

Het effect van job-design op de bevlogenheid van Facilitair Professionals

Dat werken ook leuk moet zijn, was niet altijd vanzelfsprekend. Vormden inkomen en zekerheid voorheen de belangrijkste drijfveren. Tegenwoordig zoeken mensen vooral naar voldoening in hun werk en geven zij graag vorm aan hun passie (Schaufeli & Dijkstra, 2011). Een mooi gegeven, want bevlogen medewerkers zijn onmisbaar bij het bereiken van organisatiedoelen. In hun onderzoek¹ onder 251 FM-professionals ontdekten Joyce van Aken en Brenda Groen hoe bevlogen de Facilitair Professional is en welke factoren hierin een rol spelen.

Bevlogen medewerkers hebben plezier in het werk, presteren beter en werken ook nog eens heel goed samen (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Zij voelen zich betrokken bij zowel het werk als de organisatie en ervaren hun werk als nuttig, inspirerend en uitdagend (toewijding). Daarbij voelen zij zich fit en vitaal en kunnen hierdoor onvermoeibaar doorwerken (vitaal). Tegelijk gaan zij volledig op in hun werk, waardoor de tijd omvliegt (absorptie) (Van Wingerden & Van de Laak, 2013).



De bevlogen medewerker is dus een ware diamant in je organisatie. Maar heb je als werkgever ook invloed op de bevlogenheid van medewerkers? Jazeker. Een goed aannamebeleid (zelfverzekerde, extraverte, initiatiefrijke en optimistische persoonlijkheden blijken gemakkelijker bevlogen te raken); goed leiderschap (transformationeel) en job-design (een mix van de juiste werkkenmerken en energiebronnen) zijn waardevolle tools om het bedrijfsresultaat positief te beïnvloeden (Christian, Garza en Slaughter, 2011). Deze publicatie gaat specifiek in op de laatste tool 'het effect van job-design': hoe is het werk georganiseerd en wat zijn hierbij de kritische succesfactoren voor een bevlogen FM-professional?

Onze adviezen op een rij...

Wil je de bevlogenheid van FM-professionals vergroten? Volg dan de onderstaande adviezen:

- Laat de FM-professional zelf bepalen hoe en wanneer het werk wordt uitgevoerd;
- Zorg voor een goede match tussen functie-inhoud en capaciteiten (voldoende complexiteit);
- Doe een beroep op creativiteit en probleemoplossend vermogen;
- Geef voldoende feedback en zorg hierbij voor een afgewogen beeld door ook de mening van anderen mee te nemen;
- Heb aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en kansen op promotie;
- Maak gebruik van de mogelijkheden tot job-crafting, waardoor werk een betere aansluiting kan krijgen op de persoonlijke wensen en talenten van medewerkers.
- Zorg voor een marktconforme vergoeding;
- Zorg voor een gemêleerd team waarin, naast hoogopgeleide jonge en ambitieuze werknemers, ook teamleden zijn opgenomen, die zowel nu als in de toekomst een ideale match met de huidige kwalificaties vormen.
- En ten slotte is er ook nog een belangrijke rol weggelegd voor de opdrachtgever.
 - Deel organisatiedoelen (core-business);

¹ Het onderzoek werd mogelijk gemaakt door Arrange Integrated, Yask Facility Management, Heyday Facility Management, Facilicom Solutions, Sparq en de Hospitality Group. In totaal namen 251 professionals deel aan het onderzoek. Deze groep bestond uit: huismeesters, managers, gastvrouwen, servicedeskmedewerkers, projectleiders, klantmanagers, consultants en zes correspondenten in de categorie 'overige'.

- Zorg voor een goed inwerkprogramma;
- Voorzie in een fijne werkomgeving;
- Maak geen onderscheid tussen externe en eigen medewerkers;
- Voorzie de FM-professional van voldoende feedback;
- Zorg voor voldoende mogelijkheden om ervaring op te doen.

Bevlogenheid in het facilitair domein

Bevlogen medewerkers vind je in alle takken van sport. In de literatuur werd alleen nog niet eerder specifiek aandacht geschonken aan de bevlogenheid van Integrale Facilitair Professionals; een groep medewerkers die groeiende is als gevolg van steeds verdergaande uitbesteding van FM. Een groep die bovendien te maken heeft met bijzondere werkomstandigheden, zoals de dynamiek van het werken voor een externe opdrachtgever en met een veelal op afstand zittende leidinggevende. Dat ook de klant steeds meer op afstand (thuis) zou komen te zitten als gevolg van het Coronavirus, hadden we ten tijde van het onderzoek nog niet kunnen voorzien. Maar deze ontwikkeling maakt de bijzondere omstandigheden binnen het facilitaire wel heel actueel.

Energiebronnen en werkeisen

In dit onderzoek richten we ons op het effect van job-design op de bevlogenheid van de FM-professional en de aanwezigheid van voldoende energiebronnen. Voordat we ingaan op de resultaten, volgt eerst een korte uitleg over energiebronnen en werkeisen.

Schaufeli e.a. (2013) beschrijven de mogelijkheid om de positieve toestand van medewerkers te bevorderen door voorwaarden te scheppen waaronder bevlogenheid kan optreden, de zogeheten energiebronnen. Met een onderscheid tussen energiebronnen in het werk en persoonlijke hulpbronnen.

Energiebronnen in het werk			Persoonlijke hulpbronnen
Aard van het werk	Sociaal	Relatie persoon en werk	
Werkvariatie	Feedback over functioneren	Leer—en ontwikkelmogelijkheden	Waargenomen eigen competentie
Regelruimte	Positief sociaal werkklimaat	Passen bij de werkkrol	Optimisme
Complexiteit	Sociale steun		Hoop
Belang van taak voor anderen	Erkenning en waardering		Veerkracht
	Relatie met de leidinggevende		
	Transformationeel leiderschap		

(Schaufeli, Loo, Van der Velde, & Siegert, 2013)

Tegenover de energiebronnen staan de zogenaamde werkeisen, zoals werkdruk, taakcomplexiteit, werk-privé-balans, conflicten, fysieke en emotionele belasting. Dit zijn de aspecten van het werk die moeite en inspanning vereisen. De aan- of afwezigheid van beide aspecten kennen geen lineaire voorspelling voor bevlogenheid. Je zou het misschien niet verwachten, maar bepaalde werkeisen kunnen juist positief samenhangen met bevlogenheid. Het gaat hier om zaken die weliswaar inspanning vereisen, maar tegelijkertijd een uitdaging met zich meebrengen. Sterker nog, onvoldoende stimulatie vanuit het werk, resulterend in verveling, blijkt juist negatief samen te hangen met bevlogenheid (Schaufeli, Loo, Van der Velde, & Siegert, 2013). Je mag ervan uitgaan dat een goede balans tussen energiebronnen en werkeisen een mooi vertrekpunt is voor de bevlogen medewerker.

Over het onderzoek

Hoe bevlogen zijn FM-professionals en wat zijn hierbij kritische succesfactoren?

In de lente van 2019 toetsten we dit aan de hand van een schriftelijk interview onder 251 FM-professionals. De vragenlijst bestond uit drie onderdelen:

- Bevlogenheid (UBES-9)
- Werkkarakteristieken (WDQ-NL)
- Werktevredenheid (JSS)

De bevlogenheid van de FM-professional werd gemeten aan de hand van de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES-9). Deze meet de mate van toewijding, vitaliteit en absorptie én bevlogenheid als geheel. (Schaufeli & Bakker, 2003). In het tweede deel werden de in het werk aanwezige werkkenmerken in beeld gebracht aan de hand van de Work Design Questionnaire (WDQ) (Gorgievski, Peeters, Rietzschel, & Bipp, 2016). De WDQ-NL bestaat uit 4 categorieën, te weten: taakkarakteristieken, kenniskarakteristieken, sociale werkkenmerken en contextuele werkkenmerken. De contextuele werkkenmerken bleven in dit onderzoek buiten beschouwing,

omdat we ervan uitgaan dat facilitair aanbieders weinig invloed hebben op de werkomstandigheden bij de opdrachtgever.

Daarnaast veronderstelden we dat de manier waarop werk is georganiseerd van grote invloed is op hoe gezond en motiverend werk is. We relateerden de gemeten bevlogenheid daarom aan de aanwezigheid van diverse werkgerelateerde kenmerken, zoals de mate van autonomie of de ervaren sociale steun op het werk.

Tenslotte gaven enkele vragen uit de Job Satisfaction Survey (JSS) inzicht in de mate van tevredenheid over de beloning van het werk en de kansen op promotie (Leest van der, 2015).

Resultaten onderzoek

FM-professionals hoge mate bevlogenheid

Goed nieuws voor de FM-branche! De FM-professional geeft blijk van een hoge mate van bevlogenheid (gemiddeld 5.31 ten opzichte van UBES-norm van gemiddeld 3.74, scorebereik 0-6). Overigens, hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de mate van toewijding. De jongste generatie bleek significant minder toegewijd dan de oudere.

Bevlogenheid	
Management (man)	5.36
Management (vrouw)	5.07
Medewerker (man)	5.11
Medewerker (vrouw)	5.47
Scorebereik 0-6	

Overall een bijzonder mooie score... Maar welke factoren zijn hierin bepalend? Achtereenvolgens zoomen we in op de aard van het werk, de sociale aspecten en de relatie tussen de persoon en het werk

Aard van het werk

De zogenaamde taak- en kenniskarakteristieken, zoals de mate van ervaren autonomie of taakcomplexiteit geven inzicht in de aard van het werk. De FM-professional bleek deze kenmerken grotendeels ruimschoots te ervaren in het werk. Dat is gunstig! In zijn algemeenheid geldt dat managers de aanwezigheid van 'taak- en kenniskarakteristieken' hoger scoren dan medewerkers.

Mannen scoren deze karakteristieken op hun beurt weer hoger dan hun vrouwelijke collega's.

Taak	3.78	Kennis	3.53
Taakvariatie	4.10	Informatieverwerking	3.86
Beslissingsautonomie	3.86	Variatie in vaardigheden	3.85
Procedurele autonomie	3.83	Probleemoplossing	3.56
Planningsautonomie	3.83	Taakspecialisatie	3.06
Taaksignificantie	3.67	Taakcomplexiteit	2.14
Taakidentiteit	3.38		
Scorebereik 1-5			

Kijkend naar de 'aard van het werk' onderscheiden Schaufeli e.a. (2013) de volgende energiebronnen:

- Werkvariatie
- Complexiteit
- Het belang van de taak voor anderen
- Regelruimte

Invloed 'aard van het werk' op bevlogenheid

Als we deze energiebronnen relateren aan de gemeten taak- en kenniskarakteristieken in het werk van de FM-er én de samenhang hiervan met bevlogenheid, dan concluderen we het volgende.

Werkvariatie

In ons onderzoek bleek geen significante samenhang te bestaan tussen de mate van taakvariatie en bevlogenheid. Bevlogenheid wordt dus kennelijk niet bepaald door de mate van taakvariatie. Overigens blijkt uit de gegevens wel dat FM-professionals hun werk heel gevarieerd vinden. Met deze energiebron zit het dus wel goed in het facilitaire werk.

Complexiteit

Zowel facilitair medewerkers als managers ervaren hun werk als weinig complex. Dit zou ten koste kunnen gaan van de bevlogenheid (samenhang aangetoond met 'toewijding'). Het is aan te bevelen om te streven naar een goede match tussen functie-inhoud en iemands capaciteiten. Het werk dient een beroep te doen op persoonlijke vaardigheden en moet idealiter ook nog enigszins uitdagend zijn. Hoe bevredigend en stimulerend is het wanneer je een complexe taak succesvol kunt afronden! In lijn hiermee adviseert Kievit (2019) leidinggevendenden om medewerkers bij problemen 'lekker te laten scharrelen'. Het management dient wel vragen te stellen, maar vooral niet alles direct zelf op te willen lossen.

Gelukkig wordt er volgens de FM-professional voldoende beroep gedaan op het probleemoplossend vermogen van de FM-er en diens creativiteit, wat een positief effect heeft op de totale bevlogenheid. Zij raken meer toegewijd op het moment dat een nieuw probleem zich voordoet, waarbij creativiteit vereist is en zij unieke oplossingen moeten bedenken.

De mate waarin medewerkers wordt gevraagd een beroep te doen op hun creativiteit en oplossend vermogen, hangt ook nauw samen met kansen op ontplooiing, wat op haar beurt weer een positieve invloed heeft op bevlogenheid. Volgens Schaufeli e.a. (2013) voelen medewerkers zich meer vitaal, toegewijd en bevlogen op het moment dat zij vertrouwen hebben in zichzelf en zich capabel voelen.

Bovendien worden de mogelijkheden voor ontplooiing en carrièreperspectief door veel medewerkers als een vanzelfsprekend onderdeel van het zogeheten psychologisch contract beschouwd. Werknemers vormen zich bepaalde verwachtingen van wat hun baan vraagt maar ook biedt. Ontplooiingsmogelijkheden spelen daarin voor velen een belangrijke rol. De mate van vervulling van het psychologisch contract heeft vervolgens weer invloed op het gevoel van bevlogenheid (Schalk, De Jong en Freese, 2007).

Het belang van de taak voor anderen

Het belang van de taak voor anderen (taaksignificatie) brachten we in beeld aan de hand van twee stellingen: 'Het is waarschijnlijk dat de resultaten van mijn werk het leven van andere mensen in belangrijke mate beïnvloeden' en 'Mijn baan zelf is erg belangrijk in een groter geheel'. Het merendeel van de FM-ers was het hiermee eens. Dat is een mooi gegeven, wetende dat de kerntaak van FM-er is om waarde toe te voegen aan de core business. Hier is ook een rol weggelegd voor de leidinggevende, eventueel in samenwerking met de opdrachtgever. Die moeten FM-medewerkers laten inzien dat zij een belangrijke en betekenisvolle bijdrage leveren aan de organisatie. Daarbij is het van belang dat zij de organisatiedoelen kennen en bovendien begrijpen op welke wijze zij hieraan kunnen bijdragen.

Regelruimte

Onze bevindingen leiden tot de conclusie dat de FM-professional vooral meer bevlogen lijkt te raken door een hogere mate van procedurele autonomie, dat wil zeggen dat je zelf mag bepalen hoe je je doelen behaalt. Dit heeft invloed op de mate van vitaliteit en toewijding die de FM-professional voelt. Gelukkig ervaart de FM-er relatief veel vrijheid in het werk.

Dat autonomie één van de belangrijkste drijvers is van bevlogenheid, wordt in de literatuur bevestigd. Schaufeli & Dijkstra (2011) erkennen het belang van het hebben van voldoende vrijheid om te bepalen hoe en wanneer het werk wordt uitgevoerd. Volgens Attridge (2009) leiden flexibele werkroosters en een hogere mate van beslissingsbevoegdheid tot een grotere bevlogenheid van medewerkers. Hackman & Oldman (geciteerd in Christian, Garza en Slaughter, 2011) beweren dat juist autonomie en feedback de grootste motivationele invloed hebben. Dit in vergelijking tot taakvariatie, taakidentiteit en taak-significatie. Bovendien zou het waarborgen van de autonomie van werknemers op het werk cruciaal zijn voor zowel het individuele als het bedrijfssucces. Autonome medewerkers zijn vrij om te kiezen hoe ze hun werk doen en zouden hierdoor effectiever zijn.

Het advies is de verantwoordelijkheden lager in de organisatie te plaatsen en de mate van autonomie onder medewerkers te vergroten. Dat kan relatief eenvoudig door medewerkers, eventueel in teamverband, hun eigen werk in te laten delen. 'Dat kan variëren van de dagelijkse werkindeling tot het maken van een lange termijnplanning, inclusief het opnemen van verlof en vakantiedagen' (Bakker, 2003).

Ook kunnen medewerkers hun eigen bevlogenheid stimuleren door hun eigen baan zodanig vorm te geven, dat deze beter past bij hun eigen behoeften en vaardigheden (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Sociaal

Volgens Schaufeli e.a. (2013) vormen de sociale componenten op het werk belangrijke energiebronnen.

In ons onderzoek richtten we ons, in lijn met bestaande literatuur, op de ervaren sociale steun en de mate van ontvangen feedback. Daarnaast hebben we specifiek voor deze doelgroep vragen toegevoegd, die betrekking hebben op de ervaren waardering door de opdrachtgever

(rekening houdende met het feit dat de FM-professional vaak werkzaam is op locatie bij de opdrachtgever, niet zijnde de werkgever) en de mate waarin de FM-professional het gevoel heeft gelijk gewaardeerd te worden door deze opdrachtgever ten opzichte van 'eigen medewerkers'. Alle items werden ruim voldoende beoordeeld. Hierbij valt op dat vrouwelijke managers de meeste sociale steun ervaren. Ten aanzien van de overige onderdelen zijn geen relevante verschillen geconstateerd tussen mannen, vrouwen, managers of medewerkers.

Sociale steun	3.97
Feedback	3.40
Waardering door opdrachtgever	3.98
Gelijke waardering FM en eigen medewerkers	3.48
Scorebereik 1-5	

Sociale steun

In tegenstelling tot wat je, op basis van de literatuur, zou verwachten, lijkt sociale steun geen belangrijke invloed te hebben op de bevlogenheid van de FM-professional. Er werd geen significante correlatie aangetoond tussen bevlogenheid en vragen betreffende de mate waarin men vriendschappen kan sluiten op het werk, de vriendelijkheid van collega's en de band met de leidinggevende.

Feedback

Wel wordt bevlogenheid (in totaliteit) én de mate van absorptie en toewijding (in het bijzonder) positief bepaald door de mate van feedback die de FM-professional ontvangt vanuit de leidinggevende en collega's.

- ✓ *'Ik krijg veel informatie van mijn leidinggevende en collega's over hoe goed ik mijn werk doe.'*
- ✓ *'Andere mensen in deze organisatie, zoals managers en collega's, geven informatie over de effectiviteit (bijv. kwaliteit, kwantiteit) van mijn prestaties.'*
- ✓ *'Ik krijg feedback over mijn werkprestaties van andere mensen in mijn organisatie (zoals leidinggevend en collega's).'*

Het geven van feedback door de leidinggevende vormt een extra uitdaging voor een 'leidinggevende op afstand', zoals vaak het geval is bij FM-professionals werkzaam bij een opdrachtgever op locatie. Troost (2017) adviseert de leidinggevende om feedback te geven op concreet en zichtbaar gedrag en in zijn/haar oordeel ook de mening van anderen mee te nemen. Dit geeft een meer afgewogen beeld. Daarnaast wordt het steeds logischer dat collega's naar elkaars functioneren kijken en dit beoordelen ('peer-feedback').

Dimensies externe inhuur

Het inhuren van externe Facilitair professionals, in tegenstelling tot het werken met traditionele werknemers, voegt een nieuwe dimensie toe aan bestaande managementvraagstukken. Barrett en Baldry (2003) beschrijven enkele personele risico's bij de uitbesteding van facilitaire diensten. Deze hebben onder andere betrekking op een mogelijk beperkte betrokkenheid van de FM-professional bij de klant.

In een traditionele setting heeft de supervisor formeel gezag over een werknemer. De relatie tussen een supervisor en een ingehuurde werknemer is minder duidelijk. Het is een mengeling tussen klant-leverancier en werknemer-supervisorrelaties (Lampinen, 2015).

Uit verschillende onderzoeken onder flexwerkers naar hun bevlogenheid, motivatie en organisational citizenship behaviour (OCB, oftewel goed werknemerschap: medewerkers die bereid zijn om collega's te helpen en meer te doen dan formeel is vastgelegd), komt naar voren dat de opdrachtgever diverse tools in handen heeft om de bevlogenheid van externe medewerkers op een positieve manier te stimuleren. Denk hierbij aan het serieus welkom heten van externe medewerkers en het zorgdragen voor een goed inwerkprogramma. En aan het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers worden gerespecteerd en gewaardeerd en waarin geen onderscheid wordt gemaakt tussen 'eigen' en externe medewerkers. Voorzie flexwerkers van voldoende feedback en zorg ervoor dat men weet wat er van hen wordt verwacht (Lampinen, 2015).

Waardering door opdrachtgever

Uit ons onderzoek bleek dat de FM-professional zich gewaardeerd voelt door de opdrachtgever (score 3.98). Bovendien beoordeelt men de waardering ten opzichte van 'eigen medewerkers' relatief positief (3.48). Alhoewel bevlogenheid als totaal-construct niet beïnvloed lijkt te worden door de getoonde waardering, blijken de mate

van toewijding en absorptie wel degelijk toe te nemen bij een grotere mate van waardering. Het is daarom toch uitermate waardevol om de FM-er te laten merken dat hij/zij wordt gezien en erkend.

Moorman en Harland (2002) concluderen dat zowel de klantorganisatie als de werkgever bepalen of 'tijdelijke' medewerkers OCB vertonen. Klantorganisaties kunnen de houding van hun tijdelijke krachten verbeteren door duidelijke verwachtingen te geven, uit te leggen waarom de opdracht belangrijk is, training te geven en goede prestaties te herkennen. Bovendien zouden tijdelijke medewerkers beter presteren op posities die hen de mogelijkheid bieden om belangrijke ervaring op te doen of nuttige vaardigheden te leren.

Als we het voorgaande vertalen naar de wereld van FM, adviseren we opdrachtgevers om de integrale FM-er zoveel mogelijk te betrekken bij de core-business. Bijvoorbeeld door het delen van organisatiedoelen. Wanneer FM-professionals de organisatiestrategie kennen, zijn zij niet alleen beter in staat om de facilitaire dienstverlening hierop aan te laten sluiten en daarmee een bijdrage te kunnen leveren aan het resultaat, maar wordt ook het gevoel van 'erbij horen' vergroot. Wat ons betreft kunnen de adviezen voor het vergroten van OCB van 'tijdelijke' krachten een op een worden overgenomen ten behoeve van de externe FM-professional. Dus zorg voor een goed inwerkprogramma, een fijne werkomgeving, maak geen onderscheid tussen externe en eigen medewerkers, voorzie de FM-professional van voldoende feedback en zorg voor voldoende mogelijkheden om ervaring op te doen.

Erkenning en waardering in financiële zin

De FM-professional is niet erg te spreken over de financiële waardering van het werk. Dat geldt in deze steekproef zowel voor de medewerker als voor het management. De tevredenheid over het salaris scoorde een gemiddelde van 3.07 op een 6-puntsschaal. De internationale norm (VS uitgesloten) geeft een gemiddelde waarde van 3.6.

De volgende stellingen lagen ten grondslag aan bovenstaande score:

- ✓ *Voor mijn gevoel krijg ik genoeg betaald voor het werk dat ik doe (55% oneens)*
- ✓ *De salarisverhogingen zijn te klein en komen met te grote tussenpozen (76% eens)*
- ✓ *Ik voel me niet op waarde geschat door mijn werkgever als ik stilsta bij wat ik betaald krijg (54% eens)*
- ✓ *Ik ben tevreden met mijn kansen op salarisverhoging (60% oneens)*

Opvallend genoeg lijkt er geen correlatie te bestaan tussen de financiële vergoeding en de bevlogenheid van FM-professionals. Toch kan ontevredenheid over de financiële beloning in de loop van de tijd tot frustratie leiden. Kahneman en Deaton (2010) deden onderzoek naar de relatie tussen inkomen en welzijn. Zij concluderen dat het hebben van veel geld niet automatisch tot geluk leidt. Maar te weinig geld hebben brengt wel degelijk zorgen met zich mee en verlaagt het geluksgevoel. Mensen met deze zorgen glimlachen minder, ervaren minder geluk en plezier, en juist meer stress en verdriet. Volgens Kahneman en Deaton ligt bij €65.000 (gezinsinkomen per jaar) een drempel waarboven inkomen geen invloed meer heeft op die zaken die emotioneel welzijn bevorderen, zoals het doorbrengen van tijd met mensen die ze leuk vinden, het vermijden van pijn en ziekte én genieten van vrije tijd. Dit drempelbedrag wordt, als gevolg van inflatie inmiddels overigens geschat op €80.000.

Naast bovengenoemde zorgen en frustratie kan men de beperkte financiële beloning ervaren als een gebrek aan waardering. Heezen (2014), die algehele ontevredenheid over de financiële beloning ook buiten het werkveld van de FM-professional herkent, adviseert een marktconforme vergoeding die transparant wordt vastgesteld en persoonlijk toegelicht. 'Een correcte beloning is een voorwaarde. Als die eenmaal eerlijk is vastgesteld, kun je je als organisatie richten op de zaken die echt het verschil maken voor de bevlogenheid van je medewerkers.' Denk hierbij aan goede taakverdelingen, arbeidsomstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden, collega's en werksfeer.

Overigens betekent bovenstaande niet automatisch dat per se het vaste inkomen moet stijgen. Het arbeidsvoorwaardenpakket moet passen bij de behoeften van de medewerkers. Nieuwere vormen van waarderen zijn steeds meer gebaseerd op directe beloningen na bijzondere prestaties in plaats van de gefixeerde koppeling tussen verhoging van het salaris en de jaarlijkse beoordeling (Heijden & Smolenaers, 2018).

Persoonlijke ontwikkeling

Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de kansen op promotie kunnen de medewerkerstevredenheid in belangrijke mate positief beïnvloeden. Dit blijkt ook uit ons onderzoek. De arbeidstevredenheid is hoger bij managers dan bij medewerkers en wordt vooral bepaald door de kansen op promotie, níet door het salaris. De

lage score bij de vrouwelijke medewerkers zou verklaard kunnen worden vanuit het feit dat een groot deel van deze groep bestaat uit gastvrouwen met een relatief lage kans op promotie.

Mannelijke managers	Mannelijke medewerkers	Vrouwelijke managers	Vrouwelijke medewerkers
3.85	3.28	3.80	3.00

Job Satisfaction Survey: kansen op promotie (Leest van der, 2015)

NB: Amerikaanse normscores komen uit op gemiddeldes van ongeveer 3.0 voor zowel salaris als promotie; een internationale waarde-set levert een gemiddelde van 3.35 voor promotie en 3.28 voor salaris.

Vooraf voor hoger opgeleiden lijkt het van belang om hen voldoende kansen te bieden om zich te ontwikkelen. Ook het hebben van carrièreperspectief is, zeker voor jonge hoogopgeleide medewerkers, een stimulator voor de bevoegdheid en vergroot de loyaliteit naar de werkgever. Persoonlijke ontwikkeling en een lonkend perspectief op een mooie carrière maakt dat medewerkers net een stapje meer zetten, hun best doen en de huidige financiële beloning voor lief nemen. Bovendien is het, vooral voor jonge ambitieuze professionals, belangrijk om uitgedaagd te blijven in het werk. Ze raken snel verveeld op het moment dat zij zich langdurig met dezelfde werkzaamheden moeten bezighouden. Ontplooiingsmogelijkheden zijn belangrijk!

Job-crafting als tool voor persoonlijke ontwikkeling en stimulans van bevoegdheid

Employability (duurzame inzetbaarheid), voorziet , in tegenstelling tot levenslange werkgelegenheid, in de behoeften van jongeren (Daft, 2012). FM-aanbieders kunnen hieraan invulling geven door te investeren in opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast wordt aanbevolen werkevaluaties te houden, waarbij medewerkers worden gestimuleerd om het beste uit zichzelf te halen.

Naast investeren in training of opleiding biedt ook de werkvloer oneindig ruimte voor persoonlijke groei. Je zou kunnen inzetten op taakverruiming (job enlargement) en uitbreiding met moeilijke taken (job enrichment). Door kleine wijzigingen aan te brengen in het takenpakket kan een baan een betere aansluiting krijgen op de persoonlijke wensen van medewerkers en hun talenten. Bij voorkeur gaat de medewerker zelf aan de slag met jobcraften, waarbij hij/zij in beeld brengt hoeveel tijd er nu wordt besteed aan de verschillende taken en of dit met plezier gebeurt. Bovendien is het relevant dat de medewerker ook aangeeft of er bij het uitvoeren van de taak gebruik wordt gemaakt van zijn/haar talenten. Met deze input, wordt vervolgens samen met de leidinggevende gesleuteld aan het takenpakket om zo te komen tot de beste 'fit'. Hierbij moet zowel aandacht zijn voor wat (de taak), maar ook hoe (bijvoorbeeld met andere collega's), waarom (wat is het nut van de taak voor mij en anderen?) en waar (kan het ook thuis of in een andere werkomgeving?). Uiteraard zijn de organisatiedoelstellingen altijd uitgangspunt en mag het ook niet enkel gaan om het werkplezier van de betreffende medewerker, maar moeten ook collega's zich erin kunnen vinden. Uiteindelijk is het team samen verantwoordelijk voor het resultaat (Verrijck, 2018). Jobcrafting is niet alleen een tool voor persoonlijke ontwikkeling, maar draagt ook bij aan de bevoegdheid, laat het onderzoek zien?. Een breed takenpakket vereist namelijk meer inspanning, wat zich vervolgens vertaalt in vernieuwde energie (Daft, 2012).

Naast het toepassen van bovenstaande tips om het werk te boetsen naar de ideale fit, heeft de FM-aanbieder de bijzondere mogelijkheid om medewerkers te positioneren bij andere opdrachtgevers. Groei hoeft in dit geval niet noodzakelijk verticaal te zijn; horizontaal kan ook. Bovenstaande geeft extra mogelijkheden om de aandacht van (jonge) professionals vast te houden.

Dat het bieden van carrièrekansen en ontwikkelingsmogelijkheden een goede motivator kan zijn voor ambitieuze medewerkers, mag inmiddels helder zijn. Hoewel dit niet ten koste mag gaan van de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening. Een tevreden opdrachtgever is namelijk minstens zo belangrijk. We bevelen daarom aan om teams samen te stellen waarin, naast hoogopgeleide jonge en ambitieuze werknemers, ook teamleden zijn opgenomen, die zowel nu als in de toekomst een ideale match met de huidige kwalificaties vormen. Het is te verwachten dat zij voor een langere periode enthousiast blijven over hun werk, wat de continuïteit van de dienstverlening ten goede komt. Daarmee verzekeren organisaties zich van de hoge bevoegdheid van FM-professionals, en dat is goed voor zowel klant/werkgever, als de ingehuurde FM professionals.

Bibliografie

- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health* 24(4), 383-398.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international* 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Barrett, P., & Baldry, D. (2003). *Facilities Management, towards best practice*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Michael Christian. *Personnel Psychology*, 89-136. Opgehaald van <http://mikechristian.web.unc.edu/files/2016/11/Christian-et-al-2011-PPsych-Engagement.pdf>
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. South-Western, Cengage Learning.
- Gorgievski, M., Peeters, P., Rietzschel, E., & Bipp, T. (2016). Betrouwbaarheid en Validiteit van de Nederlandse Vertaling van de Work Design Questionnaire. *Gedrag en Organisatie* 29 (3), 273-301.
- Heezen, G. (2014, April 29). Lagere beloning nauwelijks invloed op betrokkenheid en toewijding. Opgehaald van HR Praktijk: <https://www.hrpraktijk.nl/topics/loon-belonen/nieuws/lagere-beloning-nauwelijks-invloed-op-betrokkenheid-en-toewijding>
- Heijden, v. d., & Smolenaers, J. (2018). Belonen in de revisie. *PW Magazine* 11, 38-41.
- Kahneman, D., & Deaton, A. (2010, Augustus 4). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. Opgehaald van Princeton: https://www.princeton.edu/~deaton/downloads/deaton_kahneman_high_income_improves_evaluation_August2010.pdf
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakomi, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative, Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of occupational health psychology* 3(4), 322-355.
- Kievit, H. (2019, April 11). Laat collega lekker scharrelen bij probleem. *Reformatorisch Dagblad*.
- Lampinen, J. W. (2015). Leadership principles for the contingent engineering workforce. Opgehaald van Kellyservices: http://www.kellyservices.us/uploadedFiles/United_States_Kelly_Services/New_Smart_Content/Business_Resource_Center/Leadership/Eng_LeadershipContingentWorkers.pdf
- Leest van der, C. (2015). Dutch version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *Psychologie Magazine* Oktober, 44-45.
- Moorman, R. H., & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology* 17, 171-187.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of applied psychology* 91(6), 1321-1339.
- Schalk, R., De Jong, J., & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM* 1, 7-24.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003, oktober). UBES Utrechtse Bevoegenheidschaal. Utrecht, Utrecht, Nederland.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Bevoegenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie* 2, 89-112.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004, December). Uwes Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual (version1.1).
- Schaufeli, W. B., & Baker, A. B. (2010, September). Overview measuring instruments, *Organization psychology and health*. Utrecht work engagement. Utrecht, Utrecht, Netherlands: University of Utrecht. Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2011). *Bevoegen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Schaufeli, W., Loo, M., Van der Velde, C., & Siegert, H. (2013). Dossier Bevoegenheid. Opgehaald van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/402.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demand-Resources Model: Implications for improving work and health. Utrecht, Netherlands.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 18, 230-240.
- Troije de, M. (2018, mei 7). Alles over bevoegenheid. Opgehaald van Synergie en collectieve flow door verbinding: <https://allesoverbevoegenheid.nl/synergie-en-collectieve-flow-verbinding/>
- Verrijck, E. (2018). Een stappenplan voor jobcrafting. *PW Magazine* 4, 41-43.
- Van Wingerden, J., & Van de Laak, B. (2013). *Passie energie prestatie, de kracht van werken met bevoegenheid*. Amsterdam: Pearson Benelux.