibiliteit, deskundigheid en dynamiek staan hierbij centraal (Harrison, 1972). Kijkend naar de configuratietheorie van Henry Mintzberg (Stapper, 2012) is BEDRIJF een professionele organisatie die leunt op hoog opgeleide professionals die controle hebben en willen houden over hun eigen werk. De professionals werken zelfstandig of in een klein team bij de opdrachtgever, waardoor BEDRIJF weinig controle heeft op het werk en de resultaten van de professionals. Het voordeel van een professionele organisatie is dat er een hoge mate van efficiëntie is. Nadelen zijn dat er weinig controle is op het werk van de professionals en dat professionele organisaties niet of weinig flexibel zijn en moeilijk te veranderen zijn (Stapper, 2012).

Style

Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) vallen de leidinggevenden onder de groene noemer wanneer er gekeken wordt naar het kleurenmodel van Clare Graves (zie Bijlage G, Figuur G1). De drijfveren van een groen persoon zijn harmonie, sociaal en een groepsgevoel (Profile Dynamics, z.d.). Voor de groei van de organisatie is de directie zich ervan bewust dat de directeuren meer blauw en oranje moeten worden. Meer blauw staat voor zekerheid, betrouwbaarheid en orde. Oranje staat voor doelgericht zijn en competitie.

Verder heeft de directie naar eigen zeggen aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers en aandacht voor de werk-privébalans van de medewerkers, doordat medewerkers bijvoorbeeld de mogelijkheid krijgen om thuis te werken om zo de kinderen naar school toe te brengen en op te halen. Ook hebben medewerkers vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden en krijgen medewerkers de vrijheid om initiatieven te nemen. Opvallend is dat de directie aangeeft dat zij aandacht heeft voor de werk-privébalans, maar de werkzaamheden voor de projectgroepen dienen wel in eigen tijd uitgevoerd te worden. Hierdoor creëert de directie juist een disbalans tussen werk en privé. Daarnaast vinden leidinggevenden kennisdeling belangrijk. Kennisdeling wordt door de directie gestimuleerd door de BOS bijeenkomsten waarbij medewerkers hun ervaringen en kennis delen en de strategieën besproken worden. Verder krijgen medewerkers ook de vrijheid om nevenactiviteiten uit te voeren zoals ICT-activiteiten (Respondent 4, Bijlage J, 2018).

Staff

Volgens respondent 6 (Bijlage J, 2018) is BEDRIJF een kleine organisatie die in totaal 29 medewerkers in dienst heeft. Het personeelsbestand bestaat uit drie directieleden, twee backoffice medewerkers en 24 Asset Management Professionals. Alle Asset Management Professionals hebben dezelfde functietitel. Medewerkers onderscheiden zich alleen door een ander functieniveau (junior/medior/senior) (BEDRIJF, 2018). In Bijlage E (zie Figuur E1) is het organogram van BEDRIJF weergegeven. Volgens respondent 6 (Bijlage J, 2018) heeft BEDRIJF ook nog een flexibele schil van 12 inleenkrachten (uitzendkrachten, detacheerders en ZZP'ers).

Binnen BEDRIJF is er geen HR-afdeling, wel is er een backoffice met twee medewerkers. De ene medewerker is office manager en communicatie adviseur. Zij is verantwoordelijk voor interne processen en communicatie en maakt deel uit van het MT Operations. De andere backoffice medewerker is verantwoordelijk voor de financiën (declaraties, facturen en offertes). BEDRIJF krijgt per augustus 2018 een HR-Medewerker die zich gaat bezighouden met HR-taken zoals arbeidscontracten, verlof, verzuim en andere personeel gerelateerde taken. Een opdracht voor de HR-Medewerker is het ontwikkelen van een HR-beleid, aangezien dit er nog niet is maar wel noodzakelijk is nu de organisatie sterk aan het groeien is (Respondent 6, Bijlage J, 2018).

Pas sinds januari 2018 heeft BEDRIJF een directeur die verantwoordelijk is voor personeelszaken. Op het gebied van HR-producten en HR-diensten is er tot op heden vrijwel niets geregeld of gestandaardiseerd. Echter wil het niet hebben van een HR-beleid niet zeggen dat er niets op HR gebied gedaan wordt. Er worden bijvoorbeeld jaarlijks twee ontwikkelgesprekken met alle medewerkers gehouden en nieuwe medewerkers nemen deel aan een kleurentest die de drijfveren van de medewerkers vastlegt. BEDRIJF heeft alleen functieprofielen en geen competentieprofielen. Er is geen opleidingsbeleid, wanneer een medewerker bijvoorbeeld een opleiding wil volgen dan kan de medewerker dit voorleggen aan de directie die toestemming zal geven of niet. In de toekomst, vanaf augustus, zal de HR-Medewerker zich onder andere bezighouden met het ontwikkelen van een opleidingsbeleid, het maken van competentieprofielen en het standaardiseren van ontwikkelgesprekken (Respondent 4, Bijlage J, 2018). Volgens respondent 6 (Bijlage J, 2018) zijn

werving- en selectie taken voor een deel uitbesteed. De werving van nieuwe medewerkers wordt zowel door BEDRIJF gedaan als door WERVINGBUREAU.

Volgens respondent 1 (zie Bijlage J, 2018) werken professionals vrijwel altijd fysiek bij hun opdrachtgever(s). Hoe medewerkers hun tijd indelen mogen zij zelf bepalen. Daarin is BEDRIJF flexibel, zolang het resultaat maar goed is. Professionals moeten sinds een paar maanden hun gemaakte uren 100% verantwoorden in Exact. De verwachting is dat medewerkers het gevoel krijgen autonomie in hun werkzaamheden te missen doordat zij verplicht zijn om hun uren te verantwoorden. Daarnaast heeft iedere werknemer andere arbeidsvoorwaarden en is er geen cao. De personeelsgids is de leidende draad.

Skills

Waarin professionals van BEDRIJF zich onderscheiden van andere consultants is volgens respondent 5 (Bijlage J, 2018) dat de professionals de opdrachtgever niet alleen een advies geeft, maar dat zij dit advies ook implementeren. Daarnaast zijn de medewerkers hoogopgeleid en hebben zij een hbo of wo achtergrond (BEDRIJF, 2018). Volgens respondent 7 (Bijlage J, 2018) onderscheiden de BEDRIJF professionals zich van anderen door de cultuur van BEDRIJF en de waarden die de professionals zijn meegegeven. De professionals van BEDRIJF zijn eerder gemoedelijk dan zakelijk. Daarnaast heerst er een cultuur van geven en nemen en beloofd is beloofd.

Uit de resultaten van het vooronderzoek is gekomen dat de directieleden behoefte hebben aan medewerkers die enthousiast zijn, initiatief nemen en met ideeën komen. Echter ontbreken deze sleutelvaardigheden volgens de directie of zijn niet in voldoende mate aanwezig. De directieleden zien graag dat medewerkers net zo enthousiast zijn als henzelf om BEDRIJF naar een hoger niveau te tillen. Volgens Rhenen (2008) zijn bevlogen medewerkers productiever, eerder bereid om een extra stap te zetten voor de organisatie, actiever betrokken bij de organisatie in de vorm van meedenken en met ideeën komen, verzuimen minder en zullen minder snel ontslag nemen. Deze kenmerken van een bevlogen medewerker volgens Rhenen (2008) komen grotendeels overeen met de wensen van de directieleden van BEDRIJF (Respondenten 4, 5 en 7, Bijlage J, 2018).

Medewerkers dragen bij aan het realiseren van de groei van BEDRIJF door deelname aan de projectgroepen die op 11 januari zijn ingedeeld. Echter moeten werkzaamheden voor deze projecten in eigen tijd gedaan worden. De directie vraagt om meer enthousiaste medewerkers die actief betrokken zijn bij de organisatie. Echter werken de meeste medewerkers fulltime en voeren daarnaast al werkzaamheden uit in eigen tijd voor BEDRIJF zonder daarvoor extra beloond te worden. De vraag is dus of de verwachting van meer enthousiasme en actieve betrokkenheid wel reëel is of dat de organisatie te veeleisend is. Want de professionals zetten al een extra stap voor de organisatie in eigen tijd, dus wanneer zouden de medewerkers dan nog tijd moeten hebben om meer initiatieven te nemen.

1.3 Externe omgeving

BEDRIJF staat voor meesters in beheer. Echter kan BEDRIJF niet alles beheren, omdat BEDRIJF geen invloed heeft op de macro-omgeving. Met behulp van de DESTEP analyse wordt de macro-omgeving beschreven, omdat deze analyse alle factoren omvat waar BEDRIJF geen invloed op kan uitoefenen.

Demografie: Volgens het CBS (2018) vergrijst de Nederlandse bevolking. De babyboomgeneratie bereikt de AOW-leeftijd of is al met pensioen. Ook wordt de Nederlandse bevolking steeds ouder, waardoor er een moment komt dat er meer mensen met pensioen zijn dan dat er mensen werken. Daarom is het AOW-stelsel veranderd zodat werknemers langer moeten doorwerken, zodat er genoeg geld binnen blijft stromen. Daarnaast is de arbeidsmarkt momenteel krap. Dit houdt in dat er meer vraag is dan aanbod (CBS, 2018). Hierdoor is het voor organisaties belangrijk dat zij hun medewerkers binden en boeien. Het vinden van talenten en het behouden van talenten is erg belangrijk geworden de laatste jaren. De ambitie van BEDRIJF is om te groeien in het aantal personeelsleden. Hiervoor zijn bevlogen medewerkers belangrijk, omdat zij anderen aanbevelen om bij BEDRIJF te gaan werken. Om deze ambitie waar te maken moet BEDRIJF nieuwe talenten werven, maar zeker ook de huidige talenten behouden (Gelder, 2018).

Economie: Volgens het CBS (2018) vallen mensen tussen de 15 jaar tot 75 jaar in Nederland onder werkzame beroepsbevolking. De groep werkzame beroepsbevolking is in 2017 gegroeid en de

werkloosheid is met 22,8% gedaald. Steeds meer mensen hebben een baan. Aan de andere kant bereikt een groot gedeelte van de werkzame beroepsbevolking de komende jaren de AOW-gerechtige leeftijd. Hierdoor wordt volgens Economielokaal (z.d.) de arbeidsmarkt steeds krapper, omdat er meer vraag is dan aanbod. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het voor BEDRIJF lastiger om goede talenten te werven. Daarnaast is het dus van belang dat medewerkers bevlogen zijn, omdat bevlogen medewerkers eerder bij hun werkgever zullen blijven werken en minder snel in de verleiding komen om elders te werken (Heezen, 2017).

Sociaal-cultureel: Volgens de Personeelsman (2016) is vanaf 1 januari 2016 de Wet Flexibel Werken actief. Deze wet geeft medewerkers de mogelijkheid om te vragen of zij elders mogen werken of meer of minder uren kunnen werken. Dit recht biedt medewerkers hulp voor een betere werk-privébalans, mits de werkgever instemt. Medewerkers mogen van de wet thuiswerken of flexibele werktijden hanteren, mits zij hun uren wel voldoen. Medewerkers van BEDRIJF hebben nu al vrijheid in hoe zij hun tijd indelen. Met de nieuwe vestiging in PLAATS hoopt BEDRIJF volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) dat medewerkers vaker in PLAATS komen werken in plaats van thuis of bij de opdrachtgever. Echter wil BEDRIJF de medewerkers niet verplichten om in PLAATS te werken. Dit omdat medewerkers dan autonomie in hun werkzaamheden verliezen. Volgens Vergouw (2013) zorgt flexibiliteit in het werk ervoor dat medewerkers meer bevlogen worden.

Technologie: Medewerkers gebruiken technologieën als laptops, internet en telefoons. Zonder deze technologieën is communiceren met collega's lastig, aangezien de medewerkers vrijwel altijd bij hun opdrachtgever werken. BEDRIJF wil professionaliteit en kwaliteit uitstralen. Daarom is het van belang dat de organisatie meegroeit met de ontwikkelingen in de technologie. Ook voor de bevlogenheid van de professionals is het van belang dat zij met moderne en goed functionerende apparatuur werken (BEDRIJF, 2017).

Ecologie: Het voortbestaan van BEDRIJF is mede afhankelijk van nieuwe klanten. Daarom houdt BEDRIJF (2018) zich bezig met Duurzaam Asset Management. Deze specialisatie is de afgelopen jaren steeds populairder geworden bij (potentiële) klanten, omdat er steeds meer nadruk wordt gelegd op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een onderwerp dat regelmatig in het nieuws voorbij komt is dat de oceaan vol met plastic afval ligt (Plastic Soup Foundation, 2017). Een medewerker die gepassioneerd is om klanten te adviseren over hoe maatschappelijk verantwoord te ondernemen kan door bij een dergelijke klant aan de slag te gaan nog meer bevlogen en enthousiast worden over zijn baan.

Politiek-juridisch: Overheden en de politiek hebben invloed op de bedrijfsvoering van BEDRIJF. Een voorbeeld is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Deze wet is van toepassing vanaf 25 mei 2018 in alle lidstaten van de Europese Unie. In deze wet is bepaald dat persoonsgegevens op een bepaalde manier verwerkt moeten worden (Schemer, Hagenauw & Falot 2018). Om medewerkers meer bevlogen te maken, worden er medewerkers gevraagd om mee te denken over hoe BEDRIJF aan de wet kan voldoen. BEDRIJF heeft geen HR-afdeling, waardoor de input van medewerkers hard nodig is om ervoor te zorgen dat de organisatie voldoet aan deze wet.

1.4 Deelconclusie

BEDRIJF is een sterk groeiende organisatie met als ambitie te groeien naar een middelgrote organisatie met meer dan 50 medewerkers. Voor het realiseren van deze gewenste groei in het personeelsbestand is het van groot belang dat er meer instroom en minder verloop gerealiseerd wordt. Ook BEDRIJF heeft te maken met een krappe arbeidsmarkt, wat instroom moeilijker maakt omdat de werkloosheid laag is en een groot deel van de beoogde nieuwe medewerkers dus al elders werkzaam zal zijn. Voor het behouden van medewerkers is het van belang dat BEDRIJF haar medewerkers bindt en boeit.

Een negatieve ontwikkeling binnen de organisatie is dat het verloop en verzuim toeneemt. De directie is van mening dat bevlogen medewerkers minder verzuimen en niet zo snel ergens anders zullen gaan werken. Lager verzuim en minder verloop is mede van belang om de ambitie om te groeien naar een grotere organisatie waar te kunnen maken. Daarnaast heeft de directie nog een aantal wensen betreffende het gedrag van medewerkers. De directie mist enthousiasme, initiatieven en ideeën van medewerkers. Zij vraagt zich dan ook af of medewerkers zich wel met BEDRIJF identificeren of dat zij zich meer een medewerker van hun opdrachtgever voelen.

Is de ambitie van BEDRIJF om te groeien als bedrijf ook de ambitie van de medewerkers? De professionals zijn geïnformeerd en geconfronteerd met de ambitie van de directie dat de organisatie zich moet ontwikkelen en moet groeien naar een middelgrote organisatie. De professionals zijn (al dan niet vrijwillig) onderdeel van projectgroepen die bijdragen in het behalen van de ambitie. De werkzaamheden voor deze groepen dienen in eigen tijd uitgevoerd moeten worden. Er staat geen extra beloning tegenover deze inzet. De wens vanuit de directie is dat medewerkers meer bevlogen worden. Ze willen zien dat medewerkers net zo enthousiast zijn als de directie zelf om BEDRIJF naar een hoger niveau te tillen. In het onderzoek zal gekeken worden wat de behoeften van de medewerkers zijn om meer bevlogen te kunnen worden. De organisatie stelt veel eisen en verwachtingen aan de medewerkers. De vraag is of deze wel reëel zijn.

2. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemformulering beschreven om het vraagstuk concreet te weergeven. De probleemformulering bestaat uit de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling, de doelstelling, het gewenste resultaat, de hoofd- en deelvragen en tot slot de afbakening.

2.1 Aanleiding

Zoals in de situatieschets beschreven is zijn de strategische doelstellingen van BEDRIJF gericht op het behalen van meer omzet, in verhouding beter verdeeld over een breder klantenpakket, en het groeien in personeel. Een strategische doelstelling van de business unit Operations is dat medewerkers meer bevlogen zijn. Deze strategische doelstelling is de aanleiding van dit onderzoek, waarbij de directie de opdrachtgever is. De strategische doelstelling met betrekking tot meer bevlogen medewerkers is vastgesteld, omdat bevlogen medewerkers een zeer belangrijke bijdrage zullen leveren aan het behalen van een aantal organisatiedoelstellingen. Dit betreft de doelstelling om een langdurige arbeidsrelatie te hebben met medewerkers en de doelstelling de interne organisatie te laten meegroeien ten behoeve van de omzetgroei door middel van instroom.

Naast dat bevlogen medewerkers een belangrijke rol hebben in het behalen van de hierboven genoemde strategische doelstellingen is er volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) een stijging te zien in zowel de verloop- als de verzuimcijfers. De verwachting is dat het verloop toe zal nemen, omdat er verwacht wordt dat sommige medewerkers niet achter de koers staan die BEDRIJF in januari heeft uitgezet. De laatste jaren is een stijging te zien in de instroomcijfers (zie Bijlage C). De directie van BEDRIJF heeft als doelstelling om van een kleine organisatie te groeien naar een middelgrote organisatie met meer dan 50 interne medewerkers. Om dit te bereiken zal de interne bedrijfsvoering veranderd moeten worden. De huidige, informele sfeer zal formeler worden. Daarnaast is er is een hiërarchische laag gecreëerd, waardoor de organisatie sinds de transitie minder plat is.

Samenvattend, de aanleiding van dit onderzoek is de vraagstelling hoe te komen tot bevlogen medewerkers. Bevlogen medewerkers dragen bij aan het behalen van meer omzet in een groeiende organisatie, waarbij er een kwalitatieve, langdurige arbeidsrelatie ontstaat, welke meehelpt aan het ombuigen van de trend van stijgende verzuim- en verloopcijfers.

2.2 Probleemstelling

De volgende probleemstelling is naar voren gekomen in het kader van de vraag en behoefte van de directie van BEDRIJF die is verwoord in de situatieschets en de aanleiding: ‘Hoe kan BEDRIJF bevlogenheid bij haar Asset Management Professionals bevorderen?’.

2.3 Doelstelling

Met dit onderzoek hoopt de directie van BEDRIJF in juni 2018 handvaten te krijgen in hoe ervoor gezorgd kan worden dat de verloop- en verzuimcijfers niet verder oplopen en een aantal strategische doelstellingen behaald kunnen worden. Daarnaast wil de directie geïnformeerd worden over wat er nodig is om de strategische doelstellingen betreffende het aangaan van een lange arbeidsrelatie met medewerkers en het realiseren van groei door middel van instroom ten behoeve van de omzetgroei te behalen. Naar aanleiding van het vooronderzoek en literatuuronderzoek is vastgesteld dat het creëren van bevlogenheid bij medewerkers bijdraagt aan het behalen van de organisatiedoelstellingen, maar ook zorgt voor geen verdere toename in de verzuim- en verloopcijfers. Naast bevlogenheid is het ook van belang dat medewerkers van BEDRIJF zich juist identificeren met BEDRIJF, door te ervaren dat zij er toe doen en niet het gevoel te hebben een medewerker te zijn van de opdrachtgever.

De gemiddelde bevlogenheid van medewerkers bij Nederlandse werkgevers is 40% (Mancini, 2018). Volgens respondent 4 (Bijlage J, 2018) is de doelstelling van BEDRIJF dat op 31 december 2018 45% van de medewerkers bevlogen is. De strategische doelstelling om meer bevlogen medewerkers te hebben heeft als einddatum 31 december 2018. Overigens betekent deze deadline niet dat BEDRIJF na de deadline stopt met het bevorderen van bevlogenheid. In tegendeel, BEDRIJF is zeer bereid om te blijven investeren in medewerkers voor het bevorderen van bevlogenheid om ervoor te zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn een lange arbeidsrelatie aan te gaan met BEDRIJF. Als resultaat van de bevlogenheid wil de directie enthousiaste medewerkers hebben die actief betrokken zijn bij de organisatie. De wens is dat medewerkers meer initiatief tonen, met ideeën komen en enthousiast zijn, maar daarbij ook proactief en gemotiveerd zijn om een stapje extra te zetten voor de organisatie. Het

doel van BEDRIJF is dat 45% van de medewerkers bevlogen is. Het resultaat dat BEDRIJF wil zien is dat het verzuim afneemt, dat het verloop afneemt en dat medewerkers enthousiast en actief betrokken zijn bij BEDRIJF (Respondent 4, Bijlage J, 2018).

Bevlogen medewerkers zijn voor BEDRIJF van belang, omdat bevlogenheid bijdraagt aan het behalen meerdere strategische doelstellingen. Bevlogenheid kan leiden tot meer omzet, productiviteit en meer klanten. Daarnaast zullen bevlogen medewerkers langer bij BEDRIJF blijven werken. Hierdoor kan de ambitie om te groeien in het personeelsbestand waargemaakt worden. Volgens Zijlstra (2015) liggen de doelen van bevlogen medewerkers in het verlengde van de doelen van de organisatie. Daarnaast zetten bevlogen medewerkers zich meer in voor de organisatie om de doelen en ambities van de organisatie te behalen. Dit is te zien in dat medewerkers meer aandacht, tijd en energie besteden aan het bereiken van deze doelen. Voor de ambitie dat BEDRIJF wil groeien naar een middelgrote organisatie zijn bevlogen medewerkers zeer belangrijk. Volgens Heezen (2017) prijzen bevlogen medewerkers de dienstverlening van hun werkgever aan. Zij vertellen enthousiast over BEDRIJF wat leidt tot een goede employer branding en kans dat mensen bij BEDRIJF willen werken of BEDRIJF willen inhuren. Volgens respondent 1 (Bijlage J, 2018) zijn de meeste medewerkers door persoonlijke contacten binnen gekomen. Samenvattend, de mate van de bevlogenheid van de medewerkers beïnvloed in hoeverre BEDRIJF de strategische doelstellingen die hierboven zijn beschreven kan behalen. Daarnaast verzuimen bevlogen medewerkers minder snel en zullen bevlogen medewerkers minder snel ontslag nemen om voor een andere werkgever te werken.

2.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden, is de hoofdvraag onderverdeeld in deelvragen. De deelvragen zijn gericht op best practices, theorieën, modellen en bevindingen van de professionals van BEDRIJF. De deelvragen worden beantwoord door middel van de resultaten uit de deskresearch, de fieldresearch, het kwalitatief onderzoek en het kwantitatief onderzoek.

Deskresearchvragen:

1. Wat zijn de kenmerken van een bevlogen medewerker?
2. Welk wetenschappelijk model meet bevlogenheid?
3. Wat kunnen organisaties doen om bevlogenheid bij medewerkers te creëren?

Fieldresearchvragen:

4. Wat doet BEDRIJF momenteel aan het creëren van bevlogen Asset Management Professionals?
5. In hoeverre voelen medewerkers zich bevlogen bij BEDRIJF?
6. Welke behoeften en wensen hebben Asset Management Professionals van BEDRIJF in het kader van bevlogenheid?

2.5 Afbakening

Dit onderzoek is afgebakend in een tijdsperiode vanaf 5 februari tot 4 juni 2018. Binnen vijf maanden wordt informatie verzameld door middel van deskresearch en fieldresearch. De reden hiervoor is dat er zo vrijwel geen aannames gedaan kunnen worden en dat het onderzoek zo objectief mogelijk is, wat de betrouwbaarheid verhoogd. Met het onderzoek wil de directie peilen wat de behoeften zijn van medewerkers om met meer energie en enthousiasme te werken.

Volgens respondent 6 (Bijlage J, 2018) heeft BEDRIJF 29 medewerkers in dienst. De doelgroep in dit onderzoek bestaat uit alle Asset Management Professionals. De inleenkrachten worden niet meegenomen in dit onderzoek, omdat zij geen invloed kunnen uitoefenen op dit onderzoek. Ook klanten, leveranciers en opdrachtgevers van BEDRIJF worden niet meegenomen in dit onderzoek, omdat het onderzoek gericht is op de interne organisatie. Tot slot wordt de organisatieadviseur niet meegenomen in dit onderzoek, omdat de adviseur zich focust op de transitie die bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen. Dit onderzoek richt zich op het creëren van bevlogenheid bij medewerkers die bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstellingen en tevens zorgt voor minder verloop en verzuim. Bevlogenheid is een begrip dat vele definities kent. In hoofdstuk 3 wordt de definitie van bevlogenheid gegeven die gehanteerd wordt in dit onderzoek. Er hangen vele factoren samen met de bevlogenheid van medewerkers. Daarom wordt bevlogenheid gemeten in de vorm van een medewerkerstevredenheidsonderzoek waarin onder andere motivatie, betrokkenheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid getoetst wordt.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden wetenschappelijke theorieën betreft bevlogenheid inzichtelijk gemaakt. In de deelvragen die met literatuur te beantwoorden zijn, wordt de definitie van bevlogenheid beschreven en wordt het model beschreven dat in dit onderzoek gebruikt wordt om bevlogenheid te meten. Ook wordt er een best practice en best theorie beschreven over hoe bevlogenheid bij medewerkers te creëren.

3.1 Wat zijn de kenmerken van een bevlogen medewerker?

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2001) als volgt geschreven: “Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.” Volgens Schaufeli en Bakker (2001) houdt vitaliteit in dat mensen bruisen van de energie op hun werk, dat zij zich fit en sterk voelen, dat zij onvermoeibaar en lang kunnen doorwerken en dat zij beschikken over doorzettingsvermogen en mentale veerkracht. Indicatoren van toewijding zijn betrokkenheid bij het werk en dat werk als uitdagend, zinvol, inspirerend en nuttig wordt ervaren. Dit roept gevoelens op van enthousiasme en trots. Absorptie geeft aan dat mensen op een plezierige wijze opgaan in hun werk. Dat zij als het ware versmelten in het werk, dat de tijd stil lijkt te staan en dat mensen zich moeilijk los kunnen maken van hun werk (Schaufeli et al., 2013). Volgens Schaufeli en Bakker (2003) wordt bevlogenheid gemeten aan de hand van de UBES-vragenlijst die de onderwerpen vitaliteit, toewijding en absorptie meet.

Bevlogenheid heeft volgens Schaufeli et al. (2013) twee wetenschappelijke benaderingen. De eerste wetenschapper die bevlogenheid omschreef was William Kahn. Volgens Kahn (1990) wordt bevlogenheid onderscheiden van drie aspecten, namelijk cognitief, emotioneel en fysiek. Cognitief houdt in dat mensen vinden dat de tijd snel voorbij gaat wanneer zij aan het werk zijn. Emotioneel wil zeggen dat mensen hun hart en ziel inzetten voor hun werk. Verder wordt fysiek beschreven als dat mensen veel energie spenderen aan werken. Kahn (1990) heeft bevlogenheid onderzocht door zestien begeleiders van een zomerkamp te interviewen. Het was een zomerkamp voor tieners. Uit die interviews analyseerde de wetenschapper dat bevlogenheid inhoudt dat mensen helemaal opgaan in hun werkrol. Helemaal opgaan in je werkrol houdt in dat bevlogen mensen hun talenten en hun fysieke en mentale capaciteiten inzetten om hun rol zo goed mogelijk te kunnen vervullen. Naast dat mensen zo goed mogelijk hun best doen, spenderen zij ook veel energie in het werk (Kahn, 1990).

De tweede wetenschappelijke benadering van bevlogenheid is dat bevlogenheid gezien wordt als het tegenovergestelde van een burn-out (Schaufeli et al., 2013). Volgens Maslach en Leiter (1997) zijn bevlogenheid en burn-out twee polen van hetzelfde continuüm. Burn-out wordt gekenmerkt als uitputting, gebrek aan bekwaamheid en cynisme (mentale distantie). Bevlogenheid wordt gekenmerkt al competentie, betrokkenheid en energie. Maslach en Leiter (1997) plaatsen burn-out en bevlogenheid recht tegenover elkaar, wat inhoudt dat beide variabelen gemeten kunnen worden met hetzelfde instrument. Dit houdt in dat wanneer een persoon hoog scoort op burn-out dan scoort hij laag op bevlogenheid en vice versa.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma en Bakker (2002) hebben een ander empirisch gezichtspunt onderbouwd betreft dat Maslach en Leiter (1997) welke aangeven dat burn-out en bevlogenheid tegenpolen van elkaar zijn. Zij beschouwen bevlogenheid als een aparte psychologische toestand. Bevlogenheid hangt negatief samen met een burn-out. Dit wil zeggen dat burn-out en bevlogenheid nog steeds tegenpolen van elkaar zijn, maar dat burn-out negatief is en bevlogenheid als positief wordt gezien. Het verschil tussen burn-out en bevlogenheid is niet absoluut, maar relatief. Een voorbeeld is dat wanneer een medewerker aangeeft niet opgebrand te zijn dat dit niet in hoeft te houden dat die persoon ook daadwerkelijk bevlogen is. Omgekeerd, een medewerker die niet bevlogen is hoeft ook niet opgebrand te zijn. In de theorie van Maslach en Leiter (1997) en van Schaufeli et al. (2013) wordt wel beschreven dat wanneer iemand opgebrand is dat die persoon dan een burn-out heeft.

Opvallend is dat de theorie betreft bevlogenheid van Kahn (1990) deels overeenkomst met de theorie van Schaufeli et al. (2002). Beide theorieën geven namelijk aan dat bevlogenheid inhoudt dat medewerkers betrokken zijn bij het werk, helemaal opgaan in hun werk, energiek zijn en dat zij ervaren dat de tijd voorbij vliegt wanneer zij aan het werk zijn. Kortom, vitaliteit, toewijding en absorptie lijken respectievelijk te overlappen met de cognitieve, fysieke en emotionele aspecten van Kahn (Schaufeli et al., 2013).

Volgens Mancini (2018) is de gemiddelde bevlogenheid in Nederland 40%. Kenmerkend van een bevlogen medewerker is dat hij zich inzet om het beste uit zichzelf te halen, maar ook dat de persoon energie krijgt van werken. Verder is volgens Rhenen (2008) kenmerkend aan bevlogen medewerkers dat zij op een positieve manier opvallen bij hun leidinggevende en collega's. Andere voordelen van bevlogen medewerkers voor de organisatie zijn dat er gemiddeld 40% minder verloop is, dat bevlogen medewerkers minder snel verzuimen (in totaal 50% minder verzuim), minder snel een burn-out oplopen, extra taken op zich nemen, productiever zijn en dat zij meer bereid zijn om collega's te helpen. Andere kenmerken zijn dat medewerkers niet snel verveeld raken en dat zij werkgerelateerde problemen oplossen met hun gevoel, intuïtie en ideeën. Daarnaast is het volgens Rhenen en Visser (2011) vanuit HRD (Human Resource Development dat is gericht op het ontwikkelen van mensen) perspectief interessant dat medewerkers meer open staan voor nieuwe informatie. Hierdoor tonen medewerkers meer initiatief om te leren.

Onderzoekers Harter, Schmidt en Hayes (2002) hebben geconstateerd dat er een positieve relatie is tussen bevlogenheid en prestaties van de organisatie. Dit is getest onder ruim 200.000 medewerkers van 36 verschillende bedrijven uit verschillende sectoren. Deze onderzoekers hebben teams met veel bevlogen medewerkers vergeleken met teams die weinig bevlogen medewerkers hadden. Uit dit onderzoek is geconstateerd dat de teams met meer bevlogen medewerkers significant beter scoorde op de omzet, namelijk 12% meer. Daarnaast was de klanttevredenheid 12% hoger en de productiviteit was 18% hoger. Voor organisaties zijn deze effecten van bevlogenheid zeer gunstig, omdat bevlogen medewerkers dus meer omzet draaien, zorgen voor een hogere klanttevredenheid en productiever zijn (Rhenen & Visser, 2011).

3.2 Welk wetenschappelijk model meet bevlogenheid?

Om bevlogenheid te verklaren hebben Schaufeli en Bakker (2004) een model gemaakt genaamd Job Demands-Resources model (JD-R model). Het JD-R model (zie Figuur 3.1, p. 20) wordt in dit onderzoek gebruikt om bevlogenheid te meten. Volgens Schaufeli en Taris (2013) wordt het JD-R model het meest gebruikt om bevlogenheid te meten bij studies die bevlogenheid en burn-out als tegenpolen zien. Het Job Demands-Control model (JD-C model) van Karasek (1979) en het Effort-Reward Imbalance model (ERI model) van Siegrist (1996) gaan ervan uit dat de verhouding tussen positieve en negatieve werkkenmerken bepalend zijn voor werkuitkomsten. Het JD-R model gaat hier niet van uit en ziet werkkenmerken als potentiële bronnen van werkstress of energie.

Het JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004) gaat ervan uit dat werkeisen, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen determinanten zijn voor burn-out en bevlogenheid. Wanneer een medewerker veel werkeisen heeft en weinig energie- en hulpbronnen leidt dit tot een burn-out. In het JD-R model wordt dit gezien als een negatieve uitkomst in onder andere gezondheidsklachten. Wanneer een medewerker een grote kans heeft op een burn-out dan leidt dit volgens Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) tot spanning, verzuim, emotionele reacties, piekeren en vermoeidheid. Indien een medewerker veel energie- en hulpbronnen heeft en weinig stressoren dan is er een grote kans dat de werknemer bevlogen is. Bevlogenheid leidt volgens Schaufeli en Bakker (2004) tot een positieve uitkomst, namelijk onder andere goede prestaties. Wanneer een medewerker een positieve werkbeleving heeft dan leidt dit volgens Demerouti et al. (2001) tot bevlogenheid, plezier in het werk, motivatie, proactief zijn, loyaliteit, minder verzuim en hogere productiviteit.

Werkeisen, ook wel taakeisen genoemd, zijn volgens Bakker (2003) sociale, psychologische of organisatorische aspecten die komen kijken bij het uitvoeren van werk waarbij psychologische of fysieke inspanning nodig is. Voorbeelden volgens Rhenen en Visser (2011) zijn dat een medewerker een conflict heeft op het werk met een collega, dat een medewerker het werk op emotioneel vlak te belastend ervaart of dat een medewerker te veel werk heeft. Volgens Demerouti et al. (2001) zijn mentale belasting, emotionele belasting, ongewenste omgangsvormen, balans tussen werk en privé en bereidheid tot verandering aspecten die vallen onder de noemer werkstressoren.

In het JD-R model zijn er naast werkeisen ook energie- en persoonlijke hulpbronnen die invloed hebben op bevlogenheid. Energiebronnen zijn volgens Rhenen en Visser (2011) sociale, psychologische of organisatorische aspecten die komen kijken bij het bereiken van werkdoelen. Onder energiebronnen vallen autonomie, sociale steun van collega's en leidinggevende en ontplooiingsmogelijkheden. De hoeveelheid energiebronnen die mensen ervaren kunnen volgens Rhenen en Visser (2011) gemeten worden met een vragenlijst genaamd 'Beleving en beoordeling van

de arbeid' (VBBA, 2000). Persoonlijke hulpbronnen zijn volgens Schaufeli en Bakker (2004) hoop, optimisme, weerbaarheid en effectiviteit. De hoeveelheid persoonlijke hulpbronnen die mensen ervaren kan volgens Schaufeli en Bakker (2004) gemeten worden met een vragenlijst genaamd PsyCap ontworpen door Luthans et al. (2007).

Motivationeel proces
Volgens Schaufeli en Taris (2013) ontstaat bevlogenheid wanneer een medewerker beschikt over veel energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Energie- en hulpbronnen motiveren medewerkers. Dit is te zien in dat zij energiek (vitaliteit), betrokken (toewijding) en gefocust (absorptie) zijn in hun werk. Daarnaast zal bevlogenheid leiden tot positieve uitkomsten voor de medewerker en de organisatie. Bevlogenheid vervult een intermediërende rol tussen enerzijds energie- en hulpbronnen en anderzijds positieve uitkomsten als bijvoorbeeld plezier in het werk.

Uitputtingsproces
Het uitputtingsproces is volgens Schaufeli en Taris (2013) een negatief proces. Het proces start wanneer een medewerker langdurige en te hoge werkeisen gaat ervaren als stressoren. Wanneer een medewerker aan hoge werkeisen moet voldoen om het gewenste prestatieniveau te behouden dan wordt er extra inspanning aangewend. Het gevolg hiervan is dat de energiereserves van medewerkers worden aangetast. Wanneer de energiereserves voor een lange tijd worden aangetast en er onvoldoende herstel plaatsvindt dan zal de medewerker op den duur uitgeput raken met als burn-out tot gevolg. Dit kan ook een negatief effect hebben op de gezondheid van de medewerker, zoals depressie of hart- en vaatziekten. Een burn-out heeft een intermediërende rol tussen enerzijds energie- en hulpbronnen en anderzijds negatieve uitkomsten.

Integratie van persoonlijke hulpbronnen
Volgens Schaufeli en Taris (2013) was het JD-R model voorheen alleen gericht op hulpbronnen uit de werkomgeving (energiebronnen). Energiebronnen hebben een positief effect op bevlogenheid. Wanneer medewerkers bevlogenheid ervaren dan hebben de medewerkers veel werk energiebronnen beschikbaar. Kortom, medewerkers die bevlogen zijn hebben vaak veel sociale steun van collega's en hun leidinggevende, autonomie en veel mogelijkheden tot ontplooiing (Schaufeli & Bakker, 2004).

Echter hebben psychologische benaderingen volgens Schaufeli en Taris (2013) verondersteld dat het gedrag van de mens het resultaat is van de interactie tussen de mens en hun (werk)omgeving. Dit wil zeggen dat energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen invloed hebben op de gemoedstoestand van de medewerker. Daarom zijn de energiebronnen en de persoonlijke hulpbronnen weergegeven in het huidige JD-R model. Persoonlijke hulpbronnen worden gedefinieerd als psychologische kenmerken. Voorbeelden van psychologische kenmerken die behandeld worden in dit onderzoek zijn hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit. Net als energiebronnen kunnen persoonlijke hulpbronnen een medewerker in staat stellen om werkdoelen te realiseren. Daarnaast zorgen persoonlijke hulpbronnen ervoor dat medewerkers gemotiveerd worden om zichzelf te ontwikkelen.

De persoonlijke hulpbronnen zijn opgenomen in het JD-R model. In Bijlage H (zie Figuur H1a) is weergegeven dat persoonlijke hulpbronnen een directe invloed hebben op stressreacties en het welbevinden van de medewerker. Persoonlijke hulpbronnen zijn gedefinieerd in een term als weerbaarheid. Persoonlijke hulpbronnen hebben in principe een positief effect op bevlogenheid en dus een negatief effect op burn-out (Schaufeli & Taris, 2013). Om te bevestigen dat persoonlijke hulpbronnen effect hebben op stressreacties en welbevinden hebben Lorente, Salanova, Martinez en Schaufeli (2008) bevlogenheid bij Spaanse leerkrachten onderzocht. Uit dit onderzoek bleek dat de mentale en emotionele competenties van de leerkrachten die aan het begin van het schooljaar waren vastgesteld, voorspelden in welke mate de leerkrachten een burn-out kregen of bevlogen waren. Hun gesteldheid was niet afhankelijk van de aanwezige energiebronnen en werkeisen.

Volgens Schaufeli en Taris (2013) modereren persoonlijke hulpbronnen het effect van werkkenmerken op stressreacties en welbevinden (zie Bijlage H, Figuur H1b). Persoonlijke hulpbronnen verminderen de negatieve gevolgen van werkeisen op burn-out en versterken de positieve effecten van energiebronnen op bevlogenheid. In een onderzoek bij Nederlandse werknemers werd bevestigd dat intrinsieke motivatie bij het gebrek aan leermogelijkheden uitputting verminderde en dat intrinsieke motivatie en het hebben van regelruimte bevlogenheid versterkte (Broeck, Ruysseveldt, Smulders & Witte, 2011).

In Bijlage H (zie Figuur H1c) is weergegeven dat persoonlijke hulpbronnen het effect van werkkenmerken op stressreacties en welbevinden mediëren. Een voorbeeld hiervan is dat wanneer een medewerker veel energiebronnen heeft dit zijn optimisme en zelfvertrouwen bevordert. Dit heeft weer een positief effect op bevlogenheid. In drie cross-sectionele studies is volgens Schaufeli en Taris (2013) de mediatie-hypothese bevestigd. Volgens Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) hebben zelfvertrouwen, eigen competente en optimisme een positieve invloed op bevlogenheid. Volgens Vink, Ouweneel en Le Blanc (2011) zijn er vier persoonlijke hulpbronnen die een positieve invloed hebben op bevlogenheid, namelijk optimisme, veerkracht, competentie en hoop. Deze persoonlijk hulpbronnen vallen onder de noemer Psychological Capital. Onderzoekers Broeck, Vansteenkiste, Witte en Lens (2008) ontdekten dat een medewerker uitgeput kan raken wanneer er hoge werkeisen zijn. Dit komt omdat de hoge werkeisen de psychologische basisbehoeften van een medeweker, namelijk autonomie, competentie en verbondenheid in de weg staan. Daarentegen bevorderen energiebronnen de psychologische behoeften van de medewerker, waardoor bevlogenheid wordt gestimuleerd (Schaufeli & Taris, 2013).

In Bijlage H (zie Figuur H1d) is weergegeven dat persoonlijke hulpbronnen de perceptie van werkkenmerken beïnvloeden. Volgens de Social Cognitive Theory van Bandura (1997) bepaalt de eigen competentie van een persoon de manier waarop hij zijn omgeving waarneemt en hoe hij daarop reageert. Volgens Judge, Bono en Locke (2000) is manier waarop een persoon zichzelf evalueert in de zin van zelfvertrouwen, emotionele stabiliteit en eigen competentie bepalend voor hoe die persoon zijn werksituatie waarneemt. Dit is weer van invloed op de prestaties van de medewerker en de arbeidstevredenheid. Tot slot hebben Xanthopoulou et al. (2007) aangetoond dat de relatie tussen persoonlijke hulpbronnen en energiebronnen bevlogenheid bemiddelt. Hierin zijn de persoonlijke hulpbronnen als optimisme, eigen competentie en zelfvertrouwen waargenomen. Aanvullend hebben Luthans en Youssef (2007) aangetoond dat hoop en weerbaarheid ook invloed hebben op de bevlogenheid van een medewerker.

In Bijlage H (zie Figuur H1e) is weergegeven dat persoonlijke hulpbronnen fungeren als ‘confounding variabele’. Persoonlijke hulpbronnen hebben invloed op het welbevinden van de medewerker, op de perceptie van werkeisen en op energiebronnen. Daarnaast vervullen de persoonlijke hulpbronnen de rol van ‘confounding variabele’ die volgens Bakker et al. (2010) een mogelijke valse relatie tussen welbevinden en werkkenmerken verklaart. Deze onderzoekers vonden dat de mate van extraversie van een persoon zorgt voor positief verband tussen energiebronnen en bevlogenheid. In het JD-R model zijn er dus vijf verschillende manieren weergegeven waarop persoonlijke hulpbronnen geplaatst kunnen worden. De plaats van persoonlijke hulpbronnen hangt af van het perspectief dat iemand hanteert (Schaufeli & Taris, 2013).

3.3 Wat kunnen organisaties doen om bevlogenheid bij medewerkers te creëren?

3.3.1 Best theorie

Volgens Bakker (2003) is de manier van leidinggeven van grote invloed op de bevlogenheid van de medewerker. De stijl van leidinggeven die tot een grotere bevlogenheid leidt is transformationeel leiderschap. Kenmerkend van deze stijl van leidinggeven is dat het nastreven van het eigenbelang wordt omgebogen naar het nastreven van het belang van de groep of de organisatie. De belangrijkste aspecten die daarbij horen zijn inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele consideratie. Bij deze stijl van leidinggeven worden medewerkers aangemoedigd om werkgerelateerde problemen te benaderen vanuit verschillende invalshoeken. Daarnaast geeft de direct leidinggevende de medewerker genoeg persoonlijke aandacht en is de leidinggevende stimulerend en enthousiast. Waarom deze stijl van leidinggeven een best theorie is, is omdat deze vorm van leidinggeven ervoor zorgt dat medewerkers voldoende energiebronnen ontvangen. Het is belangrijk dat de direct leidinggevende de medewerker feedback geeft op zijn prestaties, de medewerker autonomie geeft, dat er duidelijk gecommuniceerd wordt over de toekomst en dat de leidinggevende de medewerker coacht op een sociale manier. Zoals in het JD-R model van Schaufeli et al. (2013) te zien is, is dat wanneer een medewerker genoeg energiebronnen ter beschikking heeft en weinig stressoren ervaart dat de medewerker dan bevlogenheid ervaart.

Het management heeft volgens Vergouw (2013) een belangrijke rol bij het op peil houden van bevlogenheid voor het creëren van commitment. Zij kunnen medewerkers het gevoel geven dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Emoties veranderen sneller dan geld of normen en waarden. Bij het sturen op bevlogenheid is het daarom belangrijker dat er meer gestuurd wordt op het

gevoelscomponent dan op rationele aspecten zoals bijvoorbeeld geld of opleidingen. Vergouw (2013) heeft onderzocht dat er geen verschil zit tussen de bevlogenheid van mannen en vrouwen.

3.3.2 Best practice

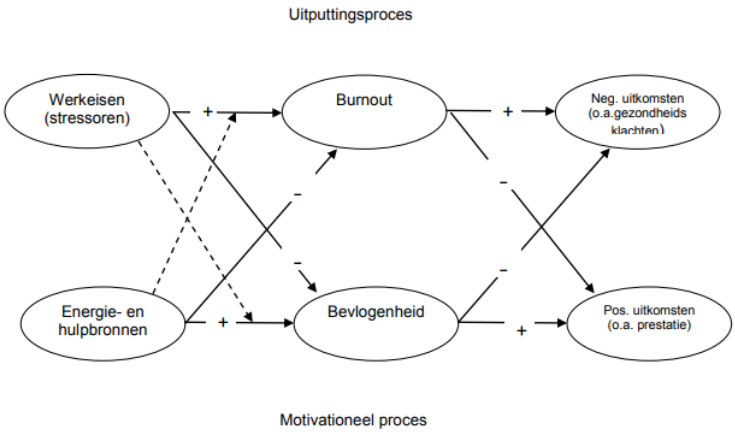
Volgens Bakker (2003) is Manpower een goed voorbeeld van hoe organisaties bevlogenheid bij hun medewerkers kunnen creëren. Manpower was van mening dat bevlogenheid gecreëerd kon worden wanneer er interventies plaatsvonden op het niveau van individuele medewerkers en de context van de organisatie. De organisatie liet alle medewerkers een op maat gemaakte vragenlijst invullen. Aan de hand van deze vragenlijst kregen alle medewerkers online feedback. Hierbij werd er aangegeven hoe hoog de taakeisen en energiebronnen waren. Ook kreeg een aantal medewerkers een doorverwijzing naar de bedrijfsarts en afdeling personeelszaken om zo verdere negatieve uitkomsten tegen te gaan. De organisatie creëerde met de individuele vragenlijsten en adviezen individuele profielen van medewerkers. In ieder profiel stond weergegeven welke problemen er aanwezig waren, maar ook welke kansen er benut konden worden. Kortom, er was een overzicht van problemen (te hoge taakeisen) en kansen die benut konden worden (energiebronnen). Daarnaast waren er ook oplossingen beschikbaar over hoe de taakeisen te verminderen. Naast dat iedere medewerker een eigen profiel had, konden medewerkers ook gebruik maken van een persoonlijke coach. Deze coach werkte samen met de medewerker aan een optimale fit tussen de organisatie en de medewerker. Daarnaast werd er samen gekeken naar welke opleidingsbehoeften de medewerker had. Doordat de medewerkers extra energiebronnen kregen en werden gecoacht groeide de bevlogenheid. Zij zagen kansen in plaats van alleen maar problemen. Hun mindset was veranderd, wat resulteerde in bevlogenheid.

Het is voor organisaties belangrijk dat zij aandacht besteden aan hun personeel en de arbeidsomstandigheden. Een hoog verzuim, hoog personeelsverloop of tegenvallende bedrijfsresultaten zijn seinen dat de werkomgeving verbeterd moet worden. Bevlogenheid is de tegenpool van burn-out. Echter als medewerkers uitvallen door bijvoorbeeld stress als gevolg van een te hoge werkdruk dan is het eigenlijk al te laat. Het is wenselijk om proactief na te gaan wat de medewerkers motiveert in het werk wat zij doen, maar ook om na te gaan waar zij plezier uit halen. Wordt er alleen maar gefocust op verzuim en verloop en niet op plezier in het werk creëren en ontplooiing dan is de kans kleiner dat medewerkers meer bevlogen worden. Dit omdat er dan vanuit de organisatie ook geen energie en enthousiasme komt (Bakker, 2003).

3.4 Conceptueel Model

Zoals in hoofdstuk 3.2 beschreven, wordt bevlogenheid gemeten aan de hand van het JD-R model. Zie Figuur 3.1 voor het JD-R model.

Het JD-R model kan oorzaken en gevolgen van bevlogenheid meten. In dit onderzoek worden de variabelen energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen gemeten. Verder zijn in Figuur 3.1 de kruisverbanden te zien tussen het motivationele- en het uitputtingsproces.



Figuur 3.1. Het JD-R model. Overgenomen van Schaufeli et al. (2013).

Volgens het JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004) leidt een gebrek aan energiebronnen op het werk en persoonlijke hulpbronnen tot een burn-out. Verder kunnen bepaalde werkeisen als een uitdaging ervaren worden door medewerkers. Dit heeft een vaak positief effect op bevlogenheid. Daarnaast heeft een burn-out een negatief effect op positieve uitkomsten als arbeidsprestatie en heeft bevlogenheid een positief effect, doordat een medewerker minder gezondheidsklachten ervaart. Bevlogen medewerkers zijn hierdoor in staat om veel inspanning te leveren, maar zij behouden wel het plezier in hun werk (Bakker, 2003).

3.5 Deelconclusie

Bevlogenheid wordt gemeten aan de hand van het Job Demands-Resources model van Schaufeli et al. (2013). Het JD-R model bestaat uit werkeisen (stressoren), energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen. Oorspronkelijk bevatte het JD-R model alleen energiebronnen. Echter hadden verscheidene onderzoekers gevonden dat persoonlijke hulpbronnen ook invloed hebben op bevlogenheid. Daarom hebben Schaufeli et al. (2013) een model gemaakt waarin persoonlijke hulpbronnen ook zijn opgenomen. Het JD-R model gaat ervan uit dat er bij te veel werkeisen en te weinig energie- en hulpbronnen een grote kans op een burn-out is. Wanneer er een grote kans op een burn-out is dan heeft dit negatieve gevolgen als gezondheidsklachten. Het JD-R model gaat er ook van uit dat bij weinig werkeisen en veel energie- en hulpbronnen dat er bevlogenheid ontstaat. Wanneer men bevlogenheid ervaart dan levert dit positieve effecten op als minder verzuim, productiever zijn en plezier in het werk hebben.

Dit onderzoek naar hoe bevlogenheid te creëren bij Asset Management Professionals beperkt zich tot de onderlinge relaties tussen energiebronnen en de persoonlijke hulpbronnen. In dit onderzoek wordt niet gekeken naar de effecten van taakeisen op het effect van energiebronnen die van toepassing zijn op bevlogenheid. Ook worden burn-out en werkstress niet meegenomen. Dit omdat het onderzoek alleen gericht is op de factoren die een directe invloed hebben op het creëren van bevlogenheid. Er is in de situatieschets vastgesteld dat de werkdruk bij medewerkers sinds dit jaar verhoogd is door de projectgroepen waarin medewerkers werk uitvoeren voor BEDRIJF in hun eigen tijd. Echter hebben werkstressoren minder invloed op het creëren van bevlogenheid dan de energie- en hulpbronnen. Het is dus bekend dat wanneer medewerkers veel werkeisen (stressoren) hebben en weinig energie- en hulpbronnen de kans groot is dat zij een burn-out krijgen. Echter wordt in dit onderzoek alleen onderzocht hoe bevlogenheid gecreëerd kan worden en niet hoe een burn-out te voorkomen. Er wordt dus naar de positieve effecten gekeken en niet naar de negatieve effecten.

De eerste hypothese in dit onderzoek is dat medewerkers die veel energiebronnen hebben meer bevlogen zijn dan de medewerkers die weinig energiebronnen hebben. Deze verwachting is gewekt doordat Schaufeli en Bakker (2004) aangeven dat medewerkers die veel energiebronnen tot hun beschikking hebben bevlogenheid ervaren.

De tweede hypothese in dit onderzoek is dat medewerkers die veel persoonlijke hulpbronnen hebben meer bevlogen zijn dan medewerkers die weinig persoonlijke hulpbronnen hebben. Volgens Luthans, Youssef en Avolio (2007) hebben optimisme, hoop, persoonlijke effectiviteit en weerbaarheid een positieve invloed op bevlogenheid. De verwachting is dan ook dat wanneer een medewerker over meer persoonlijke hulpbronnen beschikt dat de medewerker meer bevlogen is dan wanneer een medewerker maar over een enkele persoonlijke hulpbron beschikt.

4. Methodologie

In het vorige hoofdstuk zijn literatuur, modellen, een begrip en een best practice beschreven. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksmethoden, de doelgroep, de procedure en de meetinstrumenten van dit onderzoek besproken.

4.1 Deskresearch

Voor dit onderzoek naar hoe bevlogenheid te creëren bij Asset Management Professionals is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Hierbij is onder andere gekeken naar CBS-gegevens, wetenschappelijke artikelen, vaktijdschriften en interne bedrijfsdocumentatie. Qua interne bedrijfsdocumentatie is onder andere gekeken naar het strategisch beleid en de informatie op SharePoint. Voor het schrijven van de inleiding en de eerste twee hoofdstukken is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Voor het beantwoorden van de probleemformulering en de eerste drie deelvragen is ook literatuuronderzoek gebruikt. Volgens Verhoeven (2011) wordt literatuuronderzoek gebruikt als theoretische onderbouwing voor het onderzoek. Om informatie te vinden over bevlogenheid is de databank Google Scholar gebruikt. Op Google Scholar zijn zoektermen als ‘engagement’, ‘employee engagement’, ‘bevlogenheid’, ‘Wilmar Schaufeli’, ‘PsyCap’, ‘Psychological Capital Questionnaire’, ‘Psychological capital’ en ‘UWES’ gebruikt voor het vinden van de gewenste informatie. In tabel 4.1 zijn de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden overzichtelijk weergegeven.

Tabel 4.1. Onderzoeksmethoden per deelvraag

Deelvraag	Onderzoek
Wat zijn de kenmerken van een bevlogen medewerker?	Deskresearch
Welk wetenschappelijk model meet bevlogenheid?	Deskresearch
Wat kunnen organisaties doen om bevlogenheid bij medewerkers te creëren?	Deskresearch
Wat doet BEDRIJF momenteel aan het creëren van bevlogen Asset Management Professionals?	Fieldresearch/Interview
In hoeverre voelen medewerkers zich bevlogen bij BEDRIJF?	Fieldresearch/Enquête
Welke behoeften en wensen hebben de Asset Management Professionals van BEDRIJF in het kader van bevlogenheid?	Fieldresearch/Enquête

4.2 Fieldresearch

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van fieldresearch. Voor de beantwoording van de deelvraag betreft wat BEDRIJF momenteel doet om bevlogenheid te creëren is de directeur Operations geïnterviewd in de vorm van een e-mail en heeft de directeur New Business hierop zijn aanvulling gegeven. Verder zijn er voor het vooronderzoek interviews gehouden met medewerkers. Zie Bijlage J voor de gespreksverslagen. Om de laatste twee deelvragen te beantwoorden is er gebruik gemaakt van een surveyonderzoek via de online tool SurveyMonkey (de betaalde versie). Er is gekozen voor een surveyonderzoek, omdat dit een manier is waarop medewerkers anoniem kunnen antwoorden. Antwoorden, meningen, ervaringen en houdingen zullen hierdoor niet te herleiden zijn naar een individuele medewerker. De enquête is in de vorm van een MTO waarin de vragen die zijn opgesteld voor dit onderzoek worden gecombineerd met de vragen voor het MTO. De wens van de organisatie was dat er in 2018 een MTO zou worden uitgezet om te weten te komen hoe medewerkers hun werkomgeving ervaren, wat de arbeidstevredenheid van de medewerkers is en hoe tevreden zij zijn over de nieuwe directie en hun direct leidinggevende. Het MTO wordt gezien als een nulmeting, aangezien de organisatie geen vergelijkingsmateriaal heeft (Respondent 1, Bijlage J, 2018).

Om ervoor te zorgen dat medewerkers geen twee enquêtes in een korte tijd hoeven in te vullen is er in samenspraak een met de directie besloten dat de enquêtevragen voor dit onderzoek verwerkt worden in het MTO. Zowel het MTO (zie Bijlage L) als de enquêtevragen voor dit onderzoek (zie Bijlage M) zijn opgesteld aan de hand van literatuur. Voor de beantwoording van een aantal deelvragen zijn naast de resultaten van de opgestelde enquêtevragen ook een aantal vragen uit het MTO geanalyseerd die inzicht kunnen geven in hoe medewerkers zich voelen. Persoonlijke aspecten zijn in dit onderzoek niet onderzocht, omdat de populatie te klein is waardoor anonimiteit niet gewaarborgd kan worden. Medewerkers hebben in het MTO wel persoonlijke kenmerken ingevuld, omdat de organisatie deze resultaten nodig heeft voor het analyseren van het gehele MTO.

4.3 Verantwoording doelgroep

BEDRIJF heeft in totaal 29 medewerkers bestaande uit drie directieleden, twee backoffice medewerkers en 24 Asset Management Professionals. De 24 Asset Management Professionals zijn de doelgroep voor dit onderzoek naar hoe bevlogenheid te creëren. Echter is er één Asset Management Professional op non-actief gezet tijdens het onderzoek. Deze professional werd daarom uitgesloten voor de deelname aan het MTO, waardoor de doelgroep uit 23 professionals bestaat. De directieleden en de backoffice medewerkers zijn geen onderdeel van doelgroep, omdat de directie de opdrachtgever is voor dit onderzoek en de backoffice medewerkers altijd aanwezig zijn op het kantoor. De wens van BEDRIJF is dat de professionals die bij hun opdrachtgever werken meer bevlogen worden. De directie is tevreden over de bevlogenheid van de backoffice medewerkers. Verder zijn de inleenkrachten geen onderdeel van de doelgroep, omdat deze medewerkers voor een korte tijd voor BEDRIJF werken (Respondent 4, Bijlage J, 2018).

Voor het vooronderzoek zijn de directieleden, de backoffice medewerkers en een aantal medewerkers betrokken bij het onderzoek. Daarnaast hebben twee directieleden deelgenomen aan kwalitatief onderzoek om een deelvraag te beantwoorden. Voor het kwantitatieve onderzoek zijn de directieleden en de professionals betrokken. De professionals zijn de doelgroep, maar de enquêteresultaten van de directieleden betreft bevlogenheid zijn ook geanalyseerd om te controleren of zij een voorbeeldrol binnen BEDRIJF kunnen aannemen.

4.4 Bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten die bevlogenheid, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen meten. Verder zijn er vragen zowel positief als negatief gesteld om de betrouwbaarheid te meten. Ook is er gebruik gemaakt van verschillende antwoordmogelijkheden, dus de ene vraag wordt beantwoord aan de hand van een 5-puntsschaal en een andere vraag wordt beantwoord aan de hand van een 7-puntsschaal. Dit zijn allemaal mogelijkheden om te testen hoe betrouwbaar de medewerker de enquête heeft ingevuld en hoe bruikbaar de enquête is.

Volgens SPSS handboek (2017) is Cronbach's alpha (Cronbach's α) een betrouwbaarheidsanalyse. De Cronbach's alpha is de maatstaf en dit wordt op basis van onderlinge correlatie getoetst. De Cronbach's alpha stelt vast of meerdere items één schaal mogen vormen. Echter kijkt de Cronbach's alpha alleen naar onderlinge correlaties. Dit houdt in dat het niets zegt over de validiteit, maar alleen over de betrouwbaarheid. In Figuur 4.1 is een overzicht weergegeven van de betekeniswaarde 'Alpha'.

Cronbach's alpha	Interne consistentie
$\alpha \geq 0.9$	Uitstekend
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Goed
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Aanvaardbaar
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Twijfelachtig
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Mager
$0.5 > \alpha$	Niet aanvaardbaar

Figuur 4.1. Betekeniswaarde alpha. Overgenomen van SPSS handboek. (2017).

<u>UBES – Bevlogenheid</u>

Volgens Schaufeli en Bakker (2003) tonen confirmatieve factoranalyses aan dat de gehypostaseerde driefactor structuur van de vragenlijst goed past bij de data van verschillende steekproeven uit Nederland, Spanje en Portugal. Daarnaast is deze superieur aan een één-factor model. De drie dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie zijn sterk aan elkaar gerelateerd. Dit is te zien in de correlaties tussen de drie schalen die in de regel hoger is dan 0,65 en de correlatie tussen de drie latente factoren liggen tussen 0,80 en 0,90. Verder is de interne consistentie van de drie schalen ruim voldoende, namelijk de waarde van Cronbach's α is gelijk of groter dan 0,70. Voor de variabele bevlogenheid was Cronbach's α 0.928. Voor vitaliteit is Cronbach's α 0.814. Voor toewijding is Cronbach's α 0.893. Voor absorptie is Cronbach's α 0.782. De bevlogenheid van een medewerker in het onderzoek wordt gevormd door de totaalscore op de vragen over bevlogenheid. Alle drie de factoren zijn even belangrijk (Schaufeli & Bakker, 2003).

<u>VBBA – Energiebronnen</u>

Volgens Schaufeli en Bakker (2004) zijn energiebronnen autonomie, ontplooiing en sociale steun van collega's en leidinggevenden. In dit onderzoek wordt het totaal aantal energiebronnen berekend door alle items bij elkaar op te tellen. Verder is de interne consistentie van de drie energiebronnen ruim voldoende, omdat de waarde van Cronbach's α is gelijk of groter aan 0.70. Voor autonomie is Cronbach's α 0.824. Voor ontplooiing is Cronbach's α 0.888. Voor sociale steun is Cronbach's α 0.872. Tot slot is voor energiebronnen Cronbach's α 0.892 (Schaufeli & Bakker, 2003).

PsyCap – Persoonlijke hulpbronnen
De PsyCap-vragenlijst (PsyCap Questionnaire) is gebruikt om persoonlijke hulpbronnen te meten. De persoonlijke hulpbronnen die in dit onderzoek gemeten zijn, zijn hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit. Volgens Luthans et al. (2007) is de interne consistentie van de PsyCap-vragenlijst 0.82. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) is dit ruim voldoende, omdat de waarde van Cronbach's α groter is dan 0,70. Verder is volgens Luthans et al. (2007) de Cronbach's α 0.800 voor hoop, voor optimisme is Cronbach's α 0.669, voor weerbaarheid is Cronbach's α 0.713 en voor persoonlijke effectiviteit is Cronbach's α 0.869. Tot slot heeft de variabele persoonlijke hulpbronnen een interne consistentie van α 0.900. Voor de dimensie optimisme is de interne consistentie onder de 0.70 en is dus onvoldoende. Echter, omdat de interne consistentie van de variabele persoonlijke hulpbronnen wel boven de 0.70 was, namelijk 0.900 is de dimensie optimisme niet verwijderd uit dit onderzoek.

4.5 Meetinstrumenten

In dit onderzoek is zowel gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek als kwantitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek worden interviews bedoeld en met kwantitatief onderzoek wordt een enquête bedoeld. Voor het vooronderzoek om de situatieschets te beschrijven en het beantwoorden van de deelvraag wat BEDRIJF momenteel al onderneemt om bevlogenheid te creëren is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek in de vorm van een e-mail. In Bijlage J (zie Tabel J1) zijn de geïnterviewden overzichtelijk weergegeven. Voor het kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van half gestructureerde interviews, gestructureerde interviews en ongestructureerde interviews. De half gestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een interviewschema waarop algemene vragen staan. Het voordeel van deze manier van interviewen is dat er doorgevraagd kan worden en de onderzoeker daardoor meer gedetailleerde informatie ontvangt. Bij de gestructureerde interviews waren de vragen van te tevoren vastgesteld. Het nadeel van deze methode is dat het moeilijk is om door te vragen. Een andere manier van kwalitatief onderzoek dat gebruikt is, is een ongestructureerd interview. Dit interview werd gehouden aan de hand van onderwerpen die op een topic lijst stonden. Het voordeel van deze manier van interviewen was dat deze stijl informeel is en dat er vrijheid is op welke manier de vragen gesteld gaan worden.

Verder is er een enquête, een MTO, afgenomen bij alle medewerkers van BEDRIJF. In het MTO worden er vragen gesteld over de onderdelen directie/direct leidinggevende, organisatie, interne communicatie, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, samenwerken en betrokkenheid, arbeidstevredenheid, werkbeleving, psychologisch kapitaal en persoonlijke ontwikkeling. Niet alle onderdelen zijn in dit onderzoek meegenomen, omdat dit onderzoek alleen is gericht op bevlogenheid.

Om te weten hoe meer bevlogenheid gecreëerd kan worden, is er in het theoretisch kader naar voren gekomen dat bevlogenheid, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen gemeten moeten worden om te kunnen vaststellen waar de ontwikkelpunten liggen. Voor het meten van bevlogenheid is gebruikt gemaakt van de enquête genaamd 'Utrechtse Working Engagement Scale' (UWES), wat in het Nederlands staat voor 'Utrechtse bevlogenheid Schaal' (UBES). De UBES-vragenlijst staat weergegeven in Bijlage M en is gemaakt door Wilmar Schaufeli (Schaufeli & Bakker, 2003). Deze vragenlijst bestaat uit 17 vragen verdeeld over drie dimensies. Deze dimensies zijn vitaliteit, toewijding en absorptie. In Bijlage M is weergegeven welke vragen welke dimensie meten. De vragen worden beantwoord aan de hand van een 7-puntsschaal met de antwoordmogelijkheden nooit, sporadisch, af en toe, regelmatig, dikwijls, zeer dikwijls en altijd.

Voor het meten van energiebronnen is gebruik gemaakt van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA, 2000). De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid wordt in dit onderzoek de VBBA-vragenlijst genoemd en is te vinden in Bijlage M. De VBBA-vragenlijst is gebruikt in dit onderzoek, omdat de vragenlijst wetenschappelijk is getest en wordt aanbevolen door inspectie SZW (SKB, z.d.). In dit onderzoek worden de energiebronnen autonomie, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun van collega's en direct leidinggevenden gemeten. De vragenlijst bestaat uit 25 vragen die verdeeld zijn over de vier dimensies. De vragen worden beantwoord aan de hand van een 5-puntsschaal met de antwoordmogelijkheden zeer oneens, oneens, neutraal, eens en zeer eens.

Om de persoonlijke hulpbronnen te meten is gebruik gemaakt van de PsyCap-vragenlijst (Luthans et al., 2007). PsyCap staat voor de psychologische ontwikkelingsstaat van mensen en wordt gekenmerkt door vier factoren, namelijk hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit. Volgens

Luthans et al. (2007) is er wetenschappelijk onderbouwd dat deze vier factoren in relatie staan tot bevlogenheid. De PsyCap-vragenlijst heeft in totaal 24 vragen waarin er zes vragen per factor gesteld worden. In Bijlage M wordt deze vragenlijst weergegeven en is overzichtelijk gemaakt welke vragen welke factoren meten. De vragen worden beantwoord aan de hand van een 6-puntsschaal, namelijk geheel mee oneens, oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, eens en geheel mee eens.

Voor het vinden van geschikte enquêtes die bevlogenheid, energie- en persoonlijke hulpbronnen meten is gebruik gemaakt van Google Scholar. Zoektermen voor het vinden van meetinstrumenten voor bevlogenheid waren 'Wilmar Schaufeli', 'Utrecht Work Engagement Scale', 'UWES', 'Utrechtse bevlogenheidsschaal', 'UBES' en 'Werkbeleving'. Zoektermen die gebruikt zijn voor het vinden van meetinstrumenten voor energiebronnen zijn 'Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid' en 'VBBA'. Zoektermen die gebruikt zijn om meetinstrumenten te vinden voor persoonlijke hulpbronnen zijn 'PsyCap', 'Psychological Capital Questionnaire', 'Psychological capital' en 'Luthans'.

4.6 Procedure en analyse

De onderzoeksprocedure van dit onderzoek is in een stroomdiagram weergegeven in Bijlage I (zie Tabel I1). De onderzoeksprocedure begon met het uitvoeren van vooronderzoek met behulp van kwalitatief onderzoek. Er zijn interviews gehouden met de directieleden, de backoffice medewerkers en drie Asset Management Professionals (zie Bijlage J). Ieder interview dat is afgenomen bevatte andere vragen om zo meer informatie te kunnen ontvangen. Uit de interviews kwam de wens van bevlogen medewerkers naar voren. Toen dit onderwerp bekend was, zijn er interne documenten geraadpleegd en is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. De probleemformulering en de deelvragen zijn aan de hand van het vooronderzoek en literatuuronderzoek opgesteld. De eerste drie deelvragen zijn beantwoord met behulp van literatuuronderzoek. De vierde deelvraag is beantwoord met behulp van een interview in de vorm van een e-mail. Volgens Baarda et al. (2013) heeft een interview via de mail vele voordelen. Een voordeel is dat de vragen op een andere werklocatie beantwoord kunnen worden, zoals thuis. De directieleden zijn onregelmatig aanwezig op het kantoor. In het kader van tijd kan de vraag via een mail sneller beantwoord worden in plaats van dat er een interview ingepland moet worden waardoor de directieleden tijd vrij moeten maken om naar het kantoor toe te komen. Ook worden vragen concreter beantwoord, omdat zij meer tijd kunnen nemen om antwoorden te geven op de vragen. Voor beantwoording voor de vijfde en zesde deelvragen zijn de resultaten van het MTO gebruikt. Het MTO is gemaakt aan de hand van literatuuronderzoek. Het is een bestaande vragenlijst, maar de enquêtevragen voor dit onderzoek zijn hier ook in verwerkt. Die enquêtevragen zijn overigens ook wetenschappelijk vastgelegd. Het gebruik van bestaande vragenlijsten die wetenschappelijk zijn vastgelegd en worden aanbevolen door wetenschappers zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd wordt. Ondanks dat er een bestaande vragenlijst is gebruikt, is de vragenlijst alsnog bekeken door de directeur Operations en de communicatie adviseur om te controleren of deze vragen antwoord geven op de vragen die zij hebben.

Nadat het MTO goedgekeurd was door de directeur Operations en de communicatie adviseur ontvingen alle medewerkers een uitnodigingsmail via de directeur Operations voor de deelname aan het MTO (zie Bijlage K). De uitnodigingsmail is vanuit de directeur verzonden om meer draagvlak te creëren. SurveyMonkey is de tool die gebruikt is om het MTO af te nemen, omdat deze tool alle resultaten overzichtelijk weergeeft en de enquête ook via de telefoon of iPad gemaakt kan worden. Dit is van belang aangezien medewerkers niet altijd op een laptop werken. Het MTO is op 2 mei uitgezet en de sluitingsdatum was 14 mei. Medewerkers hebben in totaal twee herinneringsmails ontvangen vanuit SurveyMonkey. Nadat de resultaten binnen waren, ontvingen de medewerkers een e-mail vanuit het programma van SurveyMonkey met een bedankje voor hun deelname. De resultaten van de vragen die zijn opgesteld voor deze scriptie zijn geanalyseerd in SPSS (zie Bijlage N). Het gehele MTO is dus niet geanalyseerd, maar alleen de vragen die van belang zijn voor dit onderzoek. De resultaten van de directieleden betreft bevlogenheid zijn ook geanalyseerd, omdat er zo getest kon worden hoe bevlogen zij zelf zijn. De directieleden zijn geen onderdeel van de doelgroep, maar hebben wel een voorbeeldfunctie (Respondent 1, Bijlage J, 2018).

4.7 Steekproef

Volgens Vleeshouwers (2017) wordt een steekproef gebruikt bij kwantitatief onderzoek om data te verzamelen over een specifieke groep. Het nut van een steekproef is dat in een onderzoek iets gezegd kan worden over een groep, maar dat niet alle leden van de groep hoeven deel te nemen aan het onderzoek. Voor dit onderzoek bestaat de totale populatie uit 23 respondenten, de Asset Management Professionals. De foutmarge die gehanteerd wordt in dit onderzoek is 5%. Dit wil zeggen dat in werkelijkheid 85-95% van de antwoorden uit de steekproef overeenkomt met de totale populatie. De daarbij behorende betrouwbaarheidsinterval is 95%. In 95% van de gevallen zouden er dezelfde resultaten uit het onderzoek moeten komen wanneer er een andere steekproef wordt gedaan. De steekproefgrootte in dit onderzoek is minimaal 22. Dit komt doordat de totale populatie al vrij klein is, namelijk 23 personen. Het relatiepercentage, het percentage van de respondenten die de enquête hebben ingevuld, is voor dit onderzoek 80% (SurveyMonkey, 2018).

De verwachting is dat 19 medewerkers de enquête daadwerkelijk gaan invullen. Deze 80% is gebaseerd op dat de doelgroep qua relatie dichtbij de organisatie staat, omdat medewerkers geen nummer zijn. Daarnaast is het MTO een mogelijkheid voor de medewerkers om hun stem te laten horen, nadat de transitie is geïntroduceerd. Hierdoor is de verwachting dat medewerkers gemotiveerd zijn om het MTO in te vullen. Aan de andere kant is 80% een hoge schatting, omdat medewerkers het gewend zijn om een enquête in te vullen voor de organisatie. Daarnaast is gebleken uit gesprekken met medewerkers aan het koffiezetapparaat dat medewerkers het lastig vinden om hun mening te delen, omdat zij van mening zijn dat er niets met hun mening gedaan wordt. De vraag is hoe de medewerkers gaan reageren op de mogelijkheid die zij gekregen hebben om hun mening te delen met de organisatie. Zijn ze bang om hun mening te geven en vullen ze de enquête niet in of niet eerlijk in of pakken zij het MTO met beide handen aan om hun mening te delen?

5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de laatste drie deelvragen. Hoofdstuk 5.1 gaat over wat BEDRIJF *al doet om bevlogenheid te creëren. Hoofdstuk 5.2 gaat over hoe bevlogen de professionals zijn en hoofdstuk 5.3 gaat over wat medewerkers nodig hebben om bevlogen te zijn.*

5.1 Wat doet BEDRIJF momenteel aan het creëren van bevlogen Asset Management Professionals?

Voor dit onderzoek naar hoe meer bevlogenheid te creëren bij Asset Management Professionals is het van belang om in kaart te brengen wat BEDRIJF al heeft gedaan of nog steeds doet aan het creëren van bevlogenheid. Deze vraag is gesteld aan de directeur Operations via een e-mail. Daarna heeft de directeur Operations de directeur New Business gevraagd om aanvulling te geven op haar antwoorden. In Bijlage O (zie Afbeelding O1 tot en met O4) staan de e-mails weergegeven waarin staat welke stappen BEDRIJF onderneemt om bevlogenheid te creëren. Verder is in Bijlage O (zie Tabel O1) een analyseschema weergegeven. Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn dus twee directieleden gevraagd om input te leveren. Sommige antwoorden worden vergeleken met resultaten die uit het MTO zijn gekomen. BEDRIJF creëert bevlogenheid momenteel door:

- Het geven van vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden bij de opdrachtgever. Volgens respondent 5 (zie Bijlage O, Tabel O1) geeft BEDRIJF medewerkers vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) is autonomie een ander woord voor het hebben van vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden. De aansturing vanuit het management is volgens respondent 5 (zie Bijlage O, Afbeelding 4) meer gericht op de te verwachte uitkomsten dan op de manier van werken. Dit stimuleert de eigen visie van medewerkers in hun opdracht. De medewerkers bevestigen in het MTO dat zij vrijheid hebben in het uitvoeren van werkzaamheden. In Bijlage N (zie Tabel N24) is af te lezen dat 90,9% van de medewerkers aangeeft vrijheid in het werk te hebben.
- Neventaken te geven aan medewerkers binnen het bedrijf. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) creëert BEDRIJF bevlogenheid door medewerkers neventaken te geven binnen BEDRIJF op het gebied van IT of communicatie. De mogelijkheid om nevenactiviteiten te kunnen uitvoeren wordt door respondenten 6 en 8 (Bijlage J, 2018) bevestigd. Volgens respondent 6 (Bijlage J, 2018) worden medewerkers acht uur per maand vrijgesteld van werk voor hun opdrachtgever om nevenactiviteiten uit te voeren voor BEDRIJF.
- Zoveel mogelijk rekening houden met de ontwikkelwensen van mensen en het financieren van opleidingen. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) creëert BEDRIJF bevlogenheid door zoveel mogelijk rekening te houden met de ontwikkelwensen van haar medewerkers en is BEDRIJF bereid om de daarvoor nodige opleidingen te financieren.
- Het belonen van medewerkers die initiatief nemen. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) ontvangen medewerkers die initiatief nemen een beloning. Als een medewerker iets wil (doen) en het past binnen de strategie van de organisatie dan kunnen medewerkers veel voor elkaar krijgen bij BEDRIJF volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Afbeelding 3). Volgens respondent 5 (zie Bijlage O, Afbeelding 4) worden initiatieven en het doen van iets extra's voor BEDRIJF vervolgens gewaardeerd. Voorbeelden van beloning zijn een dinercheque of de mogelijkheid om naar een event toe te gaan (Anoniem, persoonlijke communicatie, 16 mei 2018). Verder is er in de resultaten van het MTO naar voren gekomen dat 89,29% van de medewerkers ruimte ervaart om eigen initiatieven te nemen (zie Bijlage N, Tabel N73).
- HR zwaarder in de organisatie ingericht en ingezet ten behoeve van de medewerkers. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) heeft BEDRIJF HR gerelateerde zaken zwaarder in de organisatie ingericht en ingezet ten behoeve van de medewerkers. Met het zwaarder inzetten van HR wordt volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Afbeelding 3) bedoeld dat de organisatie structureel ontwikkelgesprekken inplant en dat nieuwe medewerkers een kleurentest invullen om hun drijfveren vast te stellen en hen aan de hand daarvan te managen.
- Uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) heeft BEDRIJF uitstekende arbeidsvoorwaarden. Echter is dit volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Afbeelding 3) wellicht al achterhaald voor junioren of andere medewerkers. In het MTO is de tevredenheid betreft de arbeidsvoorwaarden getest. Betreft secundaire arbeidsvoorwaarden geeft 75% aan tevreden te zijn (zie Bijlage N, Tabel N74), is 82,14% tevreden over de vakantiedagen (zie Bijlage N, Tabel N75), is 89,14% tevreden over de werktijden (zie Bijlage N, Tabel N76) en is 50% van de medewerkers tevreden over hun salaris (zie Bijlage N, Tabel N77).
- Het hebben van een familiecultuur. Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) draagt een familiecultuur waarbij er persoonlijke aandacht is voor medewerkers bij aan het creëren van

bevlogenheid. Dit is volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) een bewuste keuze van Ren.
- **Het welzijn van de medewerkers centraal zetten.** Volgens respondent 4 (zie Bijlage O, Tabel O1) heeft BEDRIJF het welzijn van haar medewerkers altijd centraal gezet en dit ook altijd zo uitgedragen. Om het welzijn van de medewerkers te bevorderen, ontvangen medewerkers een vergoeding van € 20,00 netto per maand voor hun aanvullende zorgverzekering en € 25,00 netto per maand voor een sportabonnement of sportkleding (Anoniem, persoonlijke communicatie, 13 mei 2018).
- Het bieden van uitdagende opdrachten bij toonaangevende klanten. Volgens respondent 5 (zie Bijlage O, Tabel O1) draagt het werken voor toonaangevende bedrijven bij aan het creëren van bevlogenheid. Volgens respondent 5 (zie Bijlage O, Afbeelding 4) willen mensen die bevlogen zijn het verschil kunnen maken en bij mooie klanten werk uitvoeren dat uitdagend is.

5.2 In hoeverre voelen medewerkers zich bevlogen bij BEDRIJF?

Zoals eerder aangegeven is de doelstelling dat minimaal 45% van de Asset Management Professionals bevlogen is in 2019. Om te meten hoeveel procent van de professionals bevlogen is, is er een enquête uitgezet. Deze enquête is te vinden in Bijlage L. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van de resultaten uit het MTO (zie Bijlage N). De respons op het MTO is 100%. Alle 23 professionals hebben het MTO ingevuld. Echter is er een medewerker geweest die in de laatste vraag van het MTO heeft aangegeven dat hij/zij het MTO niet eerlijkheid heeft beantwoord en deze persoon heeft ook incorrecte persoonlijke kenmerken doorgegeven. Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is ervoor gekozen deze enquête niet mee te nemen in de analyse, omdat niet duidelijk is welke vragen niet eerlijk zijn ingevuld. Daarnaast is de totale populatie vrij klein, waardoor een niet eerlijk ingevulde enquête de gemiddeldes sterk kan beïnvloeden. In totaal zijn er dus N = 22 enquêtes data verzameld en geanalyseerd. Zoals in hoofdstuk 4.7 is weergegeven is de totale populatie 23, maar door een onbetrouwbare enquête bestaat de totale populatie uit 22 enquêtes en is de steekproefgrootte 21 (SurveyMonkey, 2018). Voor het analyseren van de resultaten is geen gebruik gemaakt van de steekproef, omdat de totale populatie uit 22 personen bestaat en de steekproefgrootte uit 21 personen. Dit is een nihil verschil.

De validiteit van de resultaten van het MTO is in SPSS gemeten. In Bijlage P (zie Tabel P1) is af te lezen dat de validiteit voor de UBES-vragenlijst 100% is. In Bijlage P (zie Tabel P3) is af te lezen dat de validiteit voor de vragen betreft de PsyCap-vragenlijst 100% is en in Bijlage P (zie Tabel P5) is af te lezen dat de validiteit voor de vragen betreft de VBBA-vragenlijst ook 100% is. Daarnaast is de betrouwbaarheid van de drie gebruikte vragenlijsten al getest door ontwerpers. Zij hebben gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsanalyse genaamd Cronbach's Alpha (α). Ondanks dat de ontwerpers van de enquêtes de betrouwbaarheidsanalyse hebben uitgevoerd, is er in dit onderzoek dezelfde betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd zodat de resultaten vergeleken konden worden. De resultaten uit de betrouwbaarheidsanalyses komen overeen, waardoor de gegevens die hieronder weergegeven worden als betrouwbaar gezien kunnen worden.

Zoals in hoofdstuk 4.4 is beschreven test de UBES-vragenlijst de variabelen vitaliteit, toewijding en absorptie. Voor vitaliteit is α = 0,814, voor toewijding is α = 0,893 en voor absorptie is α = 0,782. De totaalscore op deze vragen leidt tot een interne consistentie van α = 0.928 voor bevlogenheid (Schaufeli en Bakker, 2003). Volgens SPSS handboek (2017) is de interne consistentie tussen de vragen bij α = 0.928 uitstekend. De betrouwbaarheid van de PsyCap-vragenlijst is getoetst door Luthans et al. (2007). Volgens Luthans et al. (2007) is voor hoop α = 0.800, voor optimisme is α = 0.669, voor weerbaarheid is α = 0.713 en voor persoonlijke effectiviteit is α = 0.869. Deze totaalscore leidt tot een interne consistentie van α = 0.900 voor de variabele persoonlijke hulpbronnen. Volgens SPSS handboek (2017) is de interne consistentie tussen de vragen uitstekend bij α = 0.900. Verder is de betrouwbaarheid van de VBBA-vragenlijst door Schaufeli en Bakker (2003) getoetst. Voor autonomie is α = 0.824, voor ontplooiing is α = 0.888 en voor sociale steun is α = 0.872. Deze totaalscore leidt tot een interne consistentie van α = 0.892. Volgens SPSS handboek (2007) is de interne consistentie ruim voldoende bij α = 0.892.

UBES – bevlogenheid
Volgens Schaufeli en Bakker (2003) wordt bevlogenheid gemeten aan de hand van een aantal vragen die gaan over vitaliteit, toewijding en absorptie (zie Bijlage M, Tabel M1). De resultaten van de drie onderwerpen bij elkaar vormen een uitslag over of een medewerker bevlogen is. Allereerst wordt er gekeken naar de vitaliteit. Medewerkers die hoog scoren op vitaliteit beschikken over veel kracht, energie en werklust (Schaufeli & Bakker, 2003). In Bijlage N (zie Tabellen N7, N10, N14, N18, N21 en

N23) is af te lezen hoe vitaal medewerkers zijn. Per vraag is gekeken hoeveel procent van de medewerkers de antwoorden zeer dikwijls of altijd hebben ingevuld. De resultaten zijn dat 59,1% van de medewerkers bruist van de energie (zie Tabel N7), 40,9% voelt zich fit en sterk (zie Tabel N10), 45,5% heeft zin om naar het werk te gaan (zie Tabel N14), 31,2% kan lang doorgaan met werken (zie Tabel N18), 40,9% beschikt over mentale (geestelijke) veerkracht (zie Tabel N21) en 54,5% werkt door wanneer het tegenzit (zie Tabel N23). Het gemiddelde van deze zes vragen heeft een score van 45,4%, dus 45,4% van de medewerkers is vitaal. Dit zijn in totaal 9 medewerkers. De overige medewerkers hebben een geringe werklust en zijn minder energiek (Schaufeli & Bakker, 2003).

Om toewijding te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel M1). In Bijlage N (zie Tabellen N8, N11, N13, N16 en N19) zijn de resultaten weergegeven. Hieruit blijkt dat 22,7% van de medewerkers aangeeft hun werk zeer dikwijls of altijd uitdagend te vinden (zie Tabel N19). Verder tonen de resultaten in Tabel N13 aan dat slechts 27,3% van de medewerkers hun werk inspirerend te vinden. Andere resultaten zijn dat 63,6% van de medewerkers hun werk nuttig en zinvol vinden (zie Tabel N8), dat 54,5% enthousiast is over zijn/haar baan (zie Tabel N11) en dat 50,0% aangeeft trots te ze zijn op het werk dat hij/zij doet (zie Tabel N16). Deze gemiddelde score betreft toewijding is 36,4%.

Om de absorptie te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel M1). In Bijlage N (zie Tabellen N9, N12, N15, N17, N20 en N22) zijn de resultaten betreft absorptie weergegeven. Uit de resultaten blijkt dat 59,1% van de medewerkers aangeeft dat de tijd voorbij vliegt (zie Tabel N9), dat 22,7% de tijd vergeet wanneer hij/zij aan het werk is (zie Tabel N12) en dat 36,4% zich gelukkig voelt wanneer zij intensief aan het werk zijn (zie Tabel N19). Verder is in Tabel N22 af te lezen dat 86,4% van de medewerkers zich gemakkelijk van werk los kan maken. Tot slot geeft slechts 9,1% van de medewerkers aan dat hun werk hen in vervoering brengt (zie Tabel N20) en dat 45,5% van de medewerkers helemaal in gaat op hun werk (zie Tabel N17). Uit de resultaten komt een gemiddelde score van 31,1%. Dat houdt in dat 31,1%, in totaal 6 medewerkers, hoog scoren op absorptie. Medewerkers die hoog scoren op absorptie gaan volgens Schaufeli en Bakker (2003) helemaal in op hun werk, waardoor zij vaak de tijd vergeten en ervaren dat de tijd voorbij vliegt. Dit komt doordat het werk de medewerker dusdanig in vervoering brengt dat hij/zij dingen om zich heen vergeet.

Om te meten hoe bevlogen de medewerkers van BEDRIJF zijn, zijn de gemiddeldes van de variabelen vitaliteit, toewijding en absorptie samengevoegd en gedeeld door drie. Samen maken 45,4% vitaliteit, 36,4% toewijding en 31,1% absorptie dat 37,6 % van de professionals bevlogen is (zie Bijlage N, Figuur N1). In dit onderzoek zijn de Asset Management Professionals de doelgroep en is het directieteam de opdrachtgever. Volgens respondent 1 (Bijlage J, 2018) heeft de directie binnen de organisatie een voorbeeldfunctie. Daarom is de bevlogenheid van de drie directieleden ook gemeten. Uit de resultaten uit het MTO (zie Bijlage N, Figuur N2) blijkt dat het directieteam gemiddeld 67,3% scoort op bevlogenheid. Daarmee scoort het directieteam hoger op bevlogenheid dan de professionals.

VBBA – energiebronnen

Om de energiebronnen van medewerkers te meten zijn er in het MTO vragen gesteld over autonomie, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun van collega's en hun direct leidinggevende. Om de autonomie te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel 2). In bijlage N (zie Tabellen N24, N25 en N26) zijn de resultaten betreft autonomie weergegeven. In Bijlage N (zie Tabel N24) is af te lezen dat 91% van de medewerkers aangeeft vrijheid te krijgen in het uitvoeren van werkzaamheden, geeft 95,5% aan zelf te kunnen beslissen hoe hij zijn werk wil uitvoeren (zie Tabel N25) en geeft 81,8% aan te kunnen deelnemen aan de besluitvorming die met zijn werk te maken heeft (zie Tabel N26). Dit resulteert in een gemiddelde score van 89,4% betreft autonomie.

Ontplooiing is volgens Luthans en Youssef (2007) ook een persoonlijke hulpbron. In het MTO is getoetst of medewerkers tevreden zijn over de ontplooiingsmogelijkheden binnen BEDRIJF. De vragen die getoetst zijn, zijn weergegeven in Bijlage M (zie Tabel 2). In Bijlage N (zie Tabellen N27 tot en met N30) zijn de resultaten weergegeven van ontplooiingsmogelijkheden en in Bijlage P (zie Figuur P1) zijn de resultaten in een grafiek weergegeven. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat 81,8% van de professionals van mening is nieuwe dingen te leren op het werk (zie Tabel N27), dat 81,8% vindt dat hun baan hen mogelijkheden biedt voor persoonlijke ontwikkeling en groei (zie Tabel N28), dat 63,6% aangeeft het gevoel te hebben zij iets bereiken met het werk (zie Tabel N29) en dat 68,2%

aangeeft dat hun baan hen mogelijkheden biedt om zelfstandig te denken en te doen (zie Tabel N30). De gemiddelde score voor ontplooiingsmogelijkheden is 73,85%.

In dit onderzoek is gemeten hoe professionals de sociale steun van hun collega's en direct leidinggevende ervaren. De vragen die sociale steun meten zijn te vinden in Bijlage M (zie Tabel 2). De resultaten uit het MTO zijn weergegeven in Bijlage N (zie Tabellen N31 tot en met N48). Verder is in Bijlage P (zie Figuur P2) een overzicht weergegeven van de uitkomsten betreft sociale steun van collega's en direct leidinggevende. Zoals in Bijlage M (zie Tabel 2) te lezen is, zijn er drie vragen op een negatieve manier gesteld (zie Tabellen N34, N35 en N39). Zoals in hoofdstuk 4.4 is beschreven wordt op deze manier gemeten of de enquête betrouwbaar is ingevuld en of de professionals de vragen goed gelezen hebben. In de tabellen N34, N36 en N39 (zie Bijlage N) is af te lezen dat de scores 4,5% eens is dat er conflicten zijn, dat 0% aangeeft agressie te ervaren en dat 0% aangeeft dat er vervelende gebeurtenissen plaatsvinden. Aan de hand van deze resultaten kan gezegd worden dat de enquête betrouwbaar is. De gemiddeld score betreft de sociale steun die professionals van collega's ontvangen is 90,9% en 93,2% geeft aan sociale steun van hun leidinggevende te ontvangen. Het meest opmerkelijke resultaat in de vragen betreft sociale steun is dat slechts 72,7% zich gewaardeerd voelt door zowel hun collega's als direct leidinggevende (zie Tabel N35 en N44).

PsyCap – persoonlijke hulpbronnen
Volgens Luthans et al. (2007) zijn hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit persoonlijke hulpbronnen. Om deze onderwerpen te testen is er per onderwerp een aantal vragen in het MTO gesteld (zie Bijlage M, Tabel 3). Voor de beantwoording van deze vragen is gebruik gemaakt van een 6-puntsschaal, namelijk geheel mee oneens, oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee een, mee eens en geheel mee eens. Voor het analyseren van de resultaten zijn de antwoordmogelijkheden gehercodeerd naar de antwoordmogelijkheden oneens en eens om de analyse overzichtelijker te maken. Daarnaast is er, net als bij de VBBA-vragenlijst, een aantal vragen negatief gesteld om de betrouwbaarheid te meten en om te beoordelen of medewerkers de vraag goed lezen en niet bij alle vragen hetzelfde antwoord geven. Bij het beantwoorden van deze vragen zijn geen vreemde uitslagen gemeten, waardoor er geconcludeerd kan worden dat de resultaten betrouwbaar zijn.

Om hoop te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel 3). In Bijlage N (zie Tabellen N49 tot en met N54) zijn de resultaten betreft hoop weergegeven. Verder is in Bijlage P (zie Figuur P3) een overzicht weergegeven van de uitkomsten betreft hoop. In de resultaten is af te lezen dat 95,5% van de professionals aangeeft dat wanneer zij zich in een moeilijke situatie bevinden dat zij een oplossing kunnen vinden (zie Tabel N49). Verder geeft 90,9% van de professionals aan dat zij hun werkdoelen op energieke wijze nastreven (zie Tabel N50). Daarnaast is 100% het ermee eens dat er veel manieren zijn om problemen op te lossen (zie Tabel N51). Verder geeft 90,9% aan dat zij zichzelf als redelijk succesvol in hun werk beschouwen (zie Tabel N52) en dat 90,9% van mening is dat er vele manieren zijn om huidige werkdoelen te bereiken (zie Tabel N53). Tot slot geeft 77,3% van de professionals aan dat zij hun doelstellingen die zij voor zichzelf gesteld hebben behalen (zie Tabel 54). De gemiddelde score betreft hoop is 90,9%.

Optimisme is gemeten aan de hand van de vragen in Bijlage M (zie Tabel 3). In bijlage N (zie Tabellen N55 tot en met N60) zijn de resultaten betreft optimisme weergegeven en in Bijlage P (zie Figuur P4) zijn deze resultaten in een overzicht weergegeven. In de resultaten is af te lezen dat 86,4% van de professionals aangeeft uit te gaan van een goede afloop (zie Tabel N55), dat 9,1% aangeeft dat als er iets fout kan gaan in het werk dat het ook altijd fout gaat (zie Tabel N56) en 81,8% bekijkt werk altijd van een zonnige kant (zie Tabel N57). Verder is 86,4% optimistisch over hun toekomst (zie Tabel N58), vindt 95,5% dat zaken in hun werk lopen zoals zij willen (zie Tabel N59) en voor 77,3% geldt het motto: achter de wolken schijnt de zon (zie Tabel N60). De gemiddelde score betreft optimisme is 86,4%.

Om weerbaarheid te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel 3). In Bijlage N (zie Tabellen N61 tot en met N66) zijn de resultaten betreft weerbaarheid weergegeven en in Bijlage P (zie Figuur P5) zijn deze resultaten in een overzicht weergegeven. In de resultaten is af te lezen dat 22,7% moeite heeft om bovenop een tegenslag te komen (zie Tabel N61), dat 95,5% met moeilijkheden op het werk kan omgaan (zie Tabel N62), dat 95,5% goed zonder hulp van anderen kan werken (zie Tabel N63) en dat 81,8% gewoonlijk stressvolle dingen in het werk erbij neemt (zie Tabel N64). Verder geeft 90,9% van de professionals aan dat zij moeilijke momenten op het werk

aankunnen, omdat zij al voor hetere vuren hebben gestaan (zie Tabel N65). De slechts scorende vraag betreft weerbaarheid is dat slechts 63,6% aangeeft dat zij veel zaken tegelijk kunnen behandelen in hun werk (zie Tabel N66). De gemiddelde score qua weerbaarheid is 86,4%.

Tot slot is persoonlijke effectiviteit gemeten. Om dit te meten zijn de vragen getoetst die weergegeven zijn in Bijlage M (zie Tabel 3). In Bijlage N (zie Tabellen N67 tot en met N72) zijn de resultaten betreft persoonlijke effectiviteit weergegeven en in Bijlage P (zie Figuur P6) zijn deze resultaten in een overzicht weergegeven. In de resultaten is af te lezen dat 95,5% vertrouwd is met het analyseren en het vinden van een oplossing voor een werkgerelateerd probleem (zie Tabel N67), dat 77,3% zich zelfverzekerd voelt om werkzaamheden te presenteren bij het management (zie Tabel N68) en 90,9% is zelfverzekerd wanneer zij informatie presenteren aan collega's (zie Tabel N72). Verder geeft 77,3% aan zelfverzekerd te zijn om contact op te nemen met mensen buiten de organisatie om problemen te bediscussiëren (zie Tabel N71). Daarnaast geeft 81,8% aan dat zij zelfverzekerd zijn bij het helpen opstellen van doelen en targets in hun werkveld (zie Tabel N70) en geeft 81,8% aan dat zij zich zelfverzekerd voelen wanneer zij een bijdrage leveren aan discussies over de bedrijfsstrategie (zie Tabel N69). De gemiddelde score qua persoonlijke effectiviteit is 84,1%.

Hypothese 1
Zoals beschreven in hoofdstuk 3.5 is de eerste hypothese dat medewerkers die veel energiebronnen hebben meer bevlogen zijn dan de medewerkers die weinig energiebronnen hebben. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) geven medewerkers die veel energiebronnen tot hun beschikking hebben aan bevlogenheid te ervaren. Om deze hypothese te testen is er in de data view in SPSS gekeken of er een link is tussen bevlogenheid en energiebronnen. De data view is niet weergegeven in de bijlage, omdat de doelgroep klein is en anonimiteit hierdoor niet gewaarborgd kan worden. Kijkend naar de data view komt er naar voren dat medewerkers die niet bevlogen zijn ook minder tevreden zijn over hun energiebronnen. Medewerkers die weinig vitaal en toegewijd zijn en niet opgaan in hun werk zijn minder tevreden over de energiebronnen. Alle energiebronnen hebben invloed op de bevlogenheid van medewerkers. Zo is er in de data view af te lezen dat bevlogen medewerkers en minder bevlogen medewerkers beide ontevreden kunnen zijn over de ontplooiingsmogelijkheden en de sociale steun. Daarentegen zijn medewerkers die de meeste energiebronnen ervaren ook het meest bevlogen. Medewerkers zijn het minst tevreden over de waardering die zij krijgen van hun collega's en hun direct leidinggevende. Echter, er is geen samenhang tussen geen waardering krijgen van collega's en direct leidinggevende, want de zeven medewerkers die aangeven zich niet gewaardeerd te voelen door hun collega's geven niet allemaal aan dat zij zich ook niet gewaardeerd voelen door hun direct leidinggevende. Wel is er een samenhang te zien tussen geen waardering krijgen van een leidinggevende en dat medewerkers het gevoel hebben te kunnen deelnemen aan de besluitvorming van hun werkzaamheden. Enkele respondenten geven aan dat niet te kunnen rekenen op hun collega's of hun leidinggevende bij moeilijkheden. Er is geen samenhang te zien in geen waardering ontvangen of niet kunnen rekenen op steun.

De hypothese dat medewerkers die veel energiebronnen hebben ook meer bevlogen zijn, is in dit onderzoek waar. Medewerkers die energiek, fit en veerkrachtig zijn en werk zien als zinvol, nuttig en inspirerend geven aan meer energiebronnen te hebben dan de medewerkers die minder energiek, fit en veerkrachtig zijn. Medewerkers die ontevreden zijn over alle energiebronnen zijn het minst bevlogen en de medewerkers die het meest tevreden zijn over de energiebronnen zijn bevlogen.

Hypothese 2
Zoals beschreven in hoofdstuk 3.5 is de tweede hypothese dat medewerkers die veel persoonlijke hulpbronnen hebben meer bevlogen zijn dan medewerkers die weinig persoonlijke hulpbronnen hebben. Volgens Luthans et al. (2007) hebben optimisme, hoop, persoonlijke effectiviteit en weerbaarheid een positieve invloed op bevlogenheid. Om deze hypothese te testen is gekeken naar de resultaten in SPSS in de data view. Zoals in Bijlage N (zie Figuur 1) af te lezen is, is 37,6% van de professionals bevlogen. In SPSS is gekeken in de data view of de resultaten betreft de persoonlijke hulpbronnen van de medewerkers die bevlogen zijn verschillen met de resultaten van de medewerkers die niet bevlogen zijn. In de resultaten is een link te zien tussen hoop en bevlogenheid. De acht bevlogen medewerkers scoren hoger op de variabele hoop dan de niet bevlogen medewerkers. Vier medewerkers die niet bevlogen zijn geven aan dat zij hun eigen doelstellingen niet kunnen behalen en alle bevlogen medewerkers geven aan dat zij wel hun doelstelling behalen. Verder is in bijlage N (zie tabel N60) af te lezen dat 77,3 (5 medewerkers) niet achter het motto staan dat achter de wolken de zon schijnt. De medewerkers die niet achter dit motto staan zijn volgens Luthans

en Youssef (2007) niet optimistisch en niet bevlogen. In de data view is af te lezen dat de vijf medewerkers die niet achter het motto staan niet bevlogen zijn. Er is dus een samenhang tussen optimisme en bevlogenheid. De derde vraag die geanalyseerd is, is de vraag of medewerkers veel taken tegelijk kunnen behandelen (zie tabel N66). Acht medewerkers hebben aangegeven dit niet te kunnen. Echter zijn vijf van deze acht medewerkers wel bevlogen en drie van deze medewerkers niet bevlogen. Op basis van deze vergelijking is er bij de professionals geen link tussen niet veel taken tegelijk aankunnen en bevlogen zijn. Verder is gemeten dat vijf medewerkers weinig zelfvertrouwen hebben om werkzaamheden te presenteren aan de directie (zie tabel N68). Drie van hen zijn bevlogen en twee van hen niet. Dat de meerderheid bevlogen is resulteert in dat er geen samenhang is tussen zelfvertrouwen hebben om te presenteren en bevlogen zijn. Tot slot is getoetst of een medewerker zelfvertrouwen heeft om contact op te nemen met iemand buiten het bedrijf om een probleem op te lossen. In totaal geven vijf medewerkers aan weinig of geen zelfvertrouwen te hebben (zie tabel N71). Drie van hen zijn bevlogen en twee medewerkers zijn niet bevlogen. In dit onderzoek is er geen link tussen bevlogen zijn en het zelfvertrouwen hebben om contact op te nemen met externen.

In de data view is af te lezen dat medewerkers die laag scoren op hoop of optimisme ook laag scoren op bevlogenheid. De medewerkers die minder weerbaar zijn en die minder zelfvertrouwen of voldoening hebben, kunnen daarentegen wel bevlogen zijn. De hypothese dat medewerkers die meer persoonlijke hulpbronnen hebben eerder bevlogen zijn klopt dus voor een deel als het gaat om de persoonlijke hulpbronnen hoop en optimisme. Medewerkers die slecht scoren op hoop en optimisme zijn minder bevlogen. Missen medewerkers zelfvertrouwen of weerbaarheid dan kan de medewerker alsnog bevlogen zijn. Echter is in de data view af te lezen dat bevlogen medewerkers meer persoonlijke hulpbronnen hebben dan de medewerkers die niet bevlogen zijn.

Andere belangrijke resultaten
Naast de vragen die bevlogenheid, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen meten, zijn er in het MTO andere vragen gesteld (zie Bijlage L). In deze paragraaf worden een aantal resultaten benoemd die van toegevoegde waarde zijn voor dit onderzoek. In het MTO is getoetst of medewerkers zich identificeren met BEDRIJF. In Bijlage N (zie Tabel N78) is af te lezen dat 59,26% van de medewerkers zich identificeert met BEDRIJF. Verder geef 85,19% van de medewerkers aan betrokken te zijn bij BEDRIJF (zie Bijlage N, Tabel N79) en geeft 81,48% aan dat zij het gevoel hebben dat zij passen bij de organisatie (zie Bijlage N, Tabel N80). Zoals in het theoretisch kader beschreven, is volgens Mancini (2018) verbondenheid met de organisatie ook een indicator voor bevlogenheid. In Bijlage N (zie Tabel N81) voelt slechts 7,14% van de medewerkers zich niet verbonden, 14,29% is neutraal, 42,86% is het eens en 35,71% is het zeer eens dat zij zich verbonden voelen met BEDRIJF. Kortom, 78,57% van de medewerkers voelt zich verbonden.

5.3 Welke behoeften en wensen hebben de Asset management professionals van BEDRIJF in het kader van bevlogenheid?

Om bevlogenheid te behouden en te creëren is de medewerkers in het MTO gevraagd om antwoord te geven op drie open vragen, namelijk waar BEDRIJF mee moet stoppen, wat BEDRIJF moet behouden en wat BEDRIJF moet verbeteren. De open vragen in het MTO waren algemeen en niet specifiek gericht op bevlogenheid, dus alleen de resultaten die een link hebben met bevlogenheid worden gebruikt. In bijlage N (zie Tabel N82) geven respondenten aan dat BEDRIJF moet stoppen met projectgroepen waarbij werkzaamheden in eigen tijd gedaan moeten worden, moet er gestopt worden met het uitoefenen van druk om bruikbare ideeën in vrije tijd te ontwikkelen, moet er gestopt worden met te veel hooi op de vork te nemen en wil een respondent dat BEDRIJF stopt met een onduidelijk personeelsbeleid (Respondenten 3, 4, 11 en 15, Bijlage N, 2018).

Verder is in het MTO gevraagd wat BEDRIJF moet behouden. In Bijlage N (zie Tabel N83) is af te lezen dat respondenten de cultuur, de sfeer, de BOS bijeenkomsten, het onderlinge vertrouwen en de fijne samenwerking met collega’s willen behouden. Verder willen enkele respondenten de flexibiliteit, de vriendelijkheid, de informele sfeer, de arbeidsvoorwaarden, de doelstelling om een langdurige arbeidsrelatie met medewerkers aan te gaan, de aandacht voor de medewerkers en het gevoel dat de medewerkers er toe doen behouden (Respondenten 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18 en 19, Bijlage N, 2018). Tot slot is er in het MTO gevraagd wat BEDRIJF moet verbeteren. In Bijlage N (zie Tabel N84) is af te lezen dat respondenten behoefte hebben aan ontwikkeling, duidelijke communicatie, gezamenlijke ontspanning, waardering, erkenning en dat afspraken nagekomen worden (Respondenten 1, 2, 3, 7, 8, 11, 12, 13 en 19, Bijlage N, 2018).

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek beschreven die naar aanleiding van het vooronderzoek, d deskresearch en de fieldresearch is geschreven. Hierin wordt de hoofdvraag beantwoord. In de conclusie wordt regelmatig verwezen naar 'de medewerkers' of 'de professionals'. Hiermee worden de Asset Management Professionals bedoeld. Zij zijn de doelgroep in dit onderzoek en hebben de enquête ingevuld. Wanneer er verwezen wordt naar 'de directie' dan wordt er verwezen naar de directeuren (respondenten 4, 5 en 7), waarvan de interviews weergegeven zijn in bijlage J.

De aanleiding van dit onderzoek naar hoe bevlogenheid te bevorderen is dat er een stijging is te zien in de verzuim- en verloopcijfers en de directie het idee heeft dat medewerkers zich identificeren met hun opdrachtgever. De verwachting van de directie is dat het verloop toeneemt, omdat sommige medewerkers zich mogelijk niet kunnen vinden in de nieuwe koers van BEDRIJF. BEDRIJF heeft de ambitie om te groeien. Met behulp van de transitie en de daarbij behorende projectgroepen wil BEDRIJF de strategische doelstellingen behalen, maar ook met behulp van bevlogen medewerkers. Voor het behalen van vier strategische doelstellingen zijn bevlogen medewerkers van belang. Deze doelstellingen zijn dat medewerkers een lange arbeidsrelatie hebben met BEDRIJF, dat medewerkers bevlogen zijn, dat de organisatie groeit ten behoeve van de omzetgroei en dat er meer instroom is. Bevlogen medewerkers nemen minder snel ontslag en bevelen BEDRIJF aan bij anderen om voor BEDRIJF te werken (Heezen). Bevlogen medewerkers hebben een groot aandeel in het creëren van meer instroom, maar zorgen er aan de andere kant voor dat het verloop niet toeneemt. Om ervoor te zorgen dat de instroom toeneemt en het verloop niet toeneemt is daarom de volgende hoofdvraag opgesteld: 'Hoe kan BEDRIJF bevlogenheid bij haar Asset Management Professionals bevorderen?'.

Bevlogenheid

Vanuit het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat bevlogen medewerkers belangrijk zijn voor het succes van BEDRIJF (Zijlstra, 2015). Bevlogenheid wordt volgens Schaufeli en Bakker (2001) gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie, waarbij de medewerker voldoende energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen heeft. Om te meten hoe bevlogen de professionals van BEDRIJF zijn is, hebben de medewerkers een MTO ingevuld. De respons op het MTO was 100% en de resultaten zijn betrouwbaar en valide. Omdat de doelgroep vrij klein is, is er geen gebruik gemaakt van een steekproef en zijn er geen persoonlijke kenmerken geanalyseerd om anonimiteit te waarborgen.

Uit de resultaten van het MTO is gebleken dat 37,6% van de medewerkers bevlogen is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het doel om meer bevlogen medewerkers te creëren reëel is. Voor het creëren van meer bevlogenheid is in de resultaten van het MTO gezocht naar verbeterpunten betreft vitaliteit, toewijding en absorptie. Om antwoord te geven op de hoofdvraag hoe bevlogenheid te bevorderen is het van belang dat BEDRIJF ervoor zorgt dat de professionals meer zin krijgen om te werken, beschikken over meer mentale en geestelijke veerkracht, werk als nuttig en zinvol zien, trots zijn en enthousiast zijn. Daarnaast geeft een klein deel van de professionals aan vaak gelukkig te zijn wanneer zij intensief aan het werk zijn. Verder komt in de resultaten naar voren dat een ruime meerderheid van de medewerkers zich vrij makkelijk van het werk kan loslaten. Dit kan betekenen dat medewerkers zich niet verbonden voelen met de opdracht of weinig verantwoordelijkheid voelen.

Energiebronnen

Uit de resultaten van het MTO kan geconcludeerd worden dat medewerkers vrijheid hebben in het uitvoeren van werkzaamheden. Voor bevlogenheid is het hebben van vrijheid in werkzaamheden van cruciaal belang en is het belangrijk dat de medewerkers die vrijheid in hun werk blijven behouden. Qua ontplooiingsmogelijkheden is de ruime meerderheid tevreden. Echter geeft een kleine meerderheid aan dat zij het gevoel hebben niets te bereiken met hun werk. Dit bevordert de bevlogenheid van deze mensen niet. BEDRIJF moet actie ondernemen om medewerkers te laten inzien dat zij van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door persoonlijke doelen aan de organisatie doelen te linken. Zo krijgt de medewerker het gevoel onderdeel te zijn van de organisatie. Verder zijn de professionals tevreden over de sociale steun die zijn van hun collega's en direct leidinggevende ontvangen. Echter is er wel een aantal medewerkers dat heeft aangegeven dat zij zich niet gewaardeerd voelen door hun collega's of leidinggevende. Het ontvangen van waardering staat volgens Notten (2014) in de top drie om bevlogenheid te creëren. Voor het bevorderen van bevlogenheid moeten leidinggevenden de medewerkers vaker complimenten geven en hen meer vertellen wat zij goed doen.

Persoonlijke hulpbronnen
Uit de resultaten uit het MTO kan geconcludeerd worden dat medewerkers tevreden zijn over de persoonlijke hulpbronnen waarover zij beschikken. Medewerkers scoren hoog op de variabele hoop, zijn oplossingsgericht en streven werkdoelen naar eigen zeggen op een energieke wijze na. Echter komt de bevinding betreft het op een energieke wijze nastreven van werkdoelen niet overeen met de bevindingen van de directie. De directie is van mening dat medewerkers juist energieker mogen zijn. Verder kan geconcludeerd worden dat medewerkers optimistisch zijn. Zij bekijken hun werk van de zonnige kant en zijn optimistisch over de toekomst. Vrijwel alle professionals zijn zelfverzekerd. Toch voelt een aantal medewerkers zich niet zelfverzekerd bij het presenteren van werkzaamheden aan het management. Ook hebben enkele medewerkers moeite om bovenop tegenslagen te komen en kan een aantal medewerkers geen meerdere taken tegelijk aan. Medewerkers die niet veel taken tegelijk aankunnen hebben een grotere kans hebben op een burn-out.

Uit de eerste hypothese die getoetst is kan geconcludeerd worden dat medewerkers die energiek zijn, fit zijn, veerkrachtig zijn en hun werk als zinvol, nuttig en inspirerend ervaren aangeven dat zij veel energiebronnen hebben. Medewerkers die te weinig sociale steun ontvangen, ontevreden zijn over de ontplooiingsmogelijkheden of ontevreden zijn over de autonomie in hun werkzaamheden zijn minder bevlogen. Uit de tweede hypothese die getoetst is kan geconcludeerd worden dat medewerkers die laag scoren op de variabelen hoop of optimisme minder bevlogen zijn. Medewerkers die laag scoren op weerbaarheid of persoonlijke effectiviteit kunnen daarentegen wel bevlogen zijn. Bevlogen medewerkers geven aan meer persoonlijke hulpbronnen te hebben dan de medewerkers die niet bevlogen zijn. Volgens Schaufeli en Bakker (2004) is een medewerker bevlogen wanneer hij/zij voldoende energie- en persoonlijke hulpbronnen heeft. Deze twee hypotheses bewijzen dat medewerkers meer bevlogen zijn wanneer zij meer energie- en persoonlijke hulpbronnen hebben.

BEDRIJF creëert naar eigen zeggen bevlogenheid door het geven van vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden, het geven van neventaken binnen BEDRIJF, rekening te houden met de ontwikkelwensen, het financieren van opleidingen, het belonen van initiatief, uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden, het welzijn van de professionals centraal zetten, uitdagende opdrachten bieden bij toonaangevende klanten, dat er ontwikkelgesprekken gehouden worden en dat medewerkers gemanaged worden aan de hand van hun drijfveren. Vooral het geven van autonomie aan medewerkers is belangrijk, omdat zij de vrijheid nodig hebben om hun werkzaamheden goed te doen. Echter moeten medewerkers nu hun uren verantwoorden in een systeem, waardoor het gevoel van vrijheid beperkter wordt.

Initiatief tonen, met ideeën komen en enthousiasme tonen
Uit het vooronderzoek is gekomen dat de directie meer initiatieven wil zien vanuit de medewerkers, dat zij met ideeën komen en dat zij enthousiast zijn. Uit de resultaten van het MTO kan geconcludeerd worden dat het enthousiasme van medewerkers wordt verminderd en dat hun drive om initiatieven te nemen en met ideeën te komen afneemt. Dit komt doordat de projectgroepen als ‘verplicht’ worden gezien en dat werkzaamheden voor deze projecten in eigen tijd gedaan moeten worden. Een andere reden is dat medewerkers die niet in het kernteam zitten het gevoel van toegevoegde waarde verloren hebben, nadat zij op de BOS als ‘overige’ medewerkers zijn bestempeld. Dit terwijl deze medewerkers ervoor zorgen dat de gewenste omzet behaald wordt en dat er een langdurige arbeidsrelatie gerealiseerd wordt. Het is aan te raden om de naam van de doelgroep ‘de rest of BEDRIJF’ te veranderen in een positievere naam om medewerkers het gevoel van erkenning te geven.

Bevlogenheid bevorderen
Volgens Bakker (2003) kan bevlogenheid gecreëerd worden door transformationeel leiderschap, waarbij de leidinggevende een coachende rol heeft. Het is van belang dat medewerkers niet top-down aangestuurd worden, omdat zij behoefte hebben aan autonomie. Medewerkers missen waardering en erkenning voor hun werkzaamheden die zij (in hun vrije tijd) uitvoeren voor BEDRIJF. Voor het bevorderen van bevlogenheid zullen medewerkers waardering of een beloning moeten ontvangen. Verder zijn het organiseren van teambuildingsactiviteiten, een duidelijk personeelsbeleid opstellen en medewerkers informeren over de organisatieontwikkelingen dingen die bevlogenheid creëren. Ook is het aan te raden om de BOS bijeenkomsten in de middag te organiseren, omdat medewerkers na een dag werken weinig energie en concentratie hebben om over strategieën te vergaderen. Daarnaast heeft een groot aantal medewerkers een lange reistijd, waardoor zij laat thuis zijn. Dit draagt niet bij aan goed werkgeverschap. Verder is er in het MTO aangegeven dat medewerkers te veel hooi op hun vork hebben. Dit bevordert de bevlogenheid niet, maar vergroot de kans op verzuim en een burn-out.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de discussie beschreven, waarin het onderzoeksproces geëvalueerd wordt. Hierbij worden de juist gemaakte keuzes, beperkingen en toekomstig onderzoek beschreven.

De resultaten uit de interviews en enquête komen overeen met theorieën. De mate van energie- en persoonlijke hulpbronnen heeft invloed op de bevlogenheid. Het conceptueel model (JD-R model) dat gebruikt is, was een juiste keuze om te gebruiken in dit onderzoek, omdat zo bevlogenheid verantwoord kon worden. Medewerkers gaven in het MTO aan te veel hooi op hun vork te hebben. Echter zijn de stressoren in dit onderzoek niet onderzocht, omdat deze geen directe link hebben met bevlogenheid. Om een vollediger beeld van bevlogenheid te vormen zal een aanvullend onderzoek nodig zijn om de hoeveelheid stressoren vast te stellen en om te onderzoeken hoe de aanwezige werkdruk te verlagen.

In het vooronderzoek werd vastgesteld dat de directie in 2018 een MTO wilde uitzetten. De enquêtevragen die voor dit onderzoek opgesteld waren werden verwerkt in het MTO, zodat medewerkers geen twee enquêtes in een korte tijd hoefden in te vullen. Aan het einde van het MTO zijn de medewerkers gevraagd om persoonlijke kenmerken als geslacht en soort dienstverband in te vullen. Voor het analyseren van het gehele MTO was het voor de organisatie belangrijk dat de resultaten vergeleken konden worden met persoonlijke variabelen. Voor dit onderzoek waren persoonlijke kenmerken niet van belang. Dit omdat er geen persoonlijke kenmerken geanalyseerd konden worden, doordat de doelgroep klein was en anonimiteit daardoor niet gewaarborgd kon worden. Er is een medewerker geweest die het MTO niet naar alle eerlijkheid heeft ingevuld. Mogelijk hebben de vragen over persoonlijke kenmerken de medewerker het idee gegeven van beperkte anonimiteit. Doordat de persoonlijke kenmerken belangrijk waren voor het analyseren van het gehele MTO heeft het een respondent minder opgeleverd voor dit onderzoek. Doordat deze enquête niet betrouwbaar was, is deze niet meegenomen in de resultaten. Dit maakt dat de resultaten van het MTO betrouwbaar en valide zijn. Daarnaast heeft de gehele doelgroep deelgenomen aan het onderzoek.

De resultaten uit het MTO zijn over het algemeen zeer positief. Op de resultaten van bevlogenheid na. Echter is er een verschil te zien in de tevredenheid tussen de resultaten uit het MTO en de resultaten uit persoonlijke gesprekken. De resultaten uit het MTO zijn positiever dan de resultaten uit persoonlijke gesprekken. Een voorbeeld is dat de meerderheid van de medewerkers in het MTO aangeeft zich te identificeren met BEDRIJF. Echter wanneer er aan de medewerkers persoonlijk gevraagd werd of zij zich een medewerker van BEDRIJF voelen dan werd er vaak aangegeven dat zij zich geen BEDRIJF medewerker voelen. Daarnaast valt op dat wanneer medewerkers op de BOS een presentatie geven over hun werkzaamheden bij hun opdrachtgever dat medewerkers in de wij-vorm praten. Met wij bedoelen de medewerkers de opdrachtgever en henzelf. Dit zijn tekenen die erop wijzen dat medewerkers zich niet identificeren met BEDRIJF. Een ander voorbeeld is, dat uit de resultaten uit het MTO naar voren komt, dat medewerkers de nieuwsbrief lezen. Terwijl in de praktijk is te merken dat de nieuwsbrief inhoudelijk niet goed gelezen wordt.

De resultaten uit het MTO zijn betrouwbaar en valide, maar er kan niet getest worden of medewerkers het MTO politiek correct invullen of naar alle eerlijkheid. Overigens was dit MTO ook de eerste mogelijkheid sinds de oprichting van BEDRIJF dat de medewerkers via een enquête hun mening konden delen. In het aanvullende onderzoek dat gedaan kan worden om de hoeveelheid stressoren te bepalen, is wenselijk dat er meer interviews gehouden worden. Het voordeel van een interview is dat de onderzoeker kan doorvragen en bij een enquête blijven de resultaten oppervlakkiger.

Een nadeel om onderzoek te doen in een organisatie waarin consultants werken is dat vrijwel alle medewerkers fysiek bij hun opdrachtgever werken. Doordat de medewerkers niet fysiek aanwezig waren op het kantoor van BEDRIJF was het lastig om medewerkers te stimuleren om het MTO in te vullen. Om draagvlak te creëren heeft de directeur Operations de uitnodigingsmail van de enquête naar de doelgroep verstuurd. Daarnaast was bevlogenheid creëren een strategische doelstelling waarvoor de directeur Operations verantwoordelijk is dat deze behaald wordt. De invulperiode van de enquête was in totaal 12 dagen. Echter was de enquête tijdens de meivakantie uitgezet. Bij het opstellen van de planning wanneer het MTO gepubliceerd ging worden, was er geen rekening gehouden met eventuele vakanties. Ondanks dat medewerkers op vakantie waren, zijn toch alle enquêtes ingevuld. In een vervolg onderzoek zou bij het afnemen van een enquête meer rekening gehouden moeten worden met de aanwezigheid van medewerkers.

Een ander discussiepunt voor dit onderzoek is dat veel informatie in dit onderzoek gebaseerd is op bevindingen en meningen van de respondenten, omdat er geen jaarverslagen of beleidsplannen waren vastgelegd of die niet bruikbaar waren omdat de inhoud niet up-to-date was. Doordat BEDRIJF een kleine organisatie is en nog geen HR-afdeling of HR-Medewerker in dienst heeft, is er vrijwel geen informatie vastgelegd of te vinden op bijvoorbeeld SharePoint betreft HR gerelateerde taken. Dit omdat de gehanteerde procedures, instrumenten, structuren en middelen niet weergegeven zijn in bestanden, omdat iedere leidinggevende zijn eigen stijl van leidinggeven aannam.

De resultaten van het MTO zijn geanalyseerd in SPSS. In het hoofdstuk resultaten wordt verwezen naar de data view op SPSS. De data view kon niet toegevoegd worden in de bijlage, doordat de doelgroep klein is en anonimiteit niet gewaarborgd kan worden wanneer alle resultaten in een overzicht in de bijlage toegevoegd wordt. Het MTO is afgenomen via SurveyMonkey. Via SurveyMonkey zijn er twee herinneringsmails verzonden naar de professionals, waardoor medewerkers gestimuleerd werden om het MTO in te vullen. Een herinneringsmail had effect, omdat er daarna een piek te zien was in het aantal nieuwe respondenten. De gehele populatie in dit onderzoek bestond uit 23 medewerkers. Omdat de grootte van de doelgroep niet groot is, is ervoor gekozen om de resultaten van de gehele populatie te analyseren.

Naast het uitzetten van de enquête zijn twee directieleden gevraagd wat zij momenteel doen om de bevlogenheid van medewerkers te behouden of te creëren. Deze vraag is de directie via een e-mail gesteld. Het voordeel om de vraag via een e-mail te stellen was dat er sneller antwoord gegeven kon worden op de vraag, aangezien de directieleden onregelmatig op het kantoor aanwezig zijn. Het nadeel van een e-mail is dat het niet mogelijk is om door te vragen, behalve dat er een tweede e-mail verzonden kan worden met de vraag of bepaalde informatie toegelicht kan worden. Verder is de vraag maar aan twee directieleden gesteld en niet aan medewerkers. Sommige antwoorden van de directie konden wel getoetst worden, omdat medewerkers over dat onderwerp vragen hadden beantwoord in het MTO. Om een duidelijk en reëel beeld te krijgen over wat BEDRIJF momenteel doet om bevlogenheid te creëren, had er meer om de input van de medewerkers gevraagd moeten worden. De beantwoording van de deelvraag over wat BEDRIJF doet om bevlogenheid te creëren is gebaseerd op de visie van twee directieleden. Doordat alleen de visie van de twee directieleden is vastgesteld geeft dit geen betrouwbaar beeld, omdat conclusies zijn getrokken aan de hand van twee individuen.

Dit onderzoek naar hoe bevlogenheid gecreëerd kan worden, geeft de directie van BEDRIJF de handvaten die zij nodig hebben om de doelstelling van 45% bevlogenheid te behalen. In het vooronderzoek kwam naar voren dat het nieuwe directieteam behoefte heeft aan inzichten hoe BEDRIJF ervoor kan zorgen dat het verloop en verzuim niet toeneemt, dat medewerkers meer bevlogen worden, dat medewerkers meer initiatieven nemen, dat medewerkers met meer ideeën komen en dat medewerkers enthousiaster zijn. In de conclusie is een aantal aanbevelingen gegeven die de bevlogenheid zullen bevorderen. Daarnaast zijn er in het hoofdstuk 8 vier aanbevelingen beschreven. Echter zijn er nog vele adviezen te geven over hoe bevlogenheid te creëren, omdat het een heel breed onderwerp is en veel zaken bevlogenheid kunnen beïnvloeden. De einddatum van de doelstelling om bevlogen medewerkers te hebben is 31 december 2018. Om de 45% bevlogenheid te kunnen behalen zijn de vier gegeven aanbevelingen gericht op de korte termijn. Bijvoorbeeld een teamuitje kan dit jaar nog georganiseerd worden. Dit onderzoek geeft de organisatie bruikbare aanbevelingen, waarbij er rekening is gehouden met de deadline van de strategische doelstellingen.

Samenvattend is er onderzoek gedaan naar hoe bevlogenheid van Asset Management Professionals te bevorderen. Dit is gedaan aan de hand van deskresearch en fieldresearch. Qua theorieën en modellen was er veel informatie te vinden over hoe bevlogenheid te meten. In de theorieën was het verassend om te lezen dat bevlogenheid onder andere beïnvloed wordt door hoop en optimisme. Aan de hand van de theorieën zijn er drie wetenschappelijk onderbouwde vragenlijsten verwerkt in de enquête. Deze wetenschappelijke vragenlijsten maken dat het onderzoek betrouwbaar is. Echter is er een verschil te zien tussen de uitkomsten van het MTO en de bevindingen van de directie en de backoffice. Daarnaast is in het MTO naar voren gekomen dat medewerkers ervaren te veel hooi op hun vork te hebben. In een vervolg onderzoek zouden de stressoren (aan de hand van het JD-R model) gemeten moeten worden. Daarnaast zullen er meer interviews gehouden worden, zodat er doorgevraagd kan worden op wat het maakt dat de medewerkers te veel hooi op hun vork hebben. Iedere medewerker heeft een ander takenpakket en andere arbeidsvoorwaarden. Aan de hand van interviews hebben de leidinggevenden meer informatie tot hun beschikking waarom medewerkers werkstress ervaren. Dit kan namelijk werk- of privégerelateerd zijn.

8. Aanbevelingen en implementatie

In hoofdstuk 8.1 zijn de aanbevelingen toegelicht en beschreven waarom deze bijdragen aan het bevorderen van bevlogenheid. In hoofdstuk 8.2 is een implementatieplan en een kosten-batenanalyse weergegeven van een van de adviezen.

8.1 Aanbevelingen

8.1.1 Bedrijfsidentificatie verhogen

Het advies en de achterliggende gedachte

Uit het MTO blijkt dat 59,62% van de medewerkers zich identificeert met BEDRIJF. Echter is dit minder in de praktijk te zien. Naar mijn bevindingen lezen medewerkers de nieuwsbrieven niet/niet goed. Daarnaast geven medewerkers in gesprekken aan dat zij zich eerder een medewerker van de opdrachtgever voelen dan een medewerker van BEDRIJF, omdat zij bij de opdrachtgever werkzaam zijn en daardoor bijvoorbeeld niet inloggen op het BEDRIJF account. Fysiek zijn medewerkers eens in de zes weken bij BEDRIJF aanwezig op de BOS bijeenkomst. Daarnaast werken de professionals voornamelijk bij hun opdrachtgever op locatie, maar kunnen professionals ook bij BEDRIJF werken.

Volgens Wessels (2016) spelen een cognitieve en affectieve component een rol in bedrijfsidentificatie. Het cognitieve component laat zien wat iemands zelfbeeld is met betrekking tot zijn/haar rol binnen de organisatie. Het affectieve component is de emotionele betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Medewerkers zullen zich identificeren met BEDRIJF wanneer de organisatie hen het idee geeft dat zij onderdeel zijn van een groter geheel. Om hen dit gevoel te geven is erkenning noodzakelijk door de direct leidinggevende van de medewerker, de directie en collega's.

Medewerkers die erkend worden, hebben het gevoel dat zij ertoe doen binnen de organisatie. De positieve resultaten die hieruit voortvloeien zijn dat medewerkers betere prestaties leveren, loyaler zijn, er minder verloop is en dat medewerkers enthousiaster zijn over hun werk. Deze resultaten dragen bij aan het creëren van bevlogenheid. Minder verloop en loyaliteit dragen bij aan de ambitie om te groeien. Daarnaast zijn medewerkers enthousiaster over hun werk tegen familie en vrienden en zullen zij BEDRIJF ook aanbevelen als werkgever. Dit zorgt voor een goede employer branding.

Middelen

Om medewerkers te laten inzien dat zij onderdeel zijn van het grotere geheel zijn er een paar dingen die kosteloos gedaan kunnen worden. De leidinggevenden kunnen de persoonlijke doelstellingen van medewerkers linken aan strategische doelstellingen. Bijvoorbeeld, BEDRIJF kan de strategische doelstelling van € 600.000 meer omzet in 2018 doorberekenen naar wat de financiële bijdrage is van de medewerker aan deze omzetstijging. Dit maakt medewerkers resultaatgerichter en het werk zinvoller, omdat zij het uiteindelijke resultaat zien. Daarnaast kunnen er kritieke prestatie indicatoren (KPI's) opgesteld worden. Dit maakt het werk voor de medewerkers uitdagender, omdat zij een korte termijn doel hebben om naartoe te werken. Normaal gesproken krijgt een medewerker een opdracht voor een bepaalde tijd en wordt de medewerker beoordeeld op de kwaliteit van het project en of het op tijd af is. Met KPI's hebben medewerkers korte termijn doelstellingen, waarop de leidinggevende feedback kan geven en kan complimenteren. Ook kunnen leidinggevenden de medewerkers vaker belonen. Dit zorgt ook voor erkenning. Een ander idee is om portretfoto's van medewerkers in het kantoor op te hangen, zodat medewerkers zien dat zij onderdeel zijn van BEDRIJF.

Stakeholders

Leidinggevenden kunnen ervoor zorgen dat medewerkers zich meer identificeren met BEDRIJF en zijn de directe stakeholders. Leidinggevenden kunnen dit doen door in de ontwikkelgesprekken persoonlijke doelen op te stellen die bijdragen aan de strategische doelstellingen en door samen met de medewerker KPI's op te stellen. De medewerkers zijn belanghebbenden, maar zijn uiteindelijk de doelgroep die zich meer moeten verbinden met BEDRIJF. De HR-medewerker heeft een ondersteunende rol voor de leidinggevenden. Bijvoorbeeld door het aanschaffen van beloningen of door een sparringpartner zijn voor de leidinggevende.

8.1.2 Waardering uiten

Het advies en de achterliggende gedachte

Volgens ondernemen met personeel (2016) leveren medewerkers die waardering voelen positieve resultaten op. Voorbeelden van positieve resultaten zijn dat medewerkers meer gemotiveerd zijn,

meer betrokken zijn, beter presenteren, meer werk verzetten en langer in dienst willen blijven bij de organisatie. Al deze voorbeelden zijn wensen van BEDRIJF. Het doel van organisatie is groeien in personeel en een langdurige relatie hebben met medewerkers. Voor het hebben van een lange arbeidsrelatie met medewerkers is het van belang dat zij zich gewaardeerd voelen door hun leidinggevende. Het advies aan de organisatie is dat leidinggevenden de medewerkers regelmatiger complimenteren. Medewerkers zien hun leidinggevende vrij weinig, omdat zij fysiek bij hun opdrachtgever werken. Echter geven medewerkers aan behoefte te hebben een schouderklopje. Volgens ondernemen met personeel (2016) blijkt uit onderzoek dat medewerkers een persoonlijke blijk van waardering van hun leidinggevende belangrijker vinden dan een financiële beloning. Een persoonlijke blijk van waardering geeft medewerkers het gevoel dat zij begrepen, gezien en erkend worden. Een ander positief effect is dat leidinggevenden door waardering te uiten ook aan de medewerkers laten zien dat zij het werk dat medewerkers verrichten belangrijk vinden. Dit geeft medewerkers het gevoel dat zij ertoe doen voor BEDRIJF (Schaufeli en Bakker, 2003).

Leidinggevenden kunnen hun waardering naar de medewerker uiten in de vorm van een compliment voor hun inspanning, idee of prestatie. Meer waardering zal waarschijnlijk ook leiden tot meer ideeën vanuit de medewerkers over hoe BEDRIJF naar een hoger niveau te tillen. Meer ideeën vanuit de medewerkers is namelijk ook een van de wensen van het directieteam. Dat medewerkers het gevoel krijgen gewaardeerd te worden wanneer zij een compliment krijgen, klinkt naar eigen zeggen vrij logisch. Maar hoe maak je een compliment of wanneer is het beste moment om een compliment te geven? Volgens ondernemen met personeel (2016) is het belangrijk dat het compliment persoonlijk gericht is, dus dat het compliment gegeven wordt aan een medewerker of een klein team zoals de projectgroepen binnen BEDRIJF. Verder moet er duidelijk benoemd worden waar het compliment voor is, dus geef precies aan wat de medewerker goed heeft gedaan. Daarnaast is een compliment positief geformuleerd en worden er geen kanttekeningen als nalatigheden benoemd. Tot slot is het belangrijk dat de medewerker het complimentje face-to-face ontvangt.

Middelen
Allereerst moet er bewustwording bij de leidinggevenden ontstaan om een deel van de cultuur te veranderen. Een cultuur van respect en meer waardering waarin de leidinggevenden een rolmodel zijn. Leidinggevenden kunnen hun waardering naar medewerkers laten zien door de hen regelmatig een schouderklopje te geven. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van kaartjes waar aardige, stimulerende of juist grappige complimenten op staan. Er bestaan volgens ondernemen met personeel (2016) kant-en-klare doosjes met complimentenkaartjes. Deze kaartjes kunnen ook gebruikt worden om medewerkers te stimuleren om elkaar een compliment (een kaartje) te geven. Een ander idee is om medewerker een compliment te geven in de vorm van een traktatie als taart, een lunch of een borrel met collega's. Verder kan een leidinggevende er ook voor kiezen om een medewerker tijdens een BOS bijeenkomst in het zonnetje te zetten wanneer hij/zij bijvoorbeeld een project succesvol heeft afgerond. De medewerker ontvangt zijn compliment en daarnaast zijn alle medewerkers ook geïnformeerd dat de opdracht is afgerond. Tot slot is een beloning ook een vorm van een compliment. Denk aan een financiële beloning als een bonus of een cadeau. Wanneer er gekozen wordt voor een cadeau dan is een cadeau met een persoonlijke touch als een gadget gewenst. Daarnaast kan er ook gedacht worden aan een beloning voor het gehele gezin. Medewerkers werken in hun eigen tijd in de projectgroepen voor de transitie naar BEDRIJF 3.0. Medewerkers leveren extra inspanning voor BEDRIJF, waardoor zij minder thuis zijn. Als waardering kan de organisatie de medewerkers een bioscoopbon of bijvoorbeeld toegangskaarten voor een pretpark geven, zodat het gehele gezin samen een leuke dag heeft. Een ander idee is om een dagje uit te organiseren met alle medewerkers en hun aanhang naar bijvoorbeeld een pretpark. Wanneer een medewerker geen gezin of partner heeft dan is een beloning in de vorm van toegangskaarten niet gepast en kan er gedacht worden aan een voucher, zodat de medewerker online zelf een cadeau kan kiezen.

Stakeholders
De leidinggevenden van de medewerkers zijn de directe stakeholders. Zij zijn verantwoordelijk voor het op een motiverende manier managen van de medewerkers. De medewerkers zijn de belanghebbenden. Zij wensen meer waardering. De directie is daarentegen ook belanghebbende, omdat zij gemotiveerde, actief betrokken en initiatiefnemende medewerkers wil hebben. Daarnaast zijn de directieleden zelf ook leidinggevenden, dus zij zijn ook directe stakeholders die de medewerkers het gevoel moeten geven dat zij gewaardeerd worden en van toegevoegde waarde zijn voor BEDRIJF.

8.1.3 Transformationeel leiderschap

Het advies en de achterliggende gedachte

Een aantal medewerkers heeft sinds het begin van 2018 naar aanleiding van de transitie een andere leidinggevende gekregen. Volgens Planting (2011) hebben leidinggevenden de grootste impact op de werkbeleving van medewerkers. Leidinggevenden kunnen ervoor zorgen dat medewerkers langer blijven werken bij BEDRIJF, maar kunnen ook bevlogenheid creëren bij medewerkers. Dit kan gedaan worden wanneer leidinggevenden hun verwachtingen van de medewerker duidelijk uiten, ideeën van de werknemer respecteren en de sterke punten van de medewerker benadrukken. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende regelmatig, eens in de twee maanden, een face-to-face gesprek heeft met de medewerker. In dit gesprek wordt de status van de opdracht besproken en kan de medewerker om hulp of advies vragen.

Zoals in hoofdstuk 3.3 is beschreven leidt transformationeel leiderschap volgens Bakker (2003) tot meer bevlogenheid. Deze stijl van leidinggeven streeft het belang van de organisatie na en niet het eigenbelang van de medewerker. De leidinggevende geeft de medewerker genoeg persoonlijke aandacht, is enthousiast en stimulerend. Ook geeft de leidinggevende de medewerker genoeg feedback op zijn/haar prestaties en geeft de leidinggevende de medewerkers autonomie over hun werkzaamheden. De leidinggevende zal via coaching aansturen in plaats van top-down aansturen. Deze stijl van leidinggeven zorgt ervoor dat medewerkers voldoende energiebronnen ontvangen.

Middelen

In een vervolgonderzoek zal vastgesteld moeten worden welke stijlen van leidinggeven de leidinggevenden hanteren. Om ervoor te zorgen dat leidinggevenden de stijl van transformationeel leidinggeven aannemen, kunnen zij een vijfdaagse training volgen (Gerrits coaching, 2018). De training bestaat uit vijf dagen verdeeld over één training per maand. Er zijn in totaal vier leidinggevenden die de training kunnen volgen. De kosten die hieraan verbonden zijn, zijn € 2.475 per persoon voor de cursus en het niet aanwezig zijn van in totaal vijf werkdagen. Alle leidinggevenden zijn asset management professional. Het uurtarief van het management is € 109 per uur (Anoniem, persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). In totaal kan BEDRIJF € 17.440 niet kan factureren bij de opdrachtgevers. Dit maakt dat de totale kosten € 27.340 zijn.

Stakeholders

Direct leidinggevenden zijn verantwoordelijk dat deze stijl van leidinggevenden gehanteerd wordt. De HR-Medewerker heeft een adviserende rol en een ondersteunende rol. De HR-Medewerker kan in gesprek gaan met de leidinggevenden hoe zij tegenover transformationeel leidinggeven staan. Indien zij voordelen zien in deze stijl van leidinggeven, dan kunnen zij een training volgen. De medewerkers zijn belanghebbenden, omdat zij aangestuurd worden op een manier dat zij meer bevlogen worden.

8.1.4 Teambuilding

Het advies en de achterliggende gedachte

Het vierde advies om bevlogenheid te creëren bij de professionals is om meer tijd vrij te maken voor teambuildingsactiviteiten. Medewerkers zien elkaar eens in de zes weken op BOS bijeenkomsten, maar deze bijeenkomsten zijn zakelijk ingericht. Uit de resultaten van het MTO is naar voren gekomen dat medewerkers behoefte hebben aan bijeenkomsten met collega's die een ontspannen sfeer hebben. Voorbeelden van bijeenkomsten zijn het hebben van een paasontbijt, het vieren van Sinterklaas met medewerkers en hun aanhang of bijvoorbeeld een teambuildingsdag organiseren.

Middelen

Om meer gezamenlijke activiteiten te organiseren is het van belang dat het financieel mogelijk is om een uitje te kunnen organiseren. Voorbeelden van uitjes zijn paintball, laser gamen, rally rijden of een escape room. Voor activiteiten op het kantoor als Sinterklaas of Pasen zijn catering, versiering en cadeautjes belangrijke middelen.

Stakeholders

De HR-Medewerker organiseert de teambuildings activiteiten en draagt zorg voor de eventuele inkoop en cadeaus. Een backoffice medewerker zorgt voor de financiële afhandeling. Zowel leidinggevenden als medewerkers zijn belanghebbenden. Gezamenlijke activiteiten zorgen voor meer verbondenheid en scheppen een band. Meer verbondenheid leidt tot een kans op een langere arbeidsrelatie, meer enthousiasme en meer samenwerkingsverbanden tussen medewerkers.

8.2 Implementatie

8.2.1 Implementatieplan

In deze paragraaf wordt in een implementatieplan (zie Tabel 8.1) beschreven hoe de aanbeveling, betreft medewerkers meer het gevoel van waardering te geven, te kunnen vormgeven. In het implementatieplan wordt een tijdsinschatting gegeven, aangegeven welke middelen er nodig zijn, wie verantwoordelijk is voor bepaalde activiteiten en zijn er opmerkingen weergeven. Zoals in de situatieschets beschreven is, komt er per 20 augustus 2018 een HR-Medewerker in dienst. Zij gaat vanaf 20 augustus aan de slag met de implementatie en is de projectbegeleider. De looptijd van het implementatieplan is een jaar, waarin het plannen, doen en reflecteren tot en met november 2018 gebeurt en er tot en met juni 2019 geëvalueerd wordt of er meer waardering geuit wordt.

Samen met de directeur Operations is de HR-Medewerker verantwoordelijk voor het behalen van de strategische doelstelling om meer bevlogen medewerker te hebben op 31 december 2018. In totaal zijn vier leidinggevenden verantwoordelijk om medewerkers het gevoel te geven dat zij gewaardeerd worden, waardoor de bevlogenheid bevorderd zal worden. Om waardering te creëren is allereerst bewustwording bij de leidinggevenden nodig, omdat zij de medewerkers meer waardering gaan geven. In een presentatie zal de HR-Medewerker de leidinggevenden uitleggen wat het belang van waardering is, wat de behoeften van de medewerkers zijn en wordt er uitgelegd hoe zij hun waardering naar medewerkers kunnen uiten. Hierbij is het van belang dat de vorm van waardering gelijk is. Dat wil zeggen dat iedere medewerker gelijk behandeld wordt, dus dat niet de ene medewerker een hogere financiële beloning krijgt dan de andere medewerker. Ongelijkheid kan weer leiden tot ontevredenheid en verlaging van bevlogenheid. De bedrijfsvoering binnen BEDRIJF is zo ingericht dat er geen richtlijnen of grenzen zijn. Medewerkers die het meest durven te vragen krijgen ook het meest. Er zal in de manieren van waardering wel grenzen gesteld moeten worden om ongelijkheid te voorkomen. De HR-Medewerker stelt deze grenzen op.

Het implementatieplan bestaat voornamelijk uit vooronderzoek doen, gesprekken houden, enquêtes invullen, presentaties geven en resultaten analyseren. De HR-Medewerker is de eigenaar van dit project. De leidinggevenden en medewerkers leveren input. De resultaten uit de input worden aan hen gepresenteerd bij de BOS. In het implementatieplan staat een tijdsinschatting gegeven. De interventie die ingezet kan worden om draagvlak te creëren is dat de HR-Medewerker de directeur Operations betrekt bij de ontwikkelingsplannen. De HR-Medewerker houdt zich bezig met dit project vanaf 20 augustus 2018 tot 28 juni 2019. Daarna is het van belang dat de HR-Medewerker eens per jaar evalueert met medewerkers en leidinggevenden via gesprekken of medewerkers zich daadwerkelijk meer gewaardeerd voelen of dat er verder actie ondernomen moet worden. Voor de voortgangsbewaking en om verandering te waarborgen is het van belang dat de HR-Medewerker een logboek bijhoudt waarin alle stappen staan die ondernomen zijn. Daarnaast moet er meer structuur aangebracht worden door werkafspraken te maken tussen de leidinggevenden en de HR-Medewerker. Het vastleggen van processtappen en procedures door de HR-Medewerker zal ook zorgdragen voor het waarborgen van verandering. Ook moeten de medewerkers en leidinggevenden de verantwoordelijkheid voelen om samen ervoor te zorgen dat er een gevoel van waardering heerst.

Verandering kan weerstand opwekken. Mogelijke weerstanden in dit advies zijn dat de leidinggevenden het belang van waardering niet zien, hun stijl van leidinggeven niet kunnen of willen aanpassen, dat zij van mening zijn dat medewerkers beter hun best moeten doen om meer waardering te ontvangen, leidinggevenden niet willen veranderen of geen deel willen nemen aan dit vervolgonderzoek. Weerstand vanuit de medewerkers kan zijn dat zij niet open communiceren of dat zij de enquête niet invullen. Weerstand vanuit de HR-Medewerker kan zijn dat zij het project te veel tijd vindt kosten, vindt dat de planning te strak ingericht is of dat zij zich niet verantwoordelijk voelt voor dit project, maar van mening is dat de leidinggevenden de projectleiders zijn.

Tabel 8.1 Implementatieplan

Activiteit	Eigenaar	Betrokkenen	Datum	Tijd	Middelen	Opmerkingen	PCDA cyclus
Vooronderzoek over waardering geven	HR-Medewerker	-	Week 34 en 35	15 uur	Literatuur en best practices	Neem de tijd om goed vooronderzoek te doen	Plan

Vaststellen welke vormen van waardering er al gebruikt worden	HR-Medewerker	Leidinggevenden	Week 36	10 uur	Gesprekken	Leg de resultaten vast in een Word bestand als start voor het HR-beleid	Plan
Vaststellen welke behoeften er zijn betreft waardering	HR-Medewerker	Medewerkers	Week 36 en 37	10 uur	Enquête via SurveyMonkey	Stel een duidelijke deadline vast voor de enquête	Plan
Resultaten gesprekken en enquête analyseren	HR-Medewerker	-	Week 37	20 uur	Resultaten in Excel/SPSS verwerken	Vergelijk wat er aanwezig is en wat gemist wordt	Plan
Plan van aanpak vaststellen	HR-Medewerker	-	Week 37	5 uur	-	Resultaten zijn bekend nu vaststellen hoe meer waardering te creëren	Do
Plan van aanpak laten goedkeuren	HR-Medewerker	Directeur Operations	Week 37	1 uur	E-mail of face-to-face	Indien goedgekeurd over naar de volgende stap. Zo niet, herschrijven	Do
Leidinggevende informeren via een presentatie	HR-Medewerker	Leidinggevenden	Week 38	20 uur	Outlook, PowerPoint presentatie	Leidinggevenden uitnodigen voor de presentatie die hen bewust laat worden van het probleem, de behoeften benoemt en oplossingen geeft	Do
BOS bijeenkomst presentatie	HR-Medewerker	Medewerkers en leidinggevenden	Week 39	5 uur	PowerPoint presentatie	Informeren hoe meer waardering te uiten	Do
Complimentenkaartjes bestellen en uitdelen tijdens de BOS bijeenkomst	HR-Medewerker	Medewerkers en leidinggevenden	Week 39	2 uur	PowerPoint presentatie en de kaartjes	Uitleg hoe de complimentenkaartjes gebruikt worden	Do
Oefenronde tijdens de BOS	HR-Medewerker	Medewerkers en leidinggevenden	Week 39	1 uur	Kaartjes	Begrijpen medewerkers hoe zij elkaar kunnen complimenteren aan de hand van de kaartjes?	Check
Stand van zaken vastleggen bij de leidinggevende	HR-Medewerker	Leidinggevenden	Week 45	5 uur	Gesprekken	Checken bij de leidinggevenden of zij meer complimenten geven en positieve veranderingen zijn bij medewerkers	Check
Stand van zaken vastleggen bij de medewerkers	HR-Medewerker	Medewerkers	Week 45 en 46	5 uur	Enquête via SurveyMonkey	Checken bij medewerkers of zij zich meer gewaardeerd voelen	Check
Resultaten terugkoppelen	HR-Medewerker	Medewerkers en leidinggevenden	Week 47	5 uur	PowerPoint presentatie	Bij de volgende BOS	Act
Bijstellen, herhalen en blijven monitoren of er meer waardering gecreëerd wordt.	HR-Medewerker	-	Week 48 tot week 26 in 2019	5 uur	-	Plan-do-check-act cyclus. Meer waardering dan is het gelukt. Weinig verandering dan een nieuw plan maken	Act

8.2.2 Kosten-batenanalyse

Kosten
De kosten voor het implementeren van het advies, om meer waardering te uiten, bestaan uit personeelskosten en de kosten voor benodigde middelen zoals de kaarten en een abonnement bij SurveyMonkey. Gemiddeld verdient de HR-medewerker € 15 per uur, verdienen de managers € 109 per uur en verdienen de medewerkers € 80 per uur (Anoniem, persoonlijke communicatie, 1 juni 2018). Het uurloon van de leidinggevenden en medewerkers is hoger dan het uurloon van de HR-Medewerker, Dit komt omdat hun uurloon bestaat uit wat zij per uur kosten aan opdrachtgevers en de geïncasseerde winst die de organisatie misloopt door het niet declarabel zijn van de medewerkers.

De activiteiten van de HR-Medewerker zijn het doen van vooronderzoek, gesprekken voorbereiden en voeren met de vier leidinggevenden, enquêtes maken en uitzetten, resultaten uit de gesprekken en enquêtes vergelijken, de resultaten presenteren, de presentaties maken, afspraken maken wanneer de gesprekken en presentaties plaatsvinden en de complimentenkaarten aanschaffen. Daarnaast is er een aantal activiteiten gepland tijdens de BOS. BOS bijeenkomsten zijn in eigen tijd en worden daarom niet meegenomen in de kosten en baten analyse. De voorbereiding wordt wel meegenomen in de analyse. In totaal is geschat dat de HR-Medewerker 109 uur bezig is met dit advies. De personeelskosten zijn € 1.635. Daarnaast hebben de leidinggevenden twee gesprekken van een uur met de HR-Medewerker, dienen zij aanwezig te zijn bij een presentatie van twee uur en zal de directeur Operations het plan van aanpak goedkeuren. Totale personeelskosten voor de leidinggevenden wordt geschat op € 1.744. Tot slot vullen 25 medewerkers twee enquêtes in waarvan de invultijd samen geschat is op een half uur. De personeelskosten voor de medewerkers de enquêtes invullen zijn € 1.000. Daarnaast kosten de complimentenkaartjes € 20 inclusief verzendkosten (HAN, 2018) en het SurveyMonkey abonnement € 78 (SurveyMonkey, 2018). De totale kosten voor het advies komen neer op € 4.477.

Baten
Het advies dat leidinggevenden meer complimenten geven aan medewerkers om zo hun waardering te uiten heeft vele baten. Zie Tabel 8.2 voor de kosten-batenanalyse. Baten zijn dat medewerkers gemotiveerder, energieker, enthousiaster, productiever, meer betrokken en verbonden zijn. Daarnaast identificeren medewerkers zich eerder met BEDRIJF, worden er meer contactmomenten gerealiseerd tussen leidinggevenden en medewerkers en voelen medewerkers zich meer gewaardeerd. Dit advies draagt ook bij aan het behalen van de strategische doelstellingen om meer omzet te behalen, dat BEDRIJF kan groeien qua personeelsgrootte en dat BEDRIJF een lange arbeidsrelatie heeft met medewerkers. Het hebben van lange arbeidsrelaties met medewerkers zorgt ervoor dat het verloop niet toeneemt.

Tabel 8.2 Kosten en baten

Kosten		Baten
€ 1.635	Personeelskosten HR-Medewerker	Gemotiveerde medewerkers
€ 1.744	Personeelskosten leidinggevenden	Meer betrokkenheid en verbondenheid
€ 1.000	Personeelskosten medewerkers	Medewerkers zijn productiever
€ 20	Complimentenkaartjes	Medewerkerstevredenheid stijgt
€ 78	SurveyMonkey abonnement	Draagt bij aan het behalen van de gewenste omzet
		Meer kwaliteit: KPI's meer feedback
€ 4.477	**Totale kosten**	Medewerkers blijven langer in dienst
		Medewerkers voelen zich meer gewaardeerd
		Medewerkers werken enthousiaster en energieker
		Medewerkers hebben meer ideeën en nemen meer initiatief
		Betere band met collega's en leidinggevende
		Meer contactmomenten tussen leidinggevende en medewerker
		Identificeren zich meer met BEDRIJF

Literatuurlijst

Aarsen, L. (2017). Bevlogen werken in een vitale organisatie? Geraadpleegd op 31 mei 2018, van https://anderzverder.nl/bevlogenheid-vitaliteit/

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Goede, M. de, Peters, V., & Velder, T. van der. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bakker, A.B. (2003). Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. In K. Verhaar (red.), *Sociale Verkenningen 4: Waarden en normen* (119-141). Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bakker, A.B., Boyd, C.M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A.H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the Job Demands-Resources model. *Career Development International, 15* (7), 622-636. DOI: 10.1108/13620431011094050

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control.* New York: Worth Publishers.

BCT. (z.d.). Wat is contractmanagement? Geraadpleegd op 15 maart 2018, van https://www.bctsoftware.com/nl/oplossingen/contractmanagement/wat-is-contractmanagement

Boonstra, J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. *M&O, 67* (3), 205-225. Geraadpleegd op 20 april 2018, van http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderingen-in-het-denken-over-cultuurverandering.pdf

Broeck, A. van den, Ruysseveldt, J. van, Smulders, P. & Witte, H. de. (2011). Does intrinsic value orientation strengthen the impact of job resources? A perspective from the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20* (5), 581-609. DOI: 10.1080/13594321003669053

Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress, 22* (3), 277-294. DOI: 10.1080/02678370802393672

CBS. (2018). Banen – Werkgelegenheid. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/banen-werkgelegenheid

CBS. (2018). Dashboard arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt

CBS. (2018, 13 februari). Spanningsmeter arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt

Chilico. (z.d.). Requirements Management. Geraadpleegd op 15 maart 2018, van http://www.chilico.nl/artikelen/businessrequirements/requirementsmanagement.html

BEDRIJF. (z.d.). Over BEDRIJF [intern document].

BEDRIJF. (z.d.). Werken bij BEDRIJF: Wie is BEDRIJF? [intern document].

BEDRIJF. (2011, 20 april). 20110419LEP3002 [intern document].

BEDRIJF. (2017, 1 juni). Klanten [intern document].

BEDRIJF. (2017, 1 juni). Personeelsgids [intern document].

BEDRIJF. (2017, 1 november). Strategie- en beleidsplan [intern document].

BEDRIJF. (2017, 6 december). Asset Data Management [intern document].

BEDRIJF. (2018). Onze visie en missie [intern document].

BEDRIJF. (2018, 8 maart). Naar BEDRIJF 3.0 [intern document].

BEDRIJF. (2018, 8 maart). Start up: Duurzaam Asset Management [intern document].

BEDRIJF. (2018, 9 maart). Het belang van asset management [intern document].

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 499-512. DOI: 10.1037/0021-9010863 499

De Personeelsman. (2016, 7 juni). Wet Flexibel Werken: alles wat je als werkgever moet weten. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://www.personeelsman.nl/wet-flexibel-werken/

Economielokaal. (z.d.). Krappe of ruime arbeidsmarkt. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van https://www.economielokaal.nl/krappe-arbeidsmarkt/

Gelder, S. van. (2018, 22 januari). Hoe behoud je en trek je talentvolle medewerkers aan in 2018? Geraadpleegd op 7 maart 2018, van http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-artikelen/entry/hoe-behoud-en-trek-je-talentvolle-medewerkers-aan-in-2018

Gerrits coaching. (2018). Transformationeel leiderschap. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van http://www.gerrits-coaching.nl/site/afbeeldingen/transformationeel%20leiderschap.pdf

HAN. (2018). HAN complimentkaarten. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van https://specials.han.nl/themasites/complimentkaarten/

Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character.* Boston: Harvard Business Review.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87* (2), 268-279. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.268

Heezen, G. (2017, 21 april). Wat is bevlogenheid? Geraadpleegd op 20 april, van https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-bevlogenheid/

Judge, T.A., Bono, J.E., & Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85* (2), 237-249. DOI: 10.1037//0021-9010.85.2.237

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33* (4), 692–724. Opgevraagd van https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/Kahn+(1990)_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24* (2), 285-308. DOI: 10.2307/2392498

Knoot, J. (2017). McKinsey 7S model. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/

Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I., & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicotema, 20* (3), 354-360. Opgevraagd van http://www.redalyc.org/pdf/727/72720303.pdf

Lunsche, E. (2018). Hoe je als manager de bevlogenheid van je medewerkers bevordert. Geraadpleegd op 22 april 2018, van https://succesinhr.nl/hoe-je-als-manager-de-bevlogenheid-van-je-medewerkers-bevordert/

Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management, 33* (3), 321-349. DOI: 10.1177/0149206307300814

Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: University Press.

Maincontract. (2018). Maintenance management. Geraadpleegd op 15 maart 2018, van http://www.maincontract.nl/maintenance-management/

Mancini, S. (2018, 26 april). Bevlogen- en betrokkenheid in Nederland. Geraadpleegd op 14 mei 2018, van https://www.effectory.nl/kennis/blog/hier-vind-je-nederlands-meest-bevlogen-en-betrokken-medewerkers/?utm_source=effectory&utm_medium=newsletter&utm_campaign=0.06.18.012

Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Notten, T. (2014, 14 januari). 5 tips om de bevlogenheid van je personeel te verhogen. Geraadpleegd op 1 juni 2018, van https://www.bc.nl/kennisbank/juridische-zaken/personeel-en-hrm/31579-5-tips-om-de-bevlogenheid-van-je-personeel-te-verhogen.html

Ondernemen met personeel. (2016, 1 maart). 10 schouderklopjes voor medewerkers. Geraadpleegd op 26 mei 2018, van https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/motiveren/10-schouderklopjes-voor- medewerkers

Planting, L. (2011, 5 december). De 6 sleutels voor het creëren van bevlogen medewerkers. Geraadpleegd op 26 mei 2018, van https://www.retentie-management.com/de-6-sleutels-voor-het-creeren-van-bevlogen-medewerkers/

Plastic Soup Foundation. (2017, 13 februari). Sterke toename plastic vervuiling Noordpool. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://www.plasticsoupfoundation.org/2017/02/sterke-toename-plasticvervuiling-noordpool/

Profile Dynamics. (z.d.). Drives. Gedownload op 20 april 2018, van https://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEz6DJm87aAhXDjKQKHRY0BHUQjRx6BAgAEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.profiledynamics.com%2Fdrijfveren&psig=AOvVaw3LOTACpborhojj0wzUaVaM&ust=1524497847964496

Rhenen, W. van. (2008, 25 juni). *From stress to engagement* (Academisch proefschrift) (Amsterdam: Universiteit van Amsterdam).

Rhenen, W. van, & Visser, T. (2011). Vertaling van de theorie van ontwikkeling naar praktijk: Winst door bevlogenheid. *Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties, 1* (2), 87-93. Opgevraagd van https://www.werkenergieanalyse.nl/inc/media/inhoud/downloads/winst_door_bevlogenheid.pdf

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie, 14* (5), 229-253. Opgevraagd van https://www.researchgate.net/publication/46609696_Werk_en_welbevinden_Naar_een_positieve_benadering_in_de_Arbeids-_en_Gezondheidspsychologie

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Utrechtse bevlogenheidsschaal: voorlopige handleiding. Geraadpleegd op 22 april 2018, van http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Werkbelevingslijst: UBES. Gedownload op 25 april 2018, van http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_NL_17.pdf

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315. DOI: 10.1002/job.248

Schaufeli, W.B., Loo, M., Velde, C. van der, & Siegert, H. (2013). Dossier bevlogenheid. Geraadpleegd op 20 april, van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/402.pdf

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3* (1), 71-92. Opgevraagd van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf

Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag en Organisatie, 26* (2), 182-204. Opgevraagd van http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf

Schemer, B.W., Hagenauw, D., & Falot, N. (2018, 1 januari). Handleiding Algemene verordening gegevensbescherming en Uitvoeringswet Algemene verordening gegevensbescherming. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/sites/default/files/atoms/files/handleidingalgemeneverordeninggegevensbescherming.pdf

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1* (1), 27-41. DOI: 10.1037%2F1076-8998.1.1.27

SKB. (z.d.). Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid. Geraadpleegd op 29 april, van https://www.skb.nl/nl/vbba.html

SPSS handboek. (2017). De Cronbach's alpha: Hoe het werkt. Geraadpleegd op 29 april 2018, van https://www.spsshandboek.nl/cronbachs_alpha/

Stapper, C. (2012, 17 mei). Mintzberg Organisatiestructuren/modellen. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://www.expand.nl/nl/1102/hr-blog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen

SurveyMonkey. (2018). Een abonnement kiezen dat bij u past. Geraadpleegd op 28 mei 2018, van https://nl.surveymonkey.com/pricing/

SurveyMonkey. (2018). Steekproefgrootte enquête. Geraadpleegd op 30 april 2018, van https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size/

VBBA. (2000). *Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid.* Amsterdam: Expertisecentrum voor arbeid en gezondheid.

Vergouw, G. (2013). *Commitment: De belofte van betrokkenheid en bevlogenheid in organisaties.* Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4e druk). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.

Vink, J., Ouweneel, A., & Le Blanc, P. (2011). Psychologische energiebronnen voor bevlogen werknemers: Psychologisch kapitaal in het Job Demands-Resources model. *Gedrag & Organisatie, 24* (2), 101-120.

Vleeshouwers, L. (2017, 1 november). De steekproef in je scriptie. Geraadpleegd op 30 april 2018, van https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/steekproef-in-je-scriptie/

Vliet, V. van. (z.d.). Prestatiemotivatie. Geraadpleegd op 15 maart 2018, van https://www.toolshero.nl/management-modellen/prestatiemanagement/

Voorbeeldtevredenheidsonderzoek. (z.d.). Download medewerkerstevredenheidsonderzoek. Gedownload op 24 april 2018, van http://voorbeeldtevredenheidsonderzoek.nl/download-medewerkerstevredenheidsonderzoek

Wessels, M. (2016, 12 januari). Hoe versterk je bedrijfsidentificatie onder het personeel? Geraadpleegd op 28 mei 2018, van http://communicatieuitgelegd.nl/communicatie/hoe-versterk-

je-bedrijfsidentificatie-onder-het-personeel/

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14* (2), 121-141. DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology, 22* (8), 766-785. DOI: 10.1108/02683940710837714

Zijlstra, W. (2015, 29 april). Vertrouwen basis voor bevlogen medewerkers. Geraadpleegd op 16 maart 2018, van https://zbc.nu/management/leiderschap-management/vertrouwen-basis-voor-bevlogen-medewerkers/

Bijlagen

Bijlage A Bedrijfshistorie
Bijlage B Dienstverlening BEDRIJF
Bijlage C Doelstellingen BEDRIJF
Bijlage D Instroom- en uitstroomcijfers
Bijlage E Organogram
Bijlage F Organisatiecultuur Harrison
Bijlage G Clare Graves kleurenmodel
Bijlage H De rol van persoonlijke hulpbronnen in het Job Demands-Resources model
Bijlage I Stroomschema onderzoeksproces en analyse
Bijlage J Gespreksverslagen
Bijlage K Uitnodiging medewerkerstevredenheidsonderzoek
Bijlage L Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Bijlage M UBES, VBBA en PsyCap
Bijlage N Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek
Bijlage O E-mail voor de beantwoording van deelvraag 4
Bijlage P Analyse resultaten in SPSS
Bijlage Q Implementatieplan
Bijlage R Kosten-batenanalyse

Bijlage A. Bedrijfshistorie

Figuur A1. Bedrijfshistorie

Bijlage B. Dienstverlening BEDRIJF

Tabel B1. Soorten dienstverlening

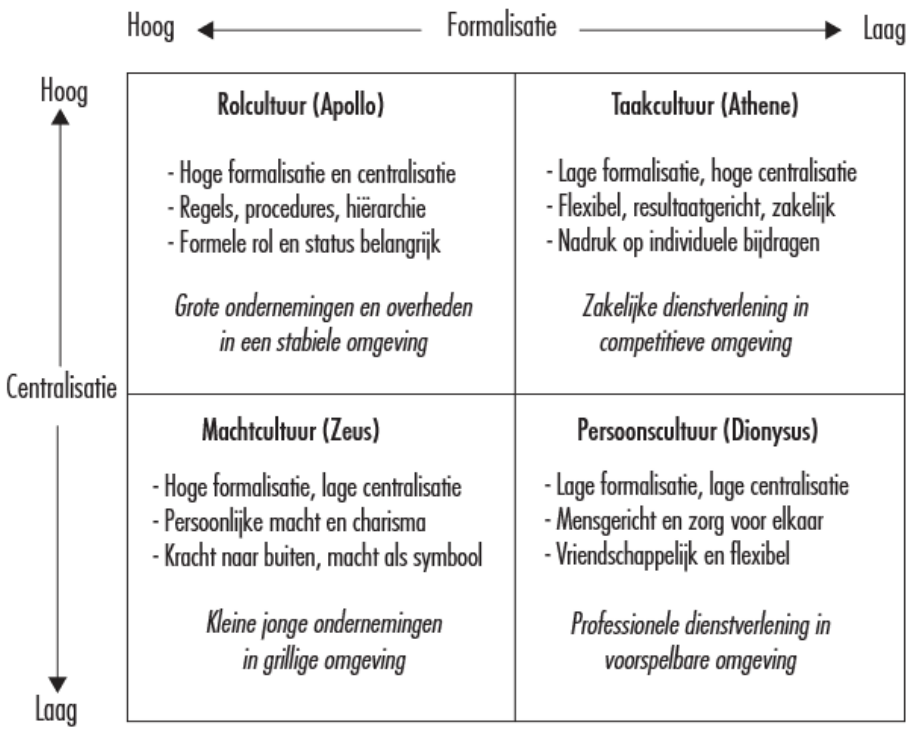
Dienstverlening	
Requirement management	De verwachtingen en wensen van de opdrachtgever haar interne en externe stakeholders worden vastgelegd, ontwikkelt, getoetst en geïmplementeerd (Chilico, z.d.).
Maintenance management	Technici en contractors handvaten bieden, zodat de assets waarde creëren voor de opdrachtgever. De verwachte levenscyclus kan behaald worden wanneer assets op een effectieve manier ingezet worden. Hierbij houdt de professional zich bezig met onderhoudsmanagement, -strategieën, -plannen en -doelen (Maincontract, 2018).
Contract management	Het maken van afspraken voor de opdrachtgever met hun leveranciers. De afspraken moeten controleerbaar, duidelijk en transparant zijn gedurende de looptijd van de contractuele samenwerking. Hierdoor wordt de kwaliteit van de dienstverlening van de opdrachtgever gewaarborgd en draagt het bij aan risicobeheersing en het behalen van de gewenste bedrijfsresultaten van de opdrachtgever (BCT, z.d.).
Performance management	Ervoor zorgen dat de doelen van de opdrachtgever op een effectieve en efficiënte wijze worden behaald. Hierbij wordt er gekeken naar de prestaties van alle afdelingen binnen de organisatie. Het belang van performance management voor bedrijven omvat meerdere belangen, namelijk lagere kosten, directe winst, groei in de verkoop, tijdsbesparing of dat operationele doelstellingen gekoppeld worden aan strategische doelstellingen (Vliet, z.d.).
Asset data management	Het leveren van een bijdrage voor de opdrachtgever in de rol van het verzamelen, vastleggen, beheren, analyseren en het delen van informatie over de asset, zodat er optimaal gepresteerd kan worden in alle fasen van de asset levenscyclus (BEDRIJF, 2017).

Bijlage C. Doelstellingen BEDRIJF

Bijlage D. Instroom- en uitstroomcijfers

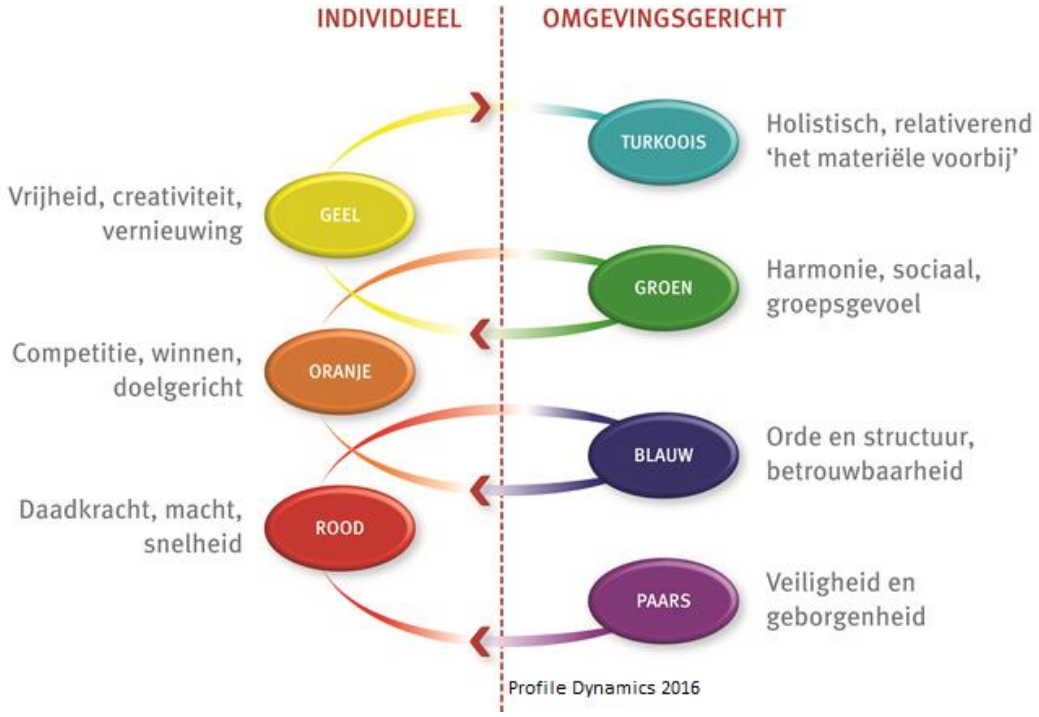
Bijlage E. Organogram

Bijlage F. Organisatiecultuur Harrison



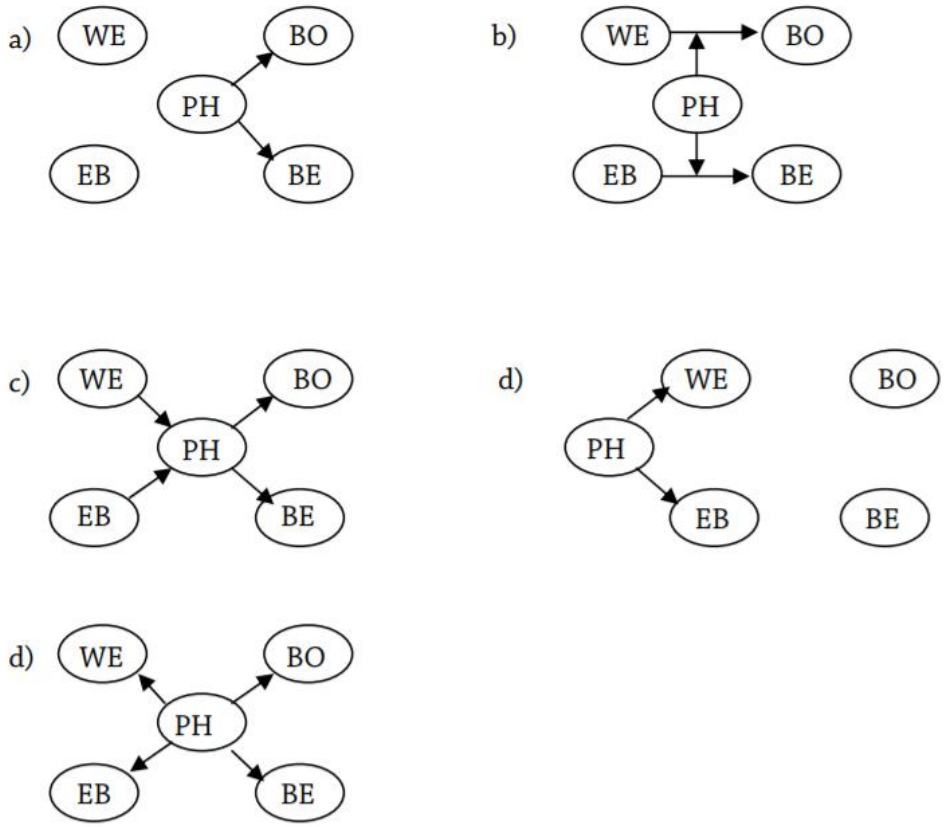
Figuur F1. Organisatiecultuur volgens Harrison. Overgenomen van Boonstra. (2013).

Bijlage G. Clare Graves kleurenmodel



Figuur G1. De zeven drijfveren van Clare Graves. Overgenomen van Profile Dynamics. (z.d.).

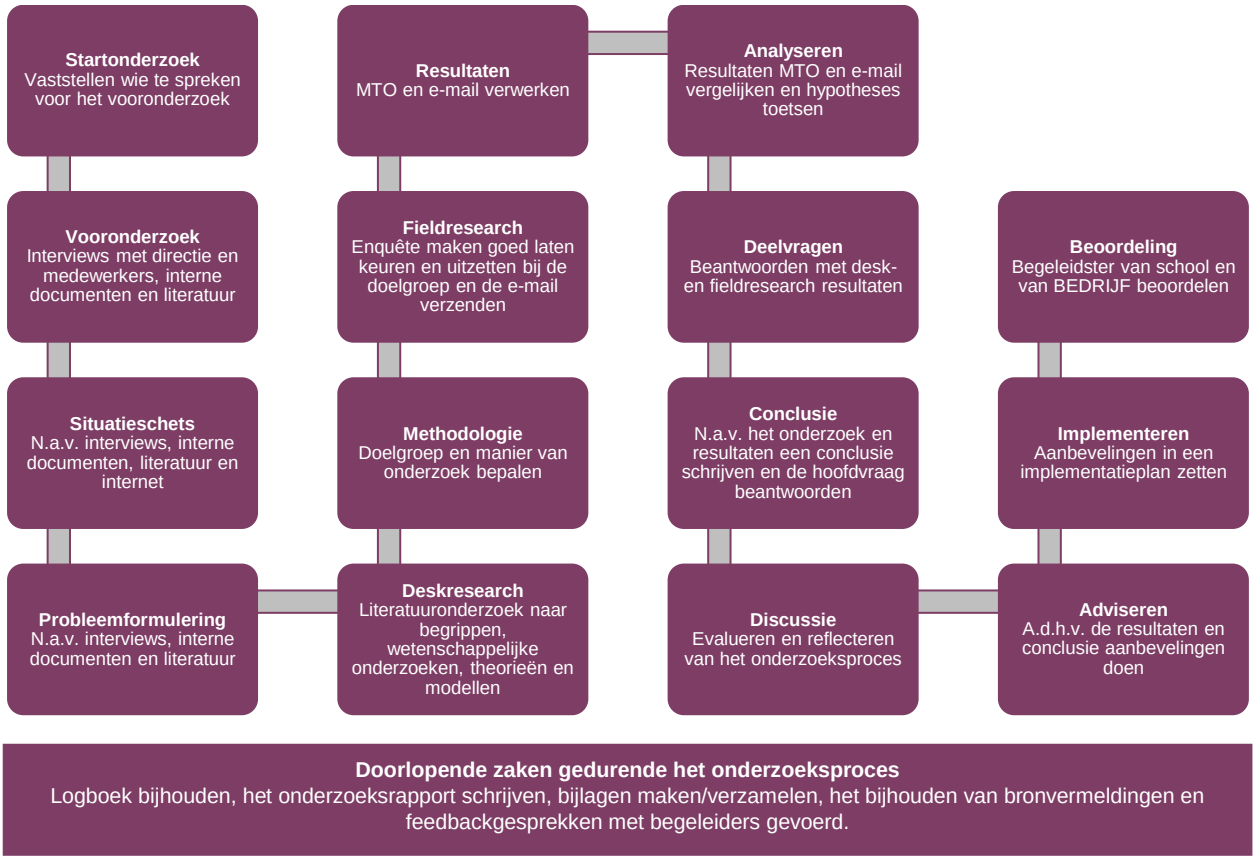
Bijlage H. De rol van persoonlijke hulpbronnen in het Job Demands-Resources model



Noot: WE=werkeisen, EB=energiebronnen, PH=persoonlijke hulpbronnen, BO=burnout, BE=bevlogenheid.

Figuur H1. Persoonlijke hulpbronnen opgenomen in het JD-R model. Overgenomen van Schaufeli & Taris. (2013).

Bijlage I. Stroomschema onderzoeksproces en analyse



Figuur I1. Stroomschema onderzoeksproces en analyse

Bijlage J. Gespreksverslagen

Respondent 1
Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 9 februari 2018.

Respondent 2
Gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 9 februari 2018**.**

Respondent 3
Ongestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 9 februari 2018.

Respondent 4
Interview 1. Half gestructureerd interview met DIRECTEUR. Gehouden op 14 februari 2018.

Interview 2. Half gestructureerd interview met DIRECTEUR. Gehouden op 16 april 2018.

Respondent 5
Half gestructureerd interview met DIRECTEUR. Gehouden op 16 februari 2018.

Respondent 6
Ongestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 21 februari 2018.

Respondent 7
Gestructureerd interview met DIRECTEUR. Gehouden op 26 maart 2018.

Respondent 8
Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 30 maart 2018.

Bijlage K. Uitnodiging medewerkerstevredenheidsonderzoek

De onderstaande e-mail is verzonden door de DIRECTEUR.

Beste collega's,

Zoals besproken is op de laatste BOS wordt er binnenkort een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) afgenomen. Het MTO wordt als middel ingezet om inzicht te krijgen in hoe de doelstelling van Operations betreft daadkracht en bevlogenheid te behalen. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in jouw bevindingen en ervaringen betreft de organisatie. Daarnaast is BEDRIJF benieuwd in hoeverre jij tevreden bent over je werk, je werkomgeving, de organisatie en het management. Om die tevredenheid te kunnen meten maakt BEDRIJF gebruik van een MTO. Het voornemen is om BEDRIJF een nog leukere organisatie te maken en hiervoor is de input van jullie zeer belangrijk. Dit is jouw kans om je bevindingen anoniem met de organisatie te delen.

Onderwerpen
In het MTO komen de volgende onderwerpen aan bod: management, organisatie, communicatie, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, samenwerken en betrokkenheid, arbeidstevredenheid, werkbeleving en persoonlijke ontwikkeling. Aan het einde van het MTO is er ruimte voor opmerkingen, tips of vragen die je zou willen delen met de organisatie. Hierin kan je ook ideeën aandragen over hoe dingen efficiënter, effectiever of klantgerichter ingericht kunnen worden.

Hoe wordt het MTO afgenomen?
Het MTO wordt online afgenomen. Binnenkort ontvang je op je BEDRIJF e-mail een uitnodiging om deel te nemen aan het MTO.

Wat wordt er met de resultaten gedaan?
De resultaten van het MTO van alle collega's worden samengevoegd en geanalyseerd. De antwoorden die gegeven zijn zullen vertrouwelijk worden behandeld en verwerkt in de analyse en de rapportage. Er zal zeer zorgvuldig met de resultaten worden omgegaan. Daarnaast zullen de resultaten niet te herleiden zijn tot individuele medewerkers, omdat alleen de gemiddeldes uit de analyse gedeeld worden en niet de individuele antwoorden. De geanalyseerde resultaten worden uiteindelijk gedeeld met het management en alle medewerkers.

Hoe worden de resultaten besproken met de directie en de medewerkers?
Zodra de analyse gereed is wordt deze door Fleur van Gennip gedeeld aan de directie. Van daaruit wordt gekeken hoe de resultaten met jullie gedeeld gaat worden. Hoogstwaarschijnlijk zal dit op een BOS gedeeld worden.

Wie ziet de ingevulde enquêtes?
Fleur van Gennip, HRM afstudeer stagiaire bij BEDRIJF, draagt zorg over de enquêtes, analyseert de resultaten en deelt deze met de organisatie. Ter informatie, het management krijgt dus geen individuele enquêtes te zien. Daarnaast is het onderwerp van Fleur haar scriptie bevlogenheid. De analyses betreft bevlogenheid worden meegenomen in haar scriptie. In haar scriptie worden dus ook geen individuele enquêtes weergegeven.

Voor een nadere toelichting van het onderzoek kun je terecht bij Fleur. Voor alle andere vragen of opmerkingen kun je mij benaderen.

Met vriendelijke groet,

DIRECTEUR

Bijlage L. Medewerkerstevredenheidsonderzoek

Beste collega,

Welkom bij het medewerkerstevredenheidsonderzoek van BEDRIJF. Je staat op het punt om deel te nemen aan het MTO. BEDRIJF wil graag inzichten krijgen in jouw bevindingen en ervaringen bij BEDRIJF. Daarnaast is BEDRIJF benieuwd in hoeverre jij tevreden bent over je werk, je werkomgeving, de organisatie en het management. Om die tevredenheid te kunnen meten, maakt BEDRIJF gebruik van een MTO.

In het MTO komen de volgende onderwerpen aan bod: management, organisatie, communicatie, arbeidsvoorwaarden, werkomstandigheden, samenwerken en betrokkenheid, arbeidstevredenheid, werkbeleving, psychologisch kapitaal en persoonlijke ontwikkeling. Aan het einde van het MTO is er ruimte voor opmerkingen, tips of vragen die je zou willen delen met de organisatie. Hierin kun je ook ideeën aandragen over hoe dingen efficiënter, effectiever of klantgerichter ingericht kunnen worden.

Het MTO bestaat uit gesloten vragen verdeeld over tien onderwerpen. De vragen worden gesteld in de vorm van een stelling. Vink het antwoord aan die het meest bij jou van toepassing is. De vragen worden beantwoord op basis van vijf keuzemogelijkheden, namelijk zeer oneens, oneens, neutraal, eens en zeer eens. Het onderwerp werkbeleving wordt beantwoord op basis van zeven keuzemogelijkheden, namelijk nooit, sporadisch, af en toe, regelmatig, dikwijls, zeer dikwijls en altijd. Het onderwerp psychologisch kapitaal wordt beantwoord op basis van zes keuzemogelijkheden, namelijk geheel mee oneens, oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, eens en geheel mee eens.

Het invullen van het MTO neemt ongeveer een half uur in beslag. Het verzoek is om de vragen in alle eerlijkheid te beantwoorden en geen vragen over te slaan. Verder zijn er in dit onderzoek geen goede of slechte antwoorden. BEDRIJF vraagt om jouw bevindingen. Het voornemen is om BEDRIJF een nog leukere organisatie te maken en hiervoor is de input van medewerkers zeer belangrijk.

In het kader van mijn HRM afstudeerstage bij BEDRIJF draag ik zorg voor de resultaten van dit onderzoek. De resultaten van dit onderzoek worden door mij samengevoegd met de resultaten van alle andere respondenten waarna ik de resultaten analyseer. De antwoorden die gegeven zijn zullen vertrouwelijk worden behandeld en verwerkt in de analyse en de rapportage. De analyses betreft bevlogenheid worden meegenomen in mijn scriptie. Verder behandel ik de resultaten zeer zorgvuldig. De resultaten zullen niet te herleiden zijn tot individuele medewerkers, omdat alleen de gemiddeldes uit de analyse gedeeld worden en niet de individuele antwoorden. De geanalyseerde resultaten worden uiteindelijk door mij gedeeld met het management en alle medewerkers. Ter informatie: het management krijgt dus geen individuele enquêtes te zien.

Succes met het invullen van het MTO. Alvast hartelijk dank voor je deelname!

Met vriendelijke groet,

Fleur van Gennip

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. het management.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op het functioneren van het management van een organisatie.

Directie/direct leidinggevende		Zeer Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
	Directie					
1.1	Ik ben tevreden over de ondersteuning van de directie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.2	Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van de directie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.3	Ik ben tevreden over de beschikbaarheid van de directie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4	De directie weet in voldoende mate wat er speelt binnen de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.5	De directie weet wat er leeft op de werkvloer.	☐	☐	☐	☐	☐
1.6	De directie is goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.7	Ik heb vertrouwen in de directie van BEDRIJF.	☐	☐	☐	☐	☐
1.8	Ik heb een goede relatie met de directie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.9	De directie behandelt mij met respect.	☐	☐	☐	☐	☐
1.10	De directie is gevoelig voor problemen van medewerkers.	☐	☐	☐	☐	☐
1.11	Ik kan me vinden in de besluitvorming van de directie.	☐	☐	☐	☐	☐
1.12	Ik vind dat de directie op een goede manier sturing geeft aan de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
	Direct leidinggevende					
1.13	Ik ben tevreden over de ondersteuning van mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.14	Ik ben tevreden over de beschikbaarheid van mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.15	Ik ben tevreden over de aanspreekbaarheid van mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.16	Ik heb voldoende contact met mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.17	Ik krijg voldoende feedback over mijn werkzaamheden van mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.18	Ik heb het gevoel dat mijn direct leidinggevende naar mij luistert.	☐	☐	☐	☐	☐
1.19	Mijn direct leidinggevende motiveert mij in mijn werk en het realiseren van mijn doelstellingen.	☐	☐	☐	☐	☐
1.20	Mijn direct leidinggevende stuurt mij duidelijk aan op basis van de doelstellingen die wij samen hebben opgesteld.	☐	☐	☐	☐	☐
1.21	Ik kan op mijn direct leidinggevende rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg.	☐	☐	☐	☐	☐
1.22	Als het nodig is kan ik mijn direct leidinggevende om hulp vragen.	☐	☐	☐	☐	☐
1.23	De verstandhouding met mijn direct leidinggevende is goed.	☐	☐	☐	☐	☐

1.24	Ik heb conflicten met mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.25	Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.26	Ik heb te maken met agressie van mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.27	Mijn direct leidinggevende is vriendelijk tegen mij.	☐	☐	☐	☐	☐
1.28	Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐
1.29	Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn direct leidinggevende.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de organisatie.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op het functioneren van de organisatie zelf. Onderwerpen die aanbod komen zijn gericht op de visie, missie, strategie, doelstellingen en cultuur.

Organisatie (Visie, missie, strategie, doelstellingen, cultuur)		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
2.1	De organisatie heeft een duidelijke visie en missie	☐	☐	☐	☐	☐
2.2	Ik sta achter de doelstellingen van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
2.3	Ik heb het gevoel dat ik bij deze organisatie pas.	☐	☐	☐	☐	☐
2.4	Ik voel mij verbonden met de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
2.5	Ik voel mij betrokken bij de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
2.6	Ik voel mij eerder een BEDRIJF'er dan een medewerker van mijn opdrachtgever.	☐	☐	☐	☐	☐
2.7	Het beleid ten opzichte van de medewerkers is goed.	☐	☐	☐	☐	☐
2.8	Ik ben trots om voor deze organisatie te mogen werken.	☐	☐	☐	☐	☐
2.9	Ik ben trots op de producten en diensten die de organisatie levert.	☐	☐	☐	☐	☐
2.10	Ik ben tevreden met de cultuur van de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
2.11	De organisatie speelt goed in op de vraag uit de markt/klanten.	☐	☐	☐	☐	☐
2.12	Ik sta achter de organisatieverandering die op 11 januari is ingezet.	☐	☐	☐	☐	☐
2.13	Ik heb de manier waarop BEDRIJF 3.0 is medegedeeld als prettig ervaren.	☐	☐	☐	☐	☐
2.14	Ik had na 11 januari het gevoel dat de directie open stond voor feedback en vragen.	☐	☐	☐	☐	☐
2.15	De directie heeft mij gemotiveerd om een steentje bij te dragen aan de transitie.	☐	☐	☐	☐	☐
2.16	Mijn veranderingsbereidheid is hoog.	☐	☐	☐	☐	☐
2.17	Ik vind veranderingen lastig.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. interne communicatie.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op de interne communicatie van een organisatie.

Interne communicatie		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
3.1	Ik ben tevreden over de interne informatiestromen.	☐	☐	☐	☐	☐
3.2	Ik lees de maandelijkse nieuwsbrief van BEDRIJF.	☐	☐	☐	☐	☐
3.3	Ik kan goed overweg met SharePoint.	☐	☐	☐	☐	☐
3.4	Ik ben tevreden over het nakomen van afspraken en besluiten.	☐	☐	☐	☐	☐
3.5	Ik word geïnformeerd over wat de organisatie wil bereiken.	☐	☐	☐	☐	☐
3.6	Ik krijg de juiste informatie om mijn werk te kunnen uitvoeren.	☐	☐	☐	☐	☐
3.7	De directie zou moeten streven naar verbetering van de interne communicatie.	☐	☐	☐	☐	☐
3.8	Ik ben tevreden over de mogelijkheid om eventuele problemen of aandachtspunten bespreekbaar te maken.	☐	☐	☐	☐	☐
3.9	De communicatie tussen mij en mijn direct leidinggevende is goed.	☐	☐	☐	☐	☐
3.10	Binnen de organisatie is er open communicatie tussen de medewerkers.	☐	☐	☐	☐	☐
3.11	Binnen de organisatie is er open communicatie tussen medewerkers en het management.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de arbeidsvoorwaarden.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op de arbeidsvoorwaarden van een organisatie.

Arbeidsvoorwaarden		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
4.1	De zwaarte van mijn werk en de beloning zijn met elkaar in overeenstemming.	☐	☐	☐	☐	☐
4.2	Ik ben tevreden met de beloning die ik voor mijn werk ontvang.	☐	☐	☐	☐	☐
4.3	In ben tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden: elektronica, auto, verlofregeling en pensioen.	☐	☐	☐	☐	☐
4.4	Ik ben tevreden over mijn salaris.	☐	☐	☐	☐	☐
4.5	Ik ben tevreden over mijn werktijden.	☐	☐	☐	☐	☐
4.6	Ik ben tevreden over het aantal vakantiedagen.	☐	☐	☐	☐	☐
4.7	Er is voldoende aandacht voor mijn arbeidsomstandigheden.	☐	☐	☐	☐	☐
4.8	Er is voldoende aandacht voor mijn werk- en privébalans.	☐	☐	☐	☐	☐
4.9	Ik ben zeker van mijn baan.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de werkomstandigheden.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op de werkomstandigheden binnen een organisatie.

Werkomstandigheden		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
5.1	Ik ben tevreden over de omstandigheden waaronder ik mijn werk doe.	☐	☐	☐	☐	☐
5.2	Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur, materiaal, resources) om mijn werk goed te kunnen doen.	☐	☐	☐	☐	☐
5.3	Ik moet regelmatig overwerken.	☐	☐	☐	☐	☐
5.4	Er blijft werk liggen waar ik niet aan toekom.	☐	☐	☐	☐	☐
5.5	Ik voer door tijdgebrek taken minder goed uit dan ik eigenlijk zou willen.	☐	☐	☐	☐	☐
5.6	Door de vele spoedklussen kom ik in de knel met andere taken.	☐	☐	☐	☐	☐
5.8	Door de drukte op mijn werk heb ik te weinig tijd over voor mezelf en/of mijn gezin.	☐	☐	☐	☐	☐
5.9	Ik kan mij buiten het werk voldoende ontspannen.	☐	☐	☐	☐	☐
5.10	Ik heb nooit het gevoel dat mijn werk klaar is.	☐	☐	☐	☐	☐
5.11	Ik hoef eigenlijk nooit wegens ziekte te verzuimen.	☐	☐	☐	☐	☐
5.12	Ik krijg de ruimte om initiatief te nemen en dingen zelfstandig uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
5.13	Ik ben tevreden over de waardering die ik voor mijn werk krijg.	☐	☐	☐	☐	☐
5.14	De organisatie doet er alles aan om de werkdruk binnen de perken te houden.	☐	☐	☐	☐	☐
5.15	Mijn werk is mentaal belastend.	☐	☐	☐	☐	☐
5.16	Ik kan mijn werk, emotioneel gezien, goed aan.	☐	☐	☐	☐	☐
5.17	Ik heb voldoende tijd om mijn taken naar behoren uit te voeren.	☐	☐	☐	☐	☐
5.18	Ik kan mijn tijd zelf indelen.	☐	☐	☐	☐	☐
5.19	Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.	☐	☐	☐	☐	☐
5.20	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.	☐	☐	☐	☐	☐
5.21	Ik kan deelnemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. samenwerken en betrokkenheid.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op het samenwerken en de betrokkenheid binnen een organisatie.

Samenwerken en betrokkenheid		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
6.1	Ik ben tevreden over de samenwerking en afspraken met directe collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.2	Er heerst een prettige werksfeer binnen de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
6.3	Ik ben tevreden over mijn directe collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.4	Ik heb plezierige directe collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.5	Ik word door mijn collega's gemotiveerd.	☐	☐	☐	☐	☐
6.6	Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg.	☐	☐	☐	☐	☐
6.7	Als het nodig is, kan ik mijn collega's om hulp vragen.	☐	☐	☐	☐	☐
6.8	De verstandhouding met mijn collega's is goed.	☐	☐	☐	☐	☐
6.9	Ik heb conflicten met mijn collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.10	Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.11	Ik heb te maken met agressie van collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.12	Mijn collega's zijn vriendelijk tegen mij.	☐	☐	☐	☐	☐
6.13	Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn collega's.	☐	☐	☐	☐	☐
6.14	Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn collega's.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de arbeidstevredenheid.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op de arbeidstevredenheid van de medewerker binnen een organisatie.

Arbeidstevredenheid		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
7.1	Ik ga met plezier naar mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
7.2	Ik voel me vastgelopen in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
7.3	Ik ben al met al tevreden met mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
7.4	Ik weet welke resultaten van mij worden verwacht.	☐	☐	☐	☐	☐
7.5	Ik krijg voldoende kans om te doen waar ik goed in ben.	☐	☐	☐	☐	☐
7.6	Ik beschik over voldoende bevoegdheden om mijn functie goed te kunnen uitoefenen.	☐	☐	☐	☐	☐
7.7	Ik zet graag een extra stap om iets extra's bij te dragen aan het succes van BEDRIJF.	☐	☐	☐	☐	☐
7.8	Ik vind het leuk om de komende jaren bij BEDRIJF te blijven werken.	☐	☐	☐	☐	☐
7.9	Ik raad BEDRIJF aan als werkgever bij anderen.	☐	☐	☐	☐	☐
7.10	Ik vind dat ik op mijn huidige positie op mijn plaats ben.	☐	☐	☐	☐	☐
7.11	Mijn werk kent een grote variatie aan activiteiten en ervaringen.	☐	☐	☐	☐	☐
7.12	Ik heb voldoende eigen verantwoordelijkheid.	☐	☐	☐	☐	☐
7.13	Mijn werk sluit goed aan op mijn kennis en ervaring.	☐	☐	☐	☐	☐
7.14	Ik ben tevreden over de veiligheid en hygiëne in en rondom mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de werkbeleving.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op de werkbeleving van de medewerker binnen een organisatie (Schaufeli en Bakker, 2003).

Let op: andere antwoordmogelijkheden.
Nooit = 0 keer per jaar
Sporadisch = een paar keer per jaar of minder
Af en toe = eens per maand
Regelmatig = een paar keer per maand
Dikwijls = eens per week
Zeer dikwijls = een paar keer per week
Altijd = iedere dag

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1	2	3	4	5	6
Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks

Werkbelevingslijst UBES		Nooit	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
8.1	Op mijn werk bruis ik van energie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.2	Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.3	Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.4	Als ik werk voel ik me fit en sterk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.5	Ik ben enthousiast over mijn baan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.6	Als ik werk, vergeet ik alle andere dingen om me heen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.7	Mijn werk inspireert mij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.8	Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.9	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.10	Ik ben trots op het werk dat ik doe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.11	Ik ga helemaal op in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.12	Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.13	Mijn werk is voor mij een uitdaging.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.14	Mijn werk brengt mij in vervoering.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.15	Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.16	Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.17	Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. het psychologisch kapitaal.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op het psychologisch kapitaal van de medewerkers. (Luthans & Youssef, 2007).

PsyCap		Geheel mee oneens	Oneens	Enigszins mee oneens	Enigszins mee eens	Eens	Geheel mee eens
	Hoop						
9.1	Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.2	Op dit moment streef ik mijn werkdoelen op energieke wijze na.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.3	Er zijn veel manieren om problemen op te lossen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.4	Op dit moment beschouw ik mijzelf als redelijk succesvol in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.5	Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.7	Op dit moment bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Optimisme						
9.8	Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.9	Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.10	Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.11	Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.12	Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.13	Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Weerbaarheid						
9.14	Als ik een tegenslag heb op mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.15	Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.16	Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.17	Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.18	Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.19	Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	Persoonlijke effectiviteit						
9.20	Ik voel me vertrouwd met het analyseren en het vinden van een oplossing voor een probleem wat zich al langere tijd voordoet.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.21	Ik voel me zelfverzekerd tijdens het vertegenwoordigen en presenteren van mijn werkzaamheden aan het management.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9.22	Ik voel me zelfverzekerd als ik een bijdrage lever aan discussies over de bedrijfsstrategie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.23	Ik voel me zelfverzekerd bij het helpen opstellen van doelen en targets in mijn werkveld.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.24	Ik voel me zelfverzekerd als ik contact opneem met mensen buiten de organisatie om problemen te bediscussiëren/ op te lossen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.25	Ik voel me zelfverzekerd bij het presenteren/ delen van informatie met mijn collega's.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Medewerkerstevredenheidsonderzoek m.b.t. de persoonlijke ontwikkeling.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan vragen die gericht zijn op persoonlijke ontwikkeling van een medewerker.

Persoonlijke ontwikkeling		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
10.1	Ik leer nieuwe dingen in mijn werk.	☐	☐	☐	☐	☐
10.2	Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.	☐	☐	☐	☐	☐
10.3	Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en doen.	☐	☐	☐	☐	☐
10.4	Ik ben tevreden over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
10.5	Mijn werk geeft me het gevoel er iets mee te kunnen bereiken.	☐	☐	☐	☐	☐
10.6	Ik wil me verder ontwikkelen binnen mijn vakgebied.	☐	☐	☐	☐	☐
10.7	Binnen de organisatie heb ik de mogelijkheid om door te groeien.	☐	☐	☐	☐	☐
10.8	Er is voldoende aandacht voor mijn persoonlijke ontwikkeling.	☐	☐	☐	☐	☐
10.9	De organisatie moedigt mij voldoende aan om bij te scholen en te ontwikkelen.	☐	☐	☐	☐	☐
10.10	Ik heb 2 keer per jaar een ontwikkelgesprek.	☐	☐	☐	☐	☐

Open vragen:
Waar moet BEDRIJF mee stoppen?
Wat moet BEDRIJF houden?
Wat moet BEDRIJF verbeteren?

Dit was het einde van de vragenlijst. Heb je nog tips, opmerkingen, vragen of informatie die je wil delen dan kun je deze hieronder vermelden:

Algemene vragen voor een medewerkerstevredenheidsonderzoek.
In deze sectie van het medewerkerstevredenheidsonderzoek staan algemene vragen.

Algemeen		Zeer oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Zeer eens
11.1	Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐
11.2	Wat is je leeftijd?	☐ Jonger dan 31 jaar ☐ 31 – 40 jaar ☐ 41 – 50 jaar ☐ 51 – 60 jaar ☐ Ouder dan 60 jaar				
11.3	Wat is je geslacht?	☐ Man ☐ Vrouw				
11.4	Welke positie is voor jou van toepassing binnen de organisatie?	☐ Management ☐ Fulltime medewerker ☐ Parttime medewerker				
11.5	Welk soort dienstverband heb jij?	☐ Vast contract ☐ Contract bepaalde tijd				
11.6	Hoeveel jaar werk jij bij BEDRIJF?	☐ Maximaal 3 jaar ☐ 4 tot 6 jaar ☐ Meer dan 6 jaar				
11.7	Ik verklaar deze enquête naar alle eerlijkheid te hebben ingevuld.	☐ Eens ☐ Oneens				

(Voorbeeldtevredenheidsonderzoek, z.d.).

Dit is het einde van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst. Wij waarderen je inzet en gaan aan de slag met deze gegevens om BEDRIJF een nog leukere organisatie te maken.

Heb je vragen of opmerkingen over het medewerkerstevredenheidsonderzoek?
Neem dan contact op Fleur van Gennip.

Bijlage M. UBES, VBBA en PsyCap

UBES vragenlijst (Schaufeli & Bakker, 2003).

WERKBELEVINGSLIJST (UBES) ©

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt U aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het ***best passende*** *cijfer (van 0 tot 6) in te vullen.*

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1	2	3	4	5	6
Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks

1. _____ Op mijn werk bruis ik van energie.
2. _____ Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.
3. _____ Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.
4. _____ Als ik werk voel ik me fit en sterk.
5. _____ Ik ben enthousiast over mijn baan.
6. _____ Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen.
7. _____ Mijn werk inspireert mij.
8. _____ Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
9. _____ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
10. _____ Ik ben trots op het werk dat ik doe.
11. _____ Ik ga helemaal op in mijn werk.
12. _____ Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.
13. _____ Mijn werk is voor mij een uitdaging.
14. _____ Mijn werk brengt mij in vervoering.
15. _____ Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.
16. _____ Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.
17. _____ Op mijn werk zet ik altijd door, ook als het tegenzit.

© Schaufeli & Bakker (2003). De UBES mag vrij gebruikt worden voor niet-commerciële wetenschappelijke doeleinden. Het is verboden om, zonder schriftelijke toestemming vooraf van de auteurs, de vragenlijst te gebruiken voor commerciële en/of niet-wetenschappelijke doelstellingen

UBES vragenlijst
De vragen die in het MTO zijn gesteld om de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie te meten (Schaufeli & Bakker, 2003).

Tabel M1. UBES vragenlijst

Vraagnummer	Vraag
	Vitaliteit
V114	Op mijn werk bruis ik van energie.
V117	Als ik werk voel ik me fit en sterk.
V121	Als ik ‘s morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan.
V125	Als ik aan het werk ben, dan kan ik heel lang doorgaan.
V128	Op mijn werk beschik ik over een grote mentale (geestelijke) veerkracht.
V130	Op mijn werk zat ik altijd door, ook als het tegenzit.
	Toewijding
V115	Ik vind het werk dat ik doe nuttig en zinvol.
V118	Ik ben enthousiast over mijn baan.
V120	Mijn werk inspireert mij.
V123	Ik ben trots op het werk dat ik doe.
V126	Mijn werk is voor mij een uitdaging.
	Absorptie
V116	Als ik aan het werk ben, dan vliegt de tijd voorbij.
V119	Als ik werk, vergeet ik alle andere dingen om me heen.
V122	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
V124	Ik ga helemaal op in mijn werk.
V127	Mijn werk brengt mij in vervoering.
V129	Ik kan me moeilijk van mijn werk losmaken.

VBBA
Vragen in het MTO die energiebronnen meten (VBBA, 2000).

Tabel M2. VBBA vragenlijst

Vraagnummer	Vraag
	Autonomie
V84	Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden.
V85	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.
V86	Ik kan deelnemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft.
	Ontplooiingsmogelijkheden
V155	Ik leer nieuwe dingen in mijn werk.
V156	Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.
V159	Mijn werk geeft me het gevoel er iets mee te kunnen bereiken.
V157	Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en doen.
	Sociale steun van collega's
V92	Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg.
V93	Als het nodig is, kan ik mijn collega's om hulp vragen.
V94	De verstandhouding met mijn collega's is goed.
V95	Ik heb conflicten met mijn collega's. R
V96	Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door collega's.
V97	Ik heb te maken met agressie van collega's. R
V98	Mijn collega's zijn vriendelijk tegen mij.
V99	Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn collega's.
V100	Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn collega's. R
	Sociale steun van direct leidinggevende
V21	Ik kan op mijn direct leiding rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg.
V22	Als het nodig is kan ik mijn direct leiding om hulp vragen.
V23	De verstandhouding met mijn direct leidinggevende is goed.
V24	Ik heb conflicten met mijn direct leidinggevende. R
V25	Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn direct leidinggevende.
V26	Ik heb te maken met agressie van mijn direct leidinggevende. R
V27	Mijn direct leidinggevende is vriendelijk tegen mij.
V28	Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn direct leidinggevende.
V29	Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn direct leidinggevende. R

*De vragen waarbij een R aan het einde van de zin staat zijn negatief gesteld. De andere vragen zijn positief gesteld.

PsyCap
Vragen in het MTO die de persoonlijke hulpbronnen hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit meten (Luthans et al., 2007).

Tabel M3. PsyCap vragenlijst

Vraagnummer	Vraag
	Hoop
V131	Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden.
V132	Op dit moment streef ik mijn werkdoelen op energieke wijze na.
V133	Er zijn veel manieren om problemen op te lossen.
V134	Op dit moment beschouw ik mijzelf als redelijk succesvol in mijn werk.
V135	Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken.
V136	Op dit moment bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb.
	Optimisme
V137	Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk.
V138	Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout. R
V139	Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant.
V140	Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk.
V141	Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen. R
V142	Mijn motto in het werk is: achter de wolken schijnt de zon.
	Weerbaarheid
V143	Als ik een tegenslag heb op mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan. R
V144	Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden.
V145	Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is.
V146	Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij.
V147	Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan.
V148	Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk.
	Persoonlijke effectiviteit
V149	Ik voel me vertrouwd met het analyseren en het vinden van een oplossing voor een probleem wat zich al langere tijd voordoet.
V150	Ik voel me zelfverzekerd tijdens het vertegenwoordigen en presenteren van mijn werkzaamheden aan het management.
V151	Ik voel me zelfverzekerd als ik een bijdrage lever aan discussies over de bedrijfsstrategie.
V152	Ik voel me zelfverzekerd bij het helpen opstellen van doelen en targets in mijn werkveld.
V153	Ik voel me zelfverzekerd als ik contact opneem met mensen buiten de organisatie om problemen te bediscussiëren/ op te lossen.
V154	Ik voel me zelfverzekerd bij het presenteren/delen van informatie met mijn collega's.

*De vragen waarbij een R aan het einde van de zin staat zijn negatief gesteld. De andere vragen zijn positief gesteld.

Bijlage N. Resultaten medewerkerstevredenheidsonderzoek

Bijlage O. E-mail voor de beantwoording van deelvraag vier

Tabel O1. Analyseschema deelvraag 4

Respondent	Middel	Datum	Hoe creëert BEDRIJF momenteel bevlogenheid?
Respondent 4, directeur	Interview via e-mail	14 mei 2018	- Neventaken geven aan medewerkers binnen het bedrijf - Zoveel mogelijk rekening houden met de ontwikkelwensen van mensen - Het financieren van opleidingen - Het belonen van medewerkers die initiatief nemen - HR zwaarder in de organisatie inrichten en inzetten ten behoeve van medewerkers - Uitstekende arbeidsvoorwaarden bieden - Het hebben van een familiecultuur - Het welzijn van de medewerkers centraal zetten
Respondent 5, directeur	Interview via e-mail	14 mei 2018	- Het geven van vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden bij de opdrachtgever - Het waarderen medewerkers die initiatieven nemen en iets extra's doen - Het bieden van uitdagende opdrachten bij toonaangevende klanten

Bijlage P. Analyse resultaten in SPSS

- Validiteit en betrouwbaarheid

UBES bevlogenheid

Tabel P1. Aantal valide antwoorden voor de UBES vragen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel P2. Het minimum, maximum en de mediaan betreft de UBES vragen

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,829	3,455	5,591	2,136	1,618	,347	17

PsyCap - persoonlijke hulpbronnen

Tabel P3. Aantal valide antwoorden voor de PsyCap vragen

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabel P4. Het minimum, maximum en de mediaan betreft de PsyCap vragen

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,284	2,182	5,409	3,227	2,479	,672	24

Energiebronnen – VBBA

Tabel P5. Aantal valide antwoorden voor de VBBA vragen

Case Processing Summary

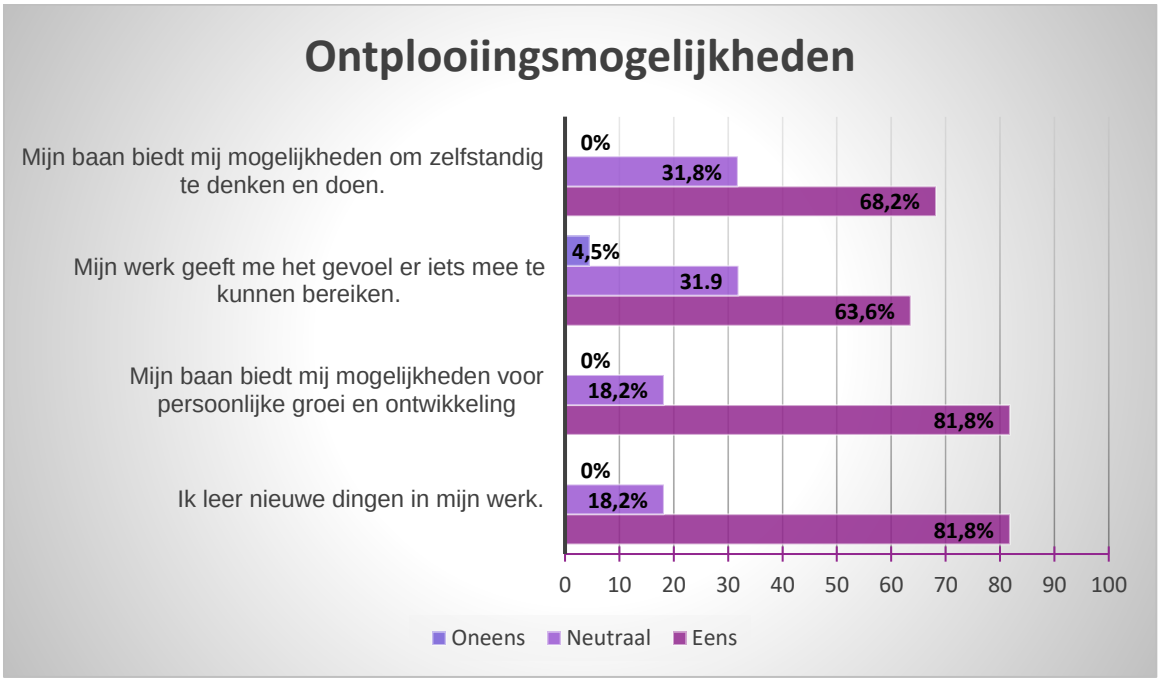
		N	%
Cases	Valid	22	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	22	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

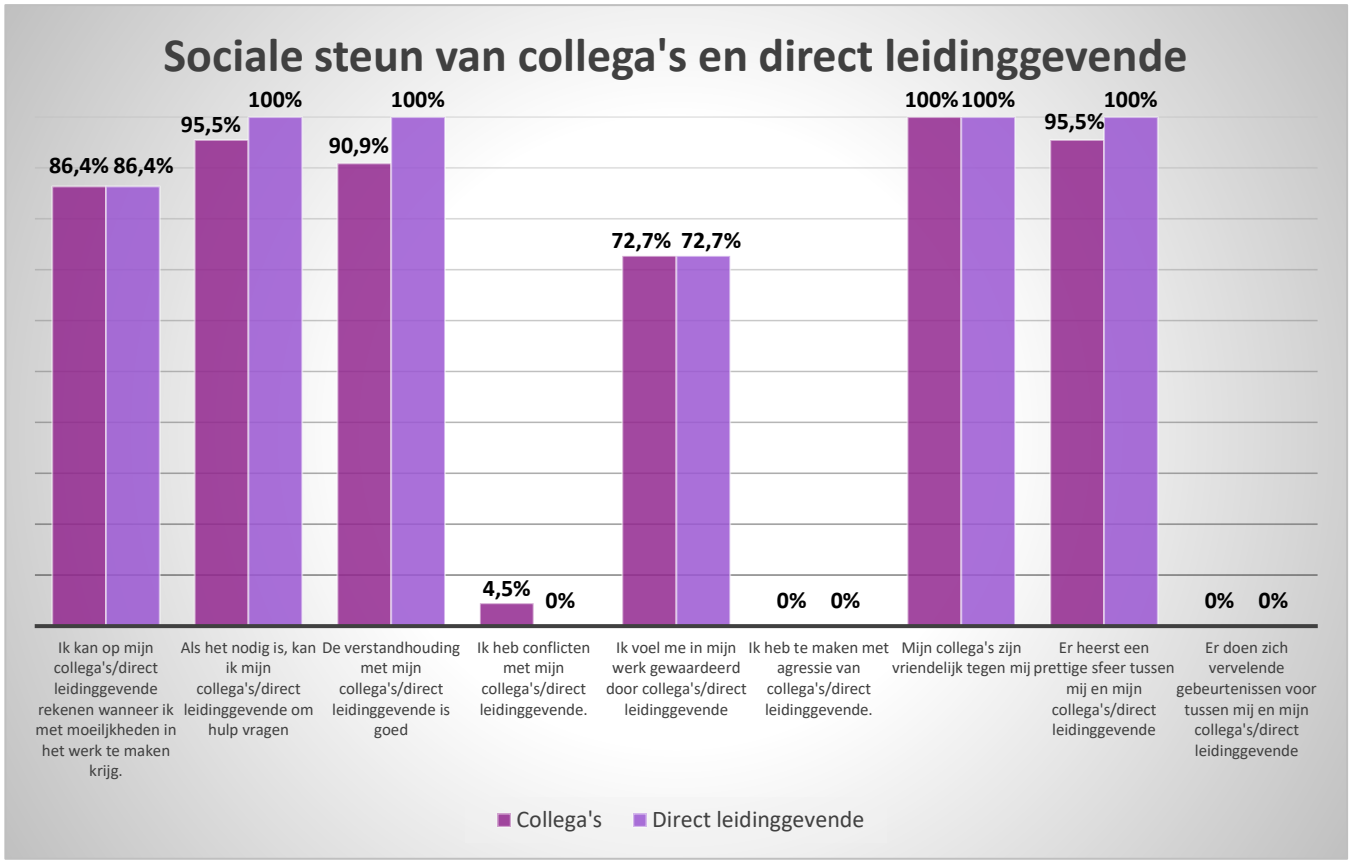
Tabel P6. Het minimum, maximum en de mediaan betreft de VBBA vragen

Summary Item Statistics

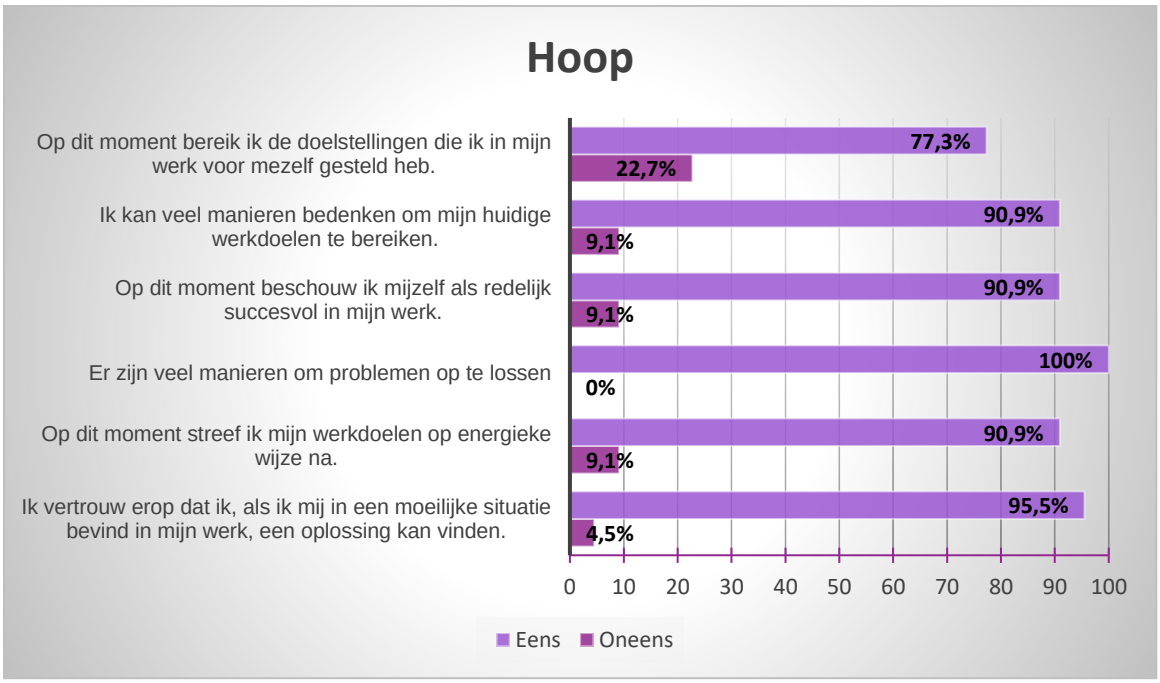
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,505	1,182	4,500	3,318	3,808	1,334	25



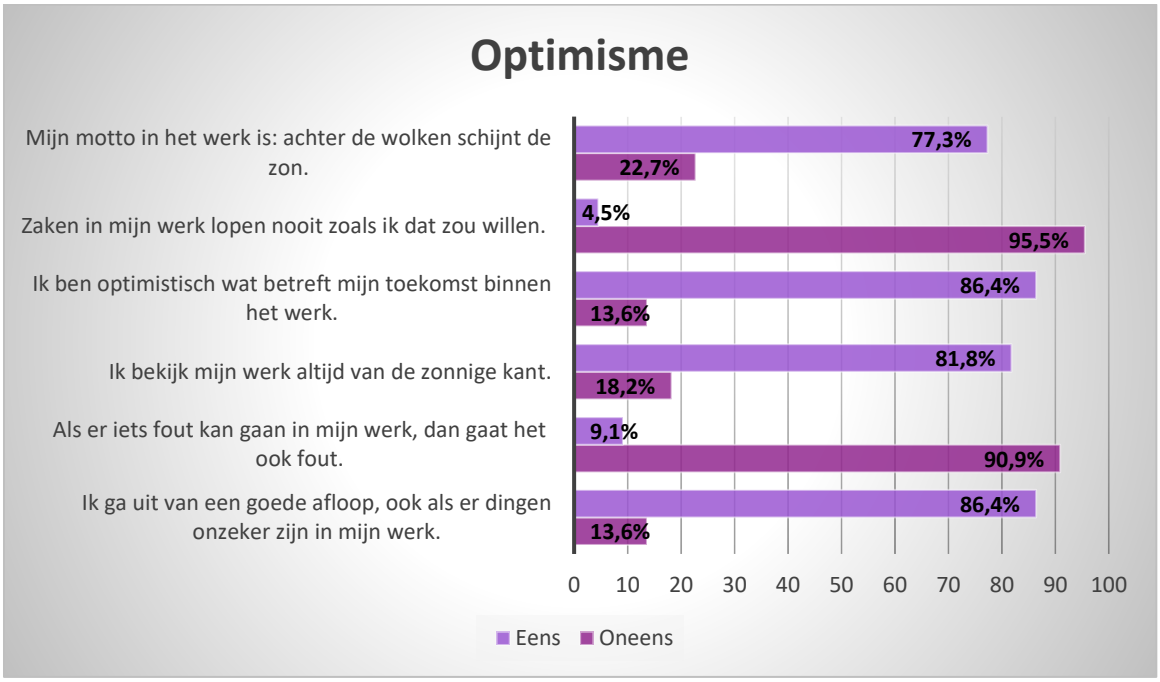
Figuur P1. Ontplooiingsmogelijkheden



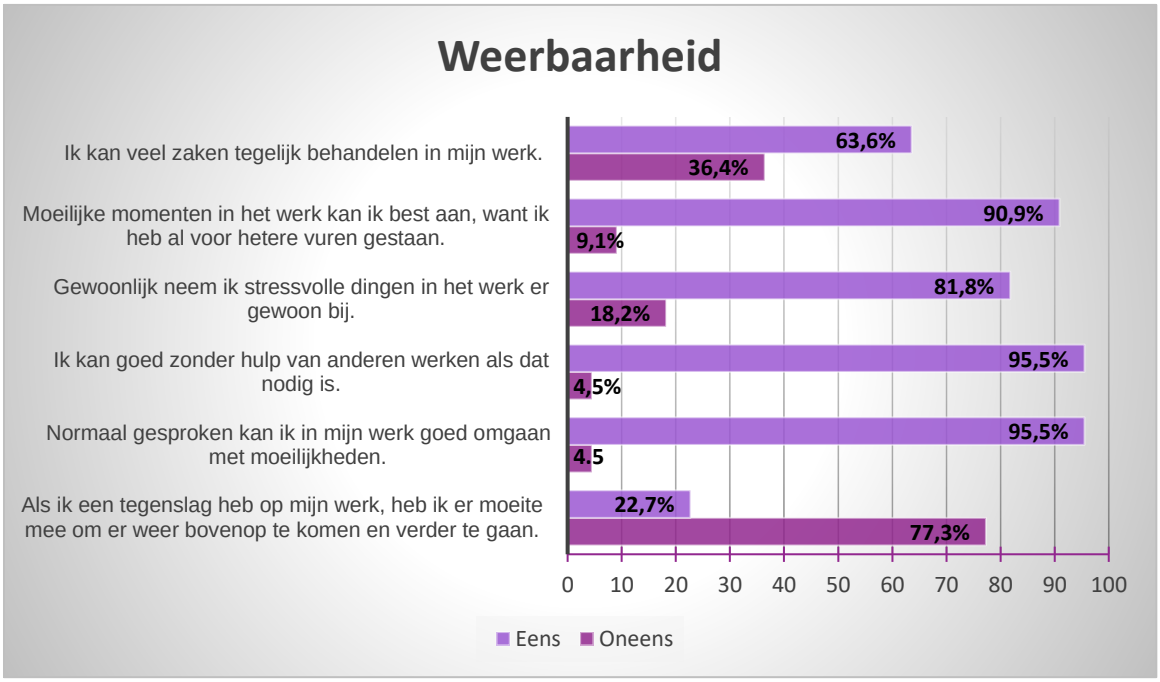
Figuur P2. Sociale steun van collega's en direct leidinggevende



Figuur P3. PsyCap test betreft hoop



Figuur P4. PsyCap test betreft optimisme



Figuur P5. PsyCap vragen betreft weerbaarheid

Figuur P6. PsyCap vragen betreft persoonlijke effectiviteit