



VOION

Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

Rapport

Tevredenheid met werken in het VO

Analyse van tevredenheids-
aspecten in het voortgezet
onderwijs

Rapport

Tevredenheid met werken in het VO

Analyse van tevredenheidsaspecten in het voortgezet onderwijs

Uitgevoerd door: CAOP Research, Den Haag
Auteurs: drs. Y. Stamet en drs. Y. Hoogeveen
In opdracht van: Voion

CAOP

Uitgave:
VOION
Postbus 2501
6401 DA Heerlen
Tel: 045-579 6024
www.voion.nl
september 2013

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2013. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

.....	
Samenvatting	5
1. Achtergrond en aanleiding	8
1.1 Inleiding	8
1.2. Onderzoeksvragen en opzet	8
1.3. Leeswijzer	9
2. Tevredenheid	10
2.1. Algemene tevredenheid	11
2.2. Belang baanaspecten	12
2.3. Baanaspecten meest tevreden mee	13
2.4. Baanaspecten minst tevreden mee	15
3. Afstemmingskenmerken	18
3.1. Beroepsexpertise	18
3.2. Betrokken bij organisatie	19
4. Arbeidsvoorwaarden	20
5. Ontwikkeling	24
5.1. Gesprekken leidinggevenden	24
5.2. Belang afspraken met leidinggevenden	25
5.3. Opleiding gevolgd	26
6. Verschillen naar achtergrondkenmerken	27
6.1. Geslacht	27
6.2. Leeftijd	28
6.3. Functieduur	28
6.4. Betrekkingsomvang	29
7. Tevredenheid beïnvloeden	30
7.1. Inleiding	30
7.2. Achtergrondvariabelen	30
7.3. Overkoepelende tevredenheidsaspecten	30
7.4. Factoren die tevredenheid met de baan beïnvloeden	31
7.5. Factoren die tevredenheid met de organisatie beïnvloeden	33
8. Conclusie	35
<i>Bijlage 1 Databewerking en steekproefaantallen</i>	<i>37</i>
<i>Bijlage 2 Databewerking en procedure regressie</i>	<i>39</i>

Samenvatting

CAOP Research heeft voor Voion een verdiepende analyse gemaakt van het Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2012 (POMO 2012)¹ op het thema 'Tevredenheid'. Deze analyse richt zich op het monitoren van de medewerkertevredenheid onder zittend personeel² in het voortgezet onderwijs (vo).

Doel van de analyse is antwoord geven op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe tevreden is personeel in het vo?
- Wat is het beeld van verschillende aspecten die de tevredenheid onder het personeel in het vo kunnen beïnvloeden?
- Welke van deze aspecten beïnvloeden de tevredenheid in het vo?
- Welke aspecten kunnen instellingen in het vo gebruiken om de tevredenheid in de eigen organisatie te verhogen?

Voor het beantwoorden van deze vragen zijn beschrijvende analyses uitgevoerd, ANOVA analyses en regressieanalyses op in totaal 2.497 personeelsleden in het vo. Deze groep is onderverdeeld naar:

- Functie
- Geslacht
- Leeftijd
- Functieduur
- Betrekkingsomvang

Hoe tevreden is personeel in het vo?

Het merendeel van het personeel in het vo is tevreden met de baan (78%) en in iets mindere mate met de organisatie waarin ze werken (57%). Leraren zijn minder vaak tevreden met beide aspecten dan management of ondersteunend personeel. Het werk zelf, de mensen op het werk en de werkomstandigheden worden het belangrijkste geacht en de meesten zijn hiermee ook het meest tevreden, vooral met het werk en met de mensen op het werk. Leraren zijn veel minder vaak tevreden met de werkomstandigheden dan het overige personeel. Het gaat dan vooral om werkdruk, hoeveelheid werk en mentale belasting, maar ook om de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft. Vrouwen zijn vaker tevreden met hun collega's, de randvoorwaarden en de organisatie dan mannen. Ontevredenheid ten aanzien van de organisatie betreft vooral de mate van bureaucratie. Met name medewerkers die langer in dienst zijn, zijn minder tevreden met de bureaucratie in de organisatie dan hun startende vakgenoten.

Wat is het beeld van verschillende aspecten die de tevredenheid onder het personeel in het vo kunnen beïnvloeden?

In lijn met de algemene tevredenheid onder het personeel in het vo, lijken de mogelijke onderliggende

¹ Uitgevoerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in 2012 www.arbeidenoverheid.nl

² werknemers die volgens de administratie van het ABP heel 2011 in dienst zijn geweest bij dezelfde publieke werkgever

factoren van deze tevredenheid voor het merendeel van het personeel in orde te zijn. Het vertrouwen in de eigen beroepsexpertise is over het algemeen hoog onder personeel in het vo. Ook voelt een meerderheid zich betrokken bij de organisatie en is het personeel tevreden over de arbeidsvoorwaarden. Daarnaast heeft bijna drie kwart formele gesprekken met hun leidinggevende en is het merendeel hier tevreden mee. Ten aanzien van de ontwikkeling blijkt meer dan 60% een opleiding te hebben gevolgd in 2011.

Er zijn echter ook verbeterpunten. Onderwijzend en ondersteunend personeel schat hun beroepsexpertise lager in dan managers. Ook hebben ze een lagere betrokkenheid bij de schoolorganisatie. Dit geldt ook voor degenen met een kleinere betrekkingssomvang. Tijdens formele gesprekken worden veelal geen concrete afspraken gemaakt. Dit is nog meer het geval bij oudere medewerkers en diegenen die langer in functie zijn. Ook volgen ouderen en degenen met een kleine betrekkingssomvang minder vaak een opleiding en zijn diegenen die langer in functie zijn minder vaak tevreden met de gesprekken die ze voeren met leidinggevend.

Welke van deze aspecten beïnvloeden de tevredenheid in het vo?

De onderstaande tabel toont welke aspecten volgens de regressieanalyses significant van invloed zijn op de tevredenheid met de baan en met de organisatie. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen tevredenheid met deze aspecten op basis van de factoren waar mensen het meest en het minst tevreden mee is.

Tabel 1. Significante verbanden uit de regressieanalyses

	Tevredenheid met de baan, meest tevreden	Tevredenheid met de baan, minst tevreden	Tevredenheid met de organisatie, meest tevreden	Tevredenheid met de organisatie, minst tevreden
<i>Meest/minst tevredenheid met</i>				
het werk zelf	x	x	x	x
de werkomstandigheden	x	x	x	x
de organisatie	x	x	x	x
collega's		x		
randvoorwaarden		x		x
<i>Andere beïnvloedende factoren</i>				
de gesprekken met de leidinggevende	x	x	x	x
vertrouwen in de eigen expertise	x	x		
<i>Achtergrondvariabelen</i>				
Functie	x	x	x	x
Functieduur			x	x

Uiteindelijk blijken het werk zelf, de werkomstandigheden, de organisatie, gesprekken met de leidinggevende en de functie in alle gevallen van invloed op de tevredenheid. Daarvan hebben de gesprekken met de leidinggevende de grootste invloed. Hoe meer tevreden het personeel hiermee is, hoe groter de tevredenheid met de baan en de organisatie. Het werk zelf heeft ook een aanzienlijke invloed op de tevredenheid met de baan en de organisatie logischerwijze op de tevredenheid met de organisatie.

Aspecten die alleen significant zijn als wordt uitgegaan van de aspecten waar men het minst tevreden mee is, zijn dissatisfiers. Als deze niet in orde zijn, wordt personeel ontevreden, maar als ze wel in orde zijn levert een verbetering op deze aspecten niet voor meer tevredenheid. Uit tabel 1 blijkt dat tevredenheid met de randvoorwaarden (salaris, baan zekerheid, opleidingsmogelijkheden etc.) en in het geval van tevredenheid met de baan de collega's dissatisfiers zijn.

Bij de tevredenheid met de baan speelt ook het vertrouwen in de eigen beroepsexpertise mee. Hoe groter dit vertrouwen, hoe groter de tevredenheid. Tot slot blijkt de functieduur samen te hangen met de tevredenheid met de organisatie. Als personeel langer in functie is, blijkt de tevredenheid met de

organisatie af te nemen. Zij zijn dan ook minder vaak tevreden met de gesprekken met de leidinggevendenden, wat weer de grootste invloed heeft op tevredenheid.

Welke aspecten kunnen instellingen in het vo gebruiken om de tevredenheid in de eigen organisatie te verhogen?

Op basis van de analyses kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan aan vo-instellingen die de tevredenheid in de eigen organisatie willen verhogen:

- Zorg voor een goede dialoog tussen leidinggevende en werknemer.
Ten eerste is het van belang dat er regelmatig formele gesprekken tussen leidinggevendenden en werknemers plaatsvinden. Voor een kwart van de werknemers is dit niet het geval. Vervolgens gaat het dan vooral om het interpersoonlijke aspect van het gesprek en minder om de inhoud en de gemaakte afspraken.
- Gebruik deze dialoog om de tevredenheid met het werk zelf te monitoren.
Het personeel in het vo is over het algemeen tevreden met het werk. Voor de algehele tevredenheid is het echter van belang dat ontevredenheid over het werk zelf wordt voorkomen en mogelijkheden om de tevredenheid met het werk te verhogen worden benut. Hiervoor is het van belang dat dit regelmatig onderwerp van gesprek is tussen leidinggevende en werknemer.
- Verbeter de organisatie en verminder de werkdruk.
De organisatie en de werkomstandigheden, waaronder de werkdruk, zijn de aspecten waarmee personeel in het vo het minst tevreden is. Daarnaast zijn dit beide aspecten die zowel de tevredenheid met de baan als de organisatie beïnvloeden. Vandaar dat vo-instellingen die de tevredenheid willen verhogen zich zeker ook hierop moeten richten.
- Geef medewerkers vertrouwen in hun eigen kunnen.
Het gevoel dat je je werk goed en succesvol kan uitvoeren is belangrijk voor de tevredenheid met de baan. Het merendeel van het personeel in het vo heeft dit gevoel. Voor diegenen bij wie dit vertrouwen is verminderd of nog moet groeien is het van belang dat zij goed begeleid worden vanuit de organisatie.
- Voorkom ontevredenheid over de randvoorwaarden en de sfeer op het werk.
De randvoorwaarden en de sfeer op het werk zijn zogenaamde dissatisfiers. Over het algemeen is personeel in het vo tevreden over deze aspecten. Om de tevredenheid met de baan en de organisatie op peil te houden is het van belang dat ontevredenheid met deze aspecten wordt voorkomen.

1. Achtergrond en aanleiding

1.1 Inleiding

Eén van de uitgangspunten van Voion is dat een goed verlopen HR-proces in de school een cruciale succesfactor is voor (verdere) versterking van de schoolkwaliteit³. De tevredenheid van de medewerkers is een belangrijke graadmeter voor het verloop van het HR-proces. Vandaar dat het van belang is om de medewerkertevredenheid te monitoren. Enerzijds is het van belang dat onderwijsinstellingen dit regelmatig in de eigen organisatie meten, anderzijds is het voor sociale partners van belang om inzicht te hebben in de medewerkertevredenheid in de sector en hierop in te spelen met de CAO en het aanreiken van handvatten voor instellingen om de tevredenheid in de eigen organisatie te vergroten.

Dit is de reden dat CAOP Research voor Voion een verdiepende analyse heeft gemaakt van het Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2012 (POMO 2012)⁴ op het thema 'Tevredenheid'. Deze analyse richt zich op het monitoren van de medewerkertevredenheid in de sector. Het POMO wordt vanaf 1999/2000 periodiek uitgezet door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In POMO worden verschillende vragen gesteld over een aantal belangrijke thema's op het gebied van arbeidszaken, zoals tevredenheid. Deze vragen worden voorgelegd aan instromend, uitstromend en zittend overheidspersoneel in alle overheidssectoren. Personeel in het vo is ruim vertegenwoordigd in de steekproef van het POMO. Dit biedt de mogelijkheid om via POMO een vinger aan de pols te houden ten aanzien van de medewerkertevredenheid in het vo. Daarvoor moet POMO wel voldoen aan twee voorwaarden. Ten eerste is van belang dat POMO ingaat op die aspecten die van belang zijn voor de tevredenheid van het personeel in het vo. Daarop wordt ingegaan in dit rapport. Ten tweede is het van belang dat de data uit POMO de gewenste robuustheid hebben om als tweejaarlijkse monitor van de medewerkertevredenheid te dienen. Hierop wordt ingegaan in de notitie 'POMO als MTO'.

1.2. Onderzoeksvragen en opzet

In deze rapportage wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe tevreden is personeel in het vo?
- Wat is het beeld van verschillende aspecten die de tevredenheid onder het personeel in het vo kunnen beïnvloeden?
- Welke van deze aspecten beïnvloeden de tevredenheid in het vo?
- Welke aspecten kunnen instellingen in het vo gebruiken om de tevredenheid in de eigen organisatie te verhogen?

Om deze vragen te beantwoorden zijn twee verschillende analyses uitgevoerd. Ten eerste is via een beschrijvende analyse een overzicht gegeven van de tevredenheid onder het personeel in het vo.

³ Bron: <http://www.voion.nl/over-voion/uw-uitdagingen-onze-uitgangspunten>

⁴ Uitgevoerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in 2012 www.arbeidenoverheid.nl

Hiervoor is gekeken naar zowel hun tevredenheid als aspecten die deze tevredenheid kunnen beïnvloeden. Voor de analyses is gebruik gemaakt van de resultaten van het onderzoek onder zittend personeel. De resultaten van het onderzoek onder instromend en uitstromend personeel zijn buiten de analyse gehouden. De reden hiervoor is dat aan zittend personeel uitgebreid vragen zijn gesteld over tevredenheidsaspecten en aan instromend en uitstromend personeel niet.

In deze analyse is onderscheid gemaakt naar verschillende achtergrondvariabelen namelijk:

- Functie
- Geslacht
- Leeftijd
- Functieduur
- Betrekkingsomvang

Voorafgaand aan de beschrijvende analyses zijn de achtergrondvariabelen functie, leeftijd, functieduur en betrekkingsomvang bewerkt. De bewerking van deze variabelen en de beschrijving van de steekproef op basis van deze variabelen is na te lezen in bijlage 1. De totale steekproefomvang bedraagt 2.497 personen. Opdat op basis van deze steekproef uitspraken kunnen worden gedaan over de gehele populatie, zijn de data gewogen naar sector, geslacht, leeftijd en etniciteit. Met behulp van ANOVA analyses is achterhaald in hoeverre de tevredenheid en de resultaten op de tevredenheidsaspecten verschillen naar deze achtergrondvariabelen. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in deze rapportage.

Vervolgens is via regressieanalyse in kaart gebracht welke aspecten de tevredenheid in het vo beïnvloeden. In bijlage 2 wordt ingegaan op de bewerking van variabelen voorafgaand aan de regressieanalyse en de procedure die is gevolgd om tot de uiteindelijke resultaten te komen. Op basis van de resultaten van zowel de beschrijvende als de regressieanalyses wordt ingegaan op de aspecten die instellingen kunnen gebruiken om de tevredenheid binnen de eigen organisatie te verhogen.

1.3. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 tot en met 5 geven inzicht in de tevredenheid en de tevredenheidsaspecten. In deze hoofdstukken worden de aspecten met name weergegeven middels grafieken. In deze grafieken is onderscheid gemaakt naar functie. Bij deze grafieken wordt een bondige inhoudelijke duiding gegeven, waarin relevante significante verschillen naar functie worden benoemd. In hoofdstuk 6 wordt beschreven welke relevante significante verschillen er zijn gevonden naar geslacht, leeftijd, functieduur en betrekkingsomvang. Deze hoofdstukken geven antwoord op de eerste twee onderzoeksvragen. Vervolgens worden in hoofdstuk 7 de resultaten van de regressieanalyse gepresenteerd. Dit geeft antwoord op de derde onderzoeksvraag. Hoofdstuk 8 tenslotte geeft de conclusie die op basis van de analyses kunnen worden gemaakt en daarmee antwoord op de vraag welke aspecten instellingen in het vo kunnen gebruiken om de tevredenheid in de organisatie te verhogen.

2. Tevredenheid

Dit hoofdstuk geeft een beeld van de tevredenheid in het vo. Eerst komt de algemene tevredenheid aan bod met de baan en met de schoolorganisatie (2.1). Dan worden een aantal baanaspecten beschreven met daarbij het percentage vo werknemers dat belang hecht aan deze aspecten (2.2). Dit wordt gedaan om de tevredenheid met de baanaspecten te kunnen duiden. Naarmate een aspect door meer werknemers van belang wordt geacht, is het ook belangrijker dat medewerkers tevreden hiermee zijn. Vervolgens komt aan de orde met welke van deze aspecten werknemers in het vo het meest tevreden zijn (2.3). De baanaspecten waarmee werknemers het meest tevreden zijn, diepen we voorts verder uit. Daarna behandelen we de baanaspecten waarmee vo werknemers het minst tevreden zijn, gevolgd door een nadere beschouwing hiervan (2.4)⁵.

Samengevat

Het personeel in het vo is minder tevreden met de organisatie dan met de baan die ze in deze organisatie hebben. Leraren zijn minder vaak tevreden met zowel hun baan als hun organisatie dan hun collega's. De baanaspecten werk, mensen op het werk en werkomstandigheden worden het belangrijkste geacht. De meeste mensen zijn ook het meest tevreden met het werk en met de mensen op het werk. Onderwijzend personeel is echter veel minder vaak het meest tevreden met de werkomstandigheden dan het overige personeel. Hier is dus ruimte voor verbetering. Het gaat dan vooral om werkdruk, hoeveelheid werk en mentale belasting, maar ook om de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft. Daarnaast is enige ruimte voor verbetering bij mensen op het werk, met name waar het gaat om de relatie met de leidinggevende en het werken in teamverband zijn leraren minder vaak tevreden. Wat de organisatie betreft is vooral ontevredenheid over de mate van bureaucratie.

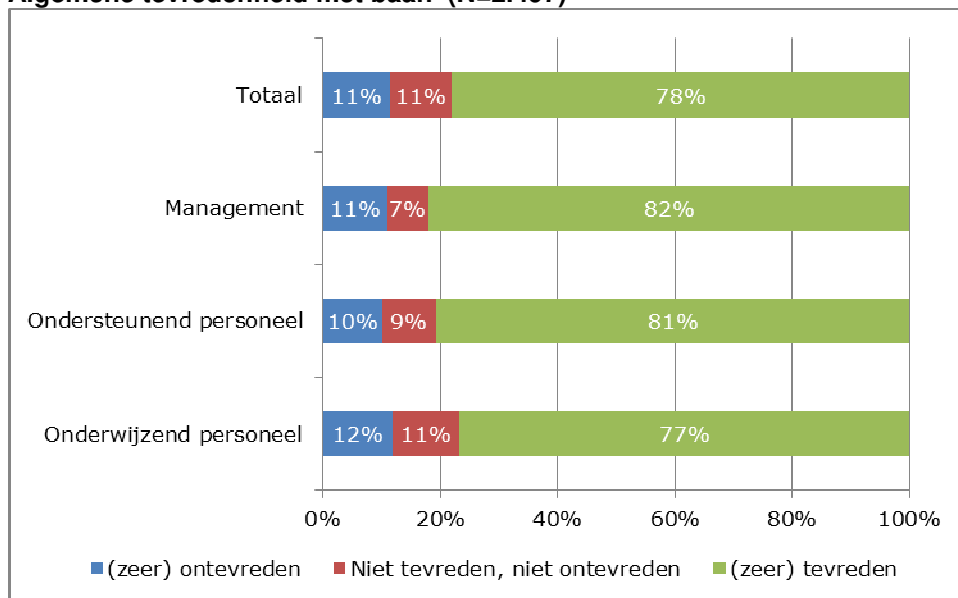
Onderwijzend personeel minder vaak tevreden met baan en organisatie dan management

Onderwijzend en ondersteunend personeel schat hun beroepsexpertise lager in dan managers. Ook hebben ze een lagere betrokkenheid bij de schoolorganisatie en hebben ze een lagere motivatie voor de publieke zaak. Als deze motivatie wordt gerelateerd aan het werk wordt de motivatie voor onderwijzers wat hoger. Mogelijk leggen zij niet spontaan de link tussen lesgeven en het dienen van de publieke zaak.

⁵ Er is sprake van een getrapte bevraging. Aan de respondenten zijn eerst de baanaspecten in algemene zin voorgelegd. Nadat de respondent hadden aangegeven met welke baanaspecten ze het meest dan wel het minst tevreden waren, kregen ze verdiepvragen op die baanaspecten voorgelegd. Van de baanaspecten waar 25 procent of meer respondenten aangaven dat ze er meest of minst tevreden mee zijn, worden in dit rapport de verdiepvragen besproken.

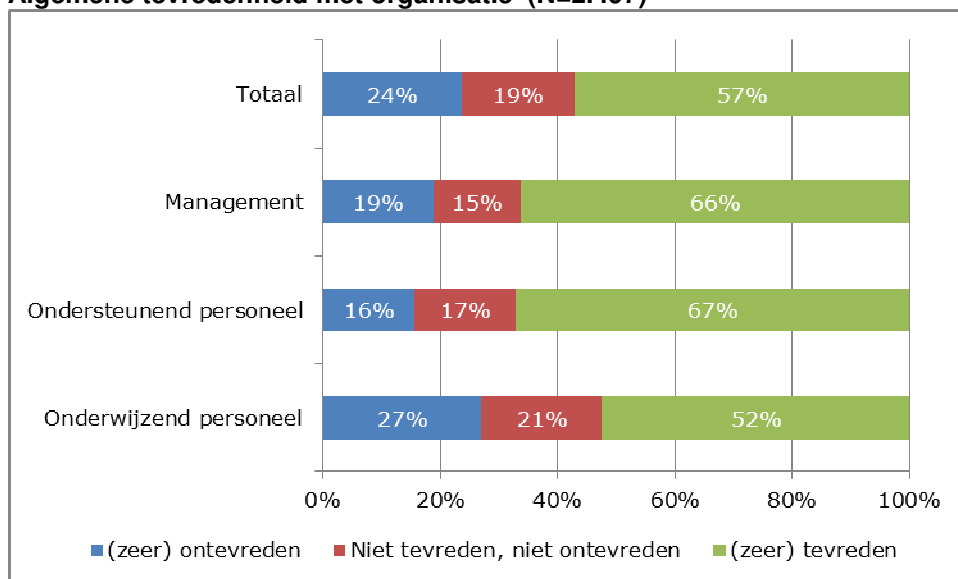
2.1. Algemene tevredenheid

Algemene tevredenheid met baan (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

Algemene tevredenheid met organisatie (N=2.497)

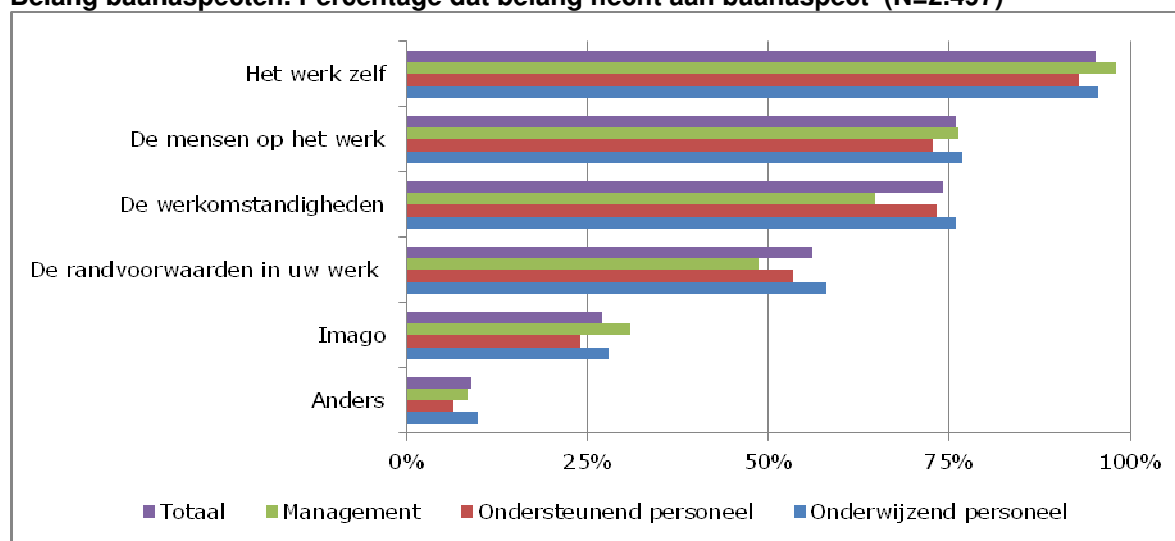


(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- De overgrote meerderheid van het vo personeel is tevreden met hun baan
- Vo medewerkers zijn minder tevreden met hun organisatie dan met hun baan
- Onderwijzend personeel is minder vaak tevreden met hun baan en de organisatie dan management

2.2. Belang baanaspecten

Belang baanaspecten. Percentage dat belang hecht aan baanaspect (N=2.497)

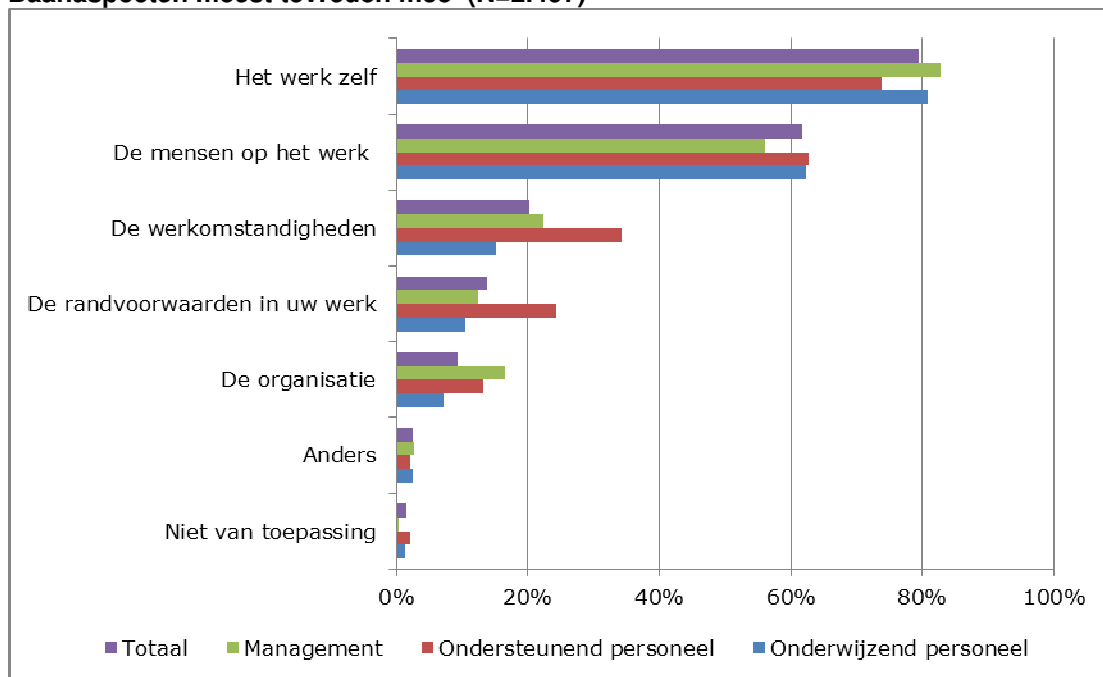


(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Het werk zelf wordt het belangrijkste geacht. Nagenoeg iedereen vindt dit van belang
- Het merendeel vindt de mensen op het werk en de werkomstandigheden belangrijk
- Er dient enige voorzichtigheid in acht te worden genomen bij de interpretatie van het aspect 'imago' (van de organisatie), vooral in vergelijking met de volgende grafieken. Daarin heet deze categorie namelijk 'de organisatie' en wordt in een verdiepende vraag op deze categorie het aspect imago gemeten.

2.3. Baanaspecten meest tevreden mee

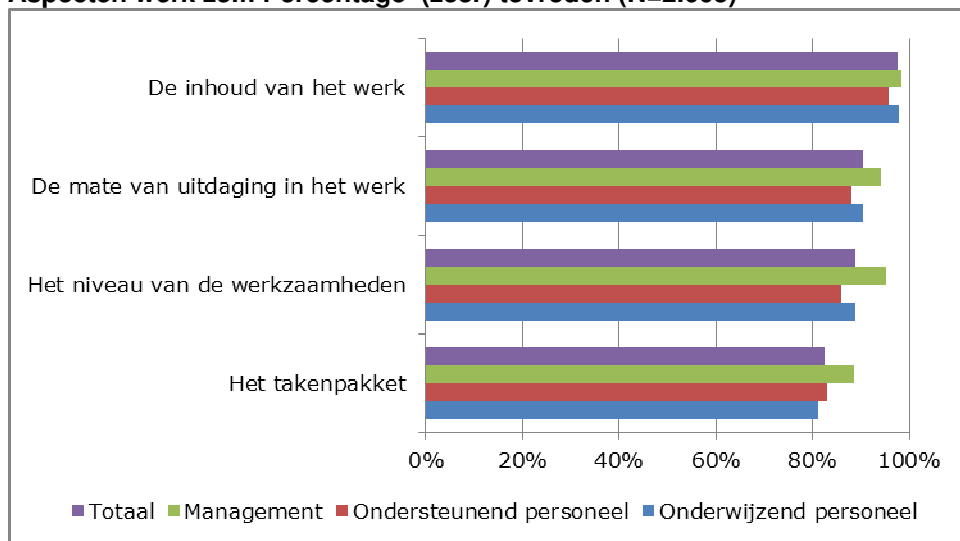
Baanaspecten meest tevreden mee (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Het merendeel is het meest tevreden met het werk zelf en met de mensen op het werk. Dit zijn ook de belangrijkste baanaspecten.
- Onderwijzend personeel is minder vaak het meest tevreden met de werkomstandigheden gevolgd door het management. Ondersteunend personeel is vaker het meest tevreden met de werkomstandigheden. Ook is onderwijzend personeel het minst vaak tevreden over de organisatie.
- Ondersteunend personeel is minder vaak het meest tevreden met het werk zelf, maar vaker het meest tevreden met de randvoorwaarden. Mogelijk is de reden hiervoor dat ondersteunend personeel hun functie ook in andere sectoren dan het onderwijs kunnen uitoefenen en dat in vergelijking met deze andere sectoren de randvoorwaarden in het vo zich positief onderscheiden.

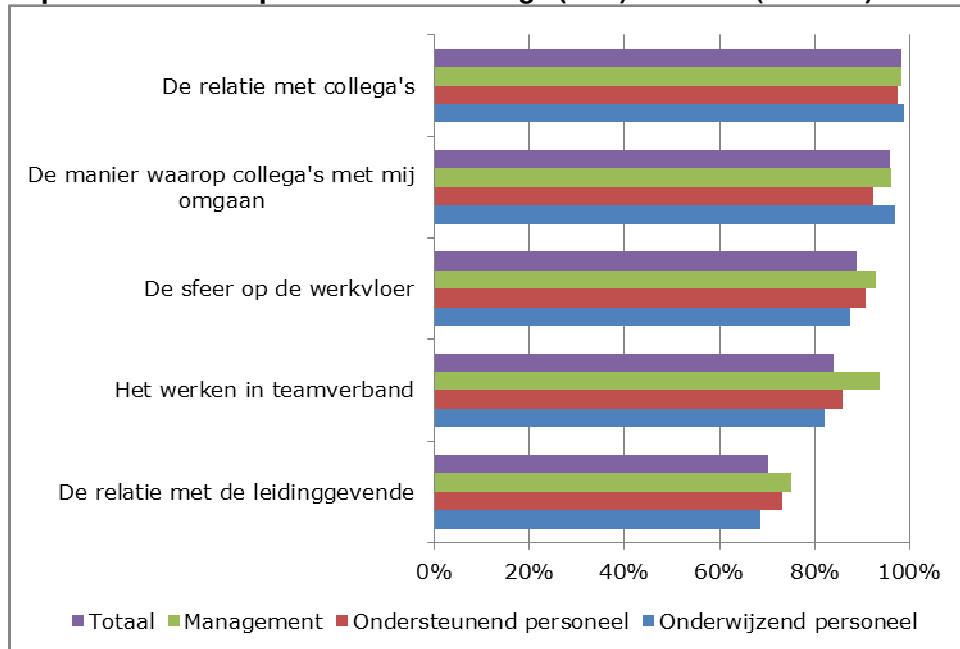
Aspecten werk zelf. Percentage (zeer) tevreden (N=2.005)



(N Management = 224, N Ondersteunend personeel = 433, N Onderwijzend personeel = 1.348)

- Onder degenen die het meest tevreden zijn over het werk zelf heerst een grote mate van tevredenheid met alle werkaspecten. Gerelateerd aan het grote belang dat men hecht aan het werk (2.2), kan geconstateerd worden dat het op dit punt goed gaat
- Managers zijn vaker tevreden met de werkaspecten. Wellicht komt dit doordat ze meer zeggenschap, verantwoordelijkheden en autonomie hebben in hun werk

Aspecten mensen op het werk. Percentage (zeer) tevreden (N=1.528)



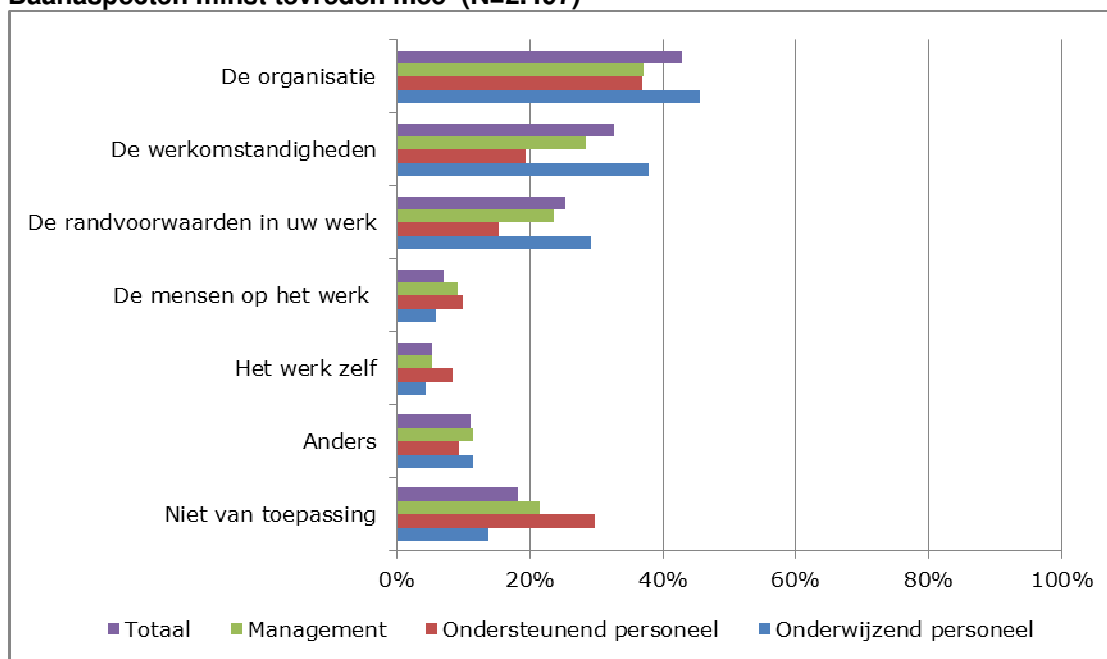
(N Management = 154, N Ondersteunend personeel = 366, N Onderwijzend personeel = 1.008)

- Van de ruim 60 procent van het personeel dat het meest tevreden is met de mensen op het werk, is een ruime meerderheid tevreden met alle onderliggende aspecten op dit punt
- Wel is opvallend dat bijna iedereen tevreden is met de relatie met collega's, maar dat beduidend minder mensen tevreden zijn met de relatie met de leidinggevende
- Managers zijn vaker tevreden met de relatie met hun leidinggevende dan onderwijzend personeel

- Onderwijzend personeel is minder vaak tevreden met het werken in teamverband
- Gezien het grote belang dat vo personeel hecht aan de mensen op het werk (2.2), is hier dus enige ruimte voor verbetering

2.4. Baanaspecten minst tevreden mee

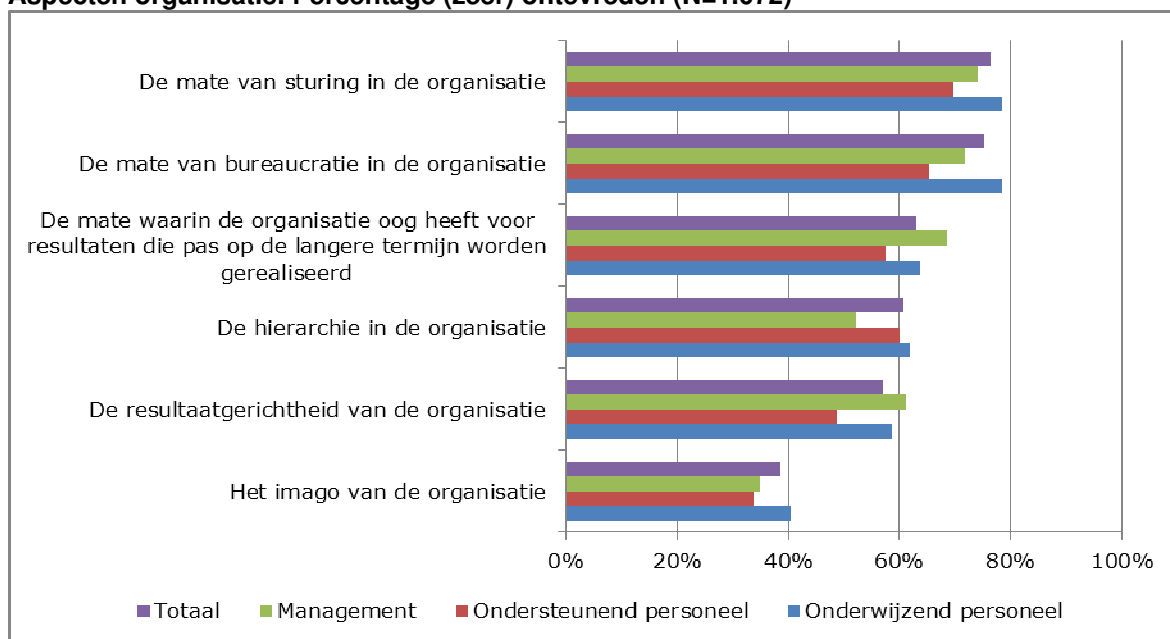
Baanaspecten minst tevreden mee (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Ruim 40 procent is het minst tevreden met de organisatie, een derde is het minst tevreden met de werkomstandigheden
- Onderwijzend personeel is vaker het minst tevreden met de organisatie, de werkomstandigheden en de randvoorwaarden

Aspecten organisatie. Percentage (zeer) ontevreden (N=1.072)



(N Management = 94, N Ondersteunend personeel = 219, N Onderwijzend personeel = 759)

- Als personeel het minst tevreden is over de organisatie zijn ze vooral ontevreden over de mate van sturing en bureaucratie. Het imago van de organisatie leidt minder vaak tot ontevredenheid
- Onderwijzend personeel is vaker dan ondersteunend personeel ontevreden over bureaucratie

Aspecten werkomstandigheden. Percentage (zeer) ontevreden (N=798)



(N Management = 73, N Ondersteunend personeel = 113, N Onderwijzend personeel = 612)

- Degenen die het minst tevreden zijn met de werkomstandigheden zijn vooral ontevreden over werkdruk, hoeveelheid werk en mentale belasting. Ruim twee vijfde is ook ontevreden over de wijze waarop de leidinggevende leidinggeeft

- Hierbij zijn grote verschillen tussen functies te zien. Onderwijzend personeel en management zijn over deze drie aspecten duidelijk vaker ontevreden dan ondersteunend personeel
- In het licht van het grote belang dat aan de werkomstandigheden wordt gehecht (2.2), is het belangrijk dat deze aspecten aandacht krijgen om een hogere tevredenheid onder werknemers te bewerkstelligen.

3. Afstemmingskenmerken

In dit hoofdstuk worden de zogenoemde afstemmingskenmerken behandeld. Dit zijn kenmerken die aangeven in welke mate datgene wat werknemers en de organisatie nodig hebben op elkaar is afgestemd. Deze afstemming doet zich op twee niveaus voor:

- Afstemming tussen de eisen van het werk en de eigen capaciteiten (Beroepsexpertise 3.1) en
- Afstemming tussen de organisatie en de behoefte aan binding (Betrokkenheid met organisatie 3.2)

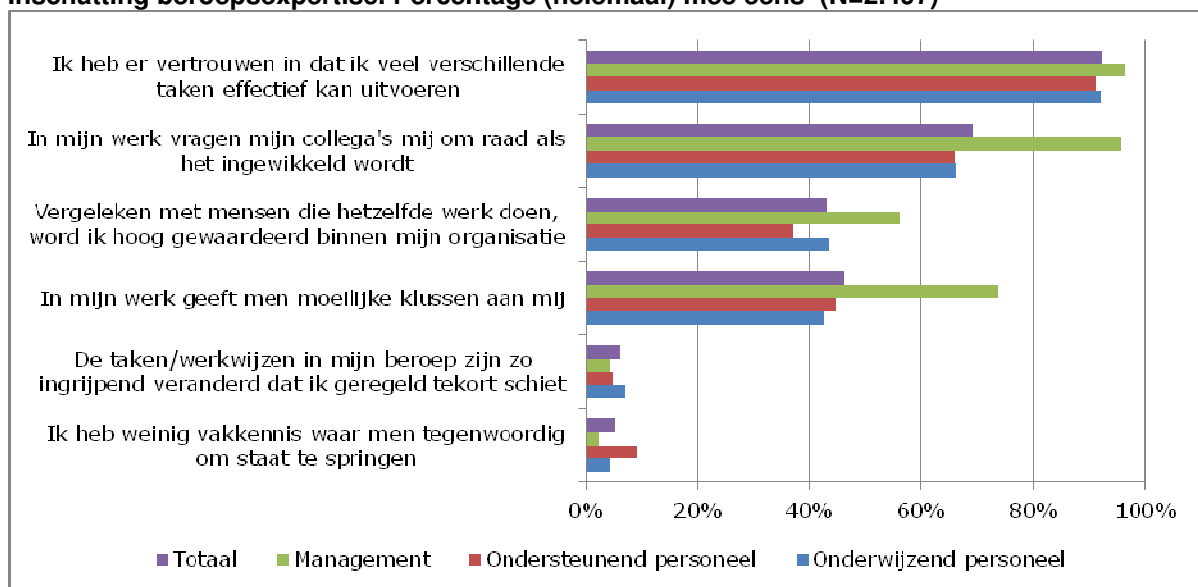
Algemeen wordt aangenomen dat hoe beter deze afstemming plaats vindt hoe groter de tevredenheid is. Om die reden bespreken we ze in deze rapportage. Ze worden achtereenvolgens behandeld.

Samengevat

De beroepsexpertise is over het algemeen hoog onder personeel in het vo. Ook voelt een meerderheid zich thuis in de organisatie. Onderwijzend en ondersteunend personeel schat hun beroepsexpertise lager in dan managers. Ook hebben ze een lagere betrokkenheid bij de schoolorganisatie.

3.1. Beroepsexpertise

Inschatting beroepsexpertise. Percentage (helemaal) mee eens (N=2.497)



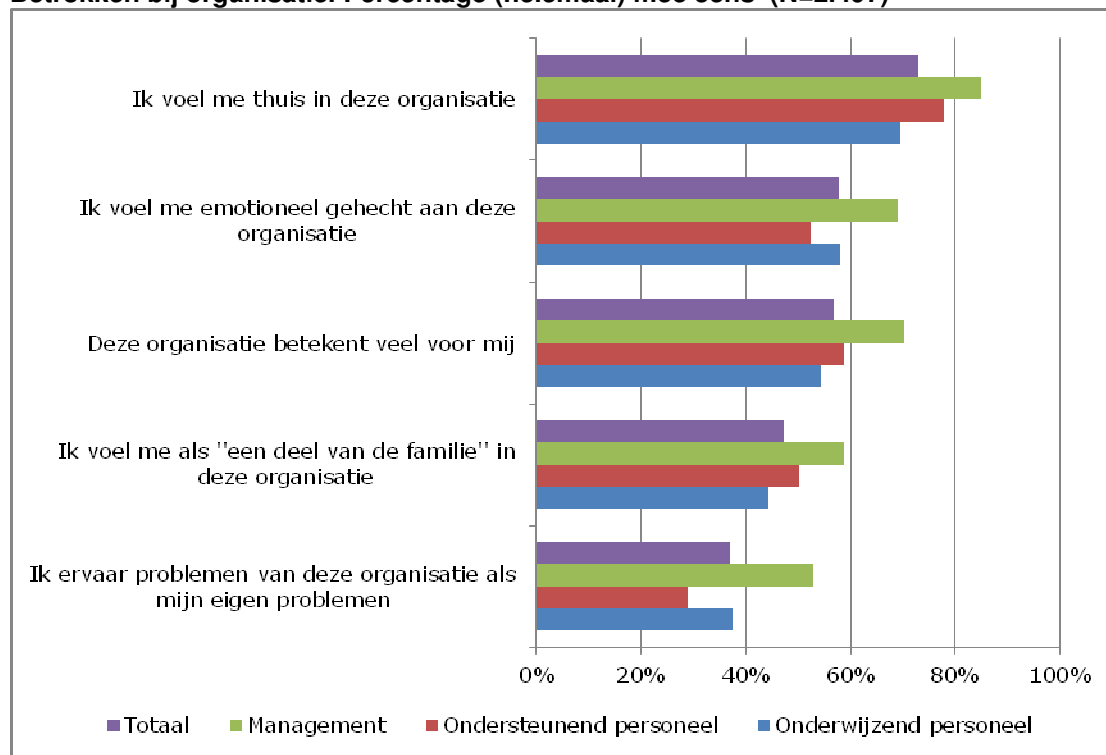
(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Werknemers in het vo hebben vooral vertrouwen in het effectief uitvoeren van verschillende taken. Ook worden ze regelmatig om raad gevraagd. Maar een enkeling heeft het gevoel regelmatig tekort te schieten of schat de waarde van de eigen vakkennis laag in
- Onderwijzend en ondersteunend personeel schat hun beroepsexpertise lager in dan managers. Zo

krijgen managers vaker te maken met moeilijke vragen en opdrachten. Dit komt hoogstwaarschijnlijk voort uit hun functie.

3.2. Betrokken bij organisatie

Betrokken bij organisatie. Percentage (helemaal) mee eens (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Bijna drie kwart van de vo werknemers voelt zich thuis in de organisatie en een meerderheid voelt zich emotioneel betrokken bij de organisatie. Toch worden problemen van de organisatie door minder dan 40 procent ervaren als eigen problemen
- Onderwijzend en ondersteunend personeel heeft een lagere betrokkenheid bij de organisatie dan managers. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat leraren en ondersteuners zich vooral verantwoordelijk voelen voor wat er in hun klas of afdeling gebeurt en minder voor de schoolorganisatie waarin ze lesgeven

4. Arbeidsvoorwaarden

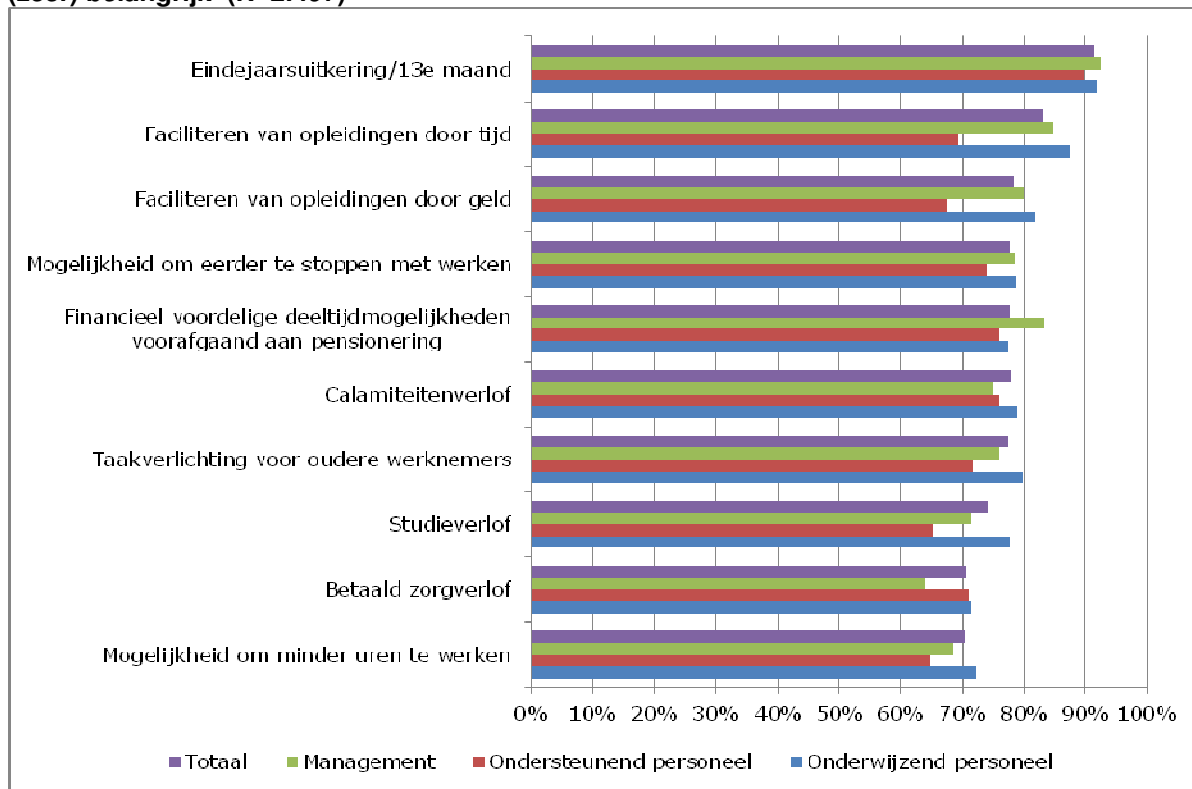
Dit hoofdstuk gaat in op arbeidsvoorwaarden in het vo. Eerst worden de arbeidsvoorwaarden besproken die medewerkers in het vo belangrijk vinden. De tien die men het belangrijkst vindt komen hier aan de orde. Daarna volgt de bespreking van de tien meest gebruikte arbeidsvoorwaarden en de waardering die het personeel in het vo hieraan geven. De arbeidsvoorwaarden vormen belangrijke randvoorwaarden voor het werken in een sector. De mate van tevredenheid of ontevredenheid met deze randvoorwaarden kan van invloed zijn op de algehele tevredenheid.

Voor een goede interpretatie van de gegevens lichten we toe dat bij gebruik en waardering van de gebruikte arbeidsvoorwaarden alleen die arbeidsvoorwaarden zijn meegenomen waarin personeel kan kiezen om er wel of geen gebruik van te maken. Daarom is bijvoorbeeld de eindejaarsuitkering/13^e maand niet meegenomen. Ook is in de enquête gebruik gemaakt van meer algemene bewoordingen voor de arbeidsvoorwaarden en niet van de benaming zoals deze in het vo wordt gebruikt. De reden hiervoor is dat de enquête is afgenomen onder verschillende sectoren waaronder het vo. Zo is bijvoorbeeld niet de term 'BAPO-regeling' gebruikt, maar wordt gesproken over 'financieel voordelige deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering' en 'taakverlichting voor oudere werknemers'.

Samengevat

Over het algemeen worden de arbeidsvoorwaarden die belangrijk gevonden worden ook gebruikt en over deze arbeidsvoorwaarden is men ook tevreden.

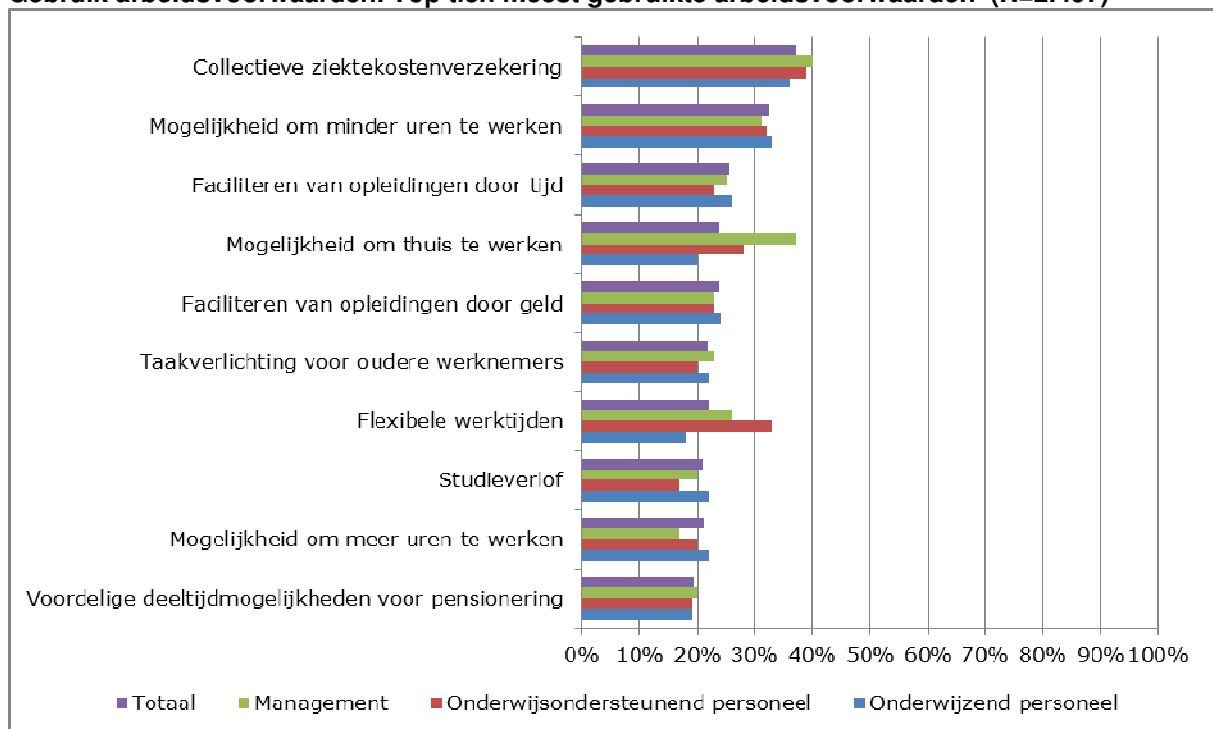
Belang arbeidsvoorwaarden. Top tien meest belangrijke arbeidsvoorwaarden. Percentage (zeer) belangrijk (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- De eindejaarsuitkering/13e maand wordt gezien als de belangrijkste arbeidsvoorwaarde, gevolgd door faciliteren van opleiding
- Daarna volgen arbeidsvoorwaarden die het mogelijk maken om de balans tussen werk en privé te regelen in verschillende levensfasen.

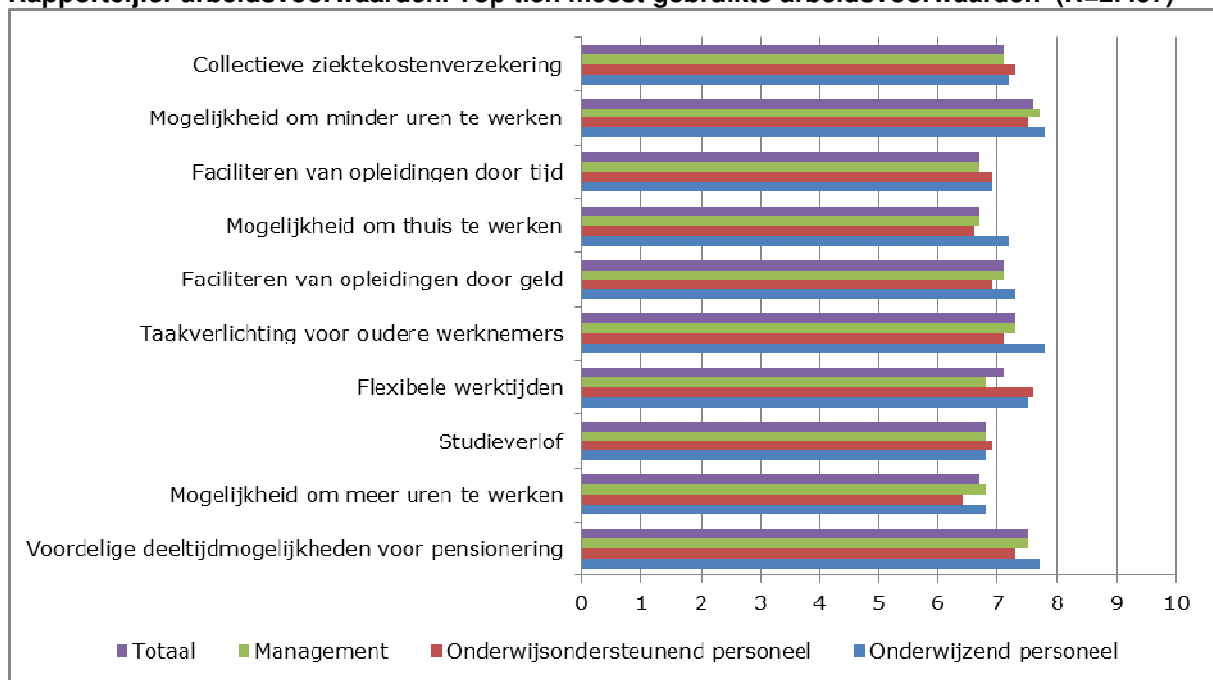
Gebruik arbeidsvoorwaarden. Top tien meest gebruikte arbeidsvoorwaarden (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- De facultatieve arbeidsvoorwaarden worden door minder dan 40% gebruikt
- De collectieve ziektekostenverzekering en de mogelijkheid om minder te werken worden het meest gebruikt (beide niet in top 10 meest belangrijke arbeidsvoorwaarden)
- In de mogelijkheid om thuis te werken en flexibele werktijden zit de meeste variatie tussen functies. Het onderwijzend personeel maakt het minst gebruik van deze arbeidsvoorwaarden. Dit vloeit logischerwijs voort uit hun functie: leraren zijn gebonden aan school en schooltijden voor het verzorgen van lessen, terwijl bijvoorbeeld management een deel van haar taken elders of buiten schooltijden kunnen uitvoeren
- Een nuancering op deze resultaten is dat bij veel van de getoonde gebruikte arbeidsvoorwaarden geldt dat deze afhankelijk zijn van de levensfase van de respondent. Zo zullen ouderen vaker aangeven gebruik te maken van taakverlichting voor oudere werknemers en voordelige deeltijdmogelijkheden voor pensionering

Rapportcijfer arbeidsvoorwaarden. Top tien meest gebruikte arbeidsvoorwaarden (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- In de top tien meest gebruikte arbeidsvoorwaarden ligt het gemiddelde rapportcijfer tussen 6,7 en 7,6.
- De arbeidsvoorwaarden die lager scoren dan een 6 vallen buiten de top tien meest gebruikte arbeidsvoorwaarden:
 - Mogelijkheid extra vakantiedagen te kopen (5,5)
 - Mobiliteitsinstrumenten als functieroulatie en projectwerk (5,6)
 - Kinderopvang (5,8)

5. Ontwikkeling

Dit hoofdstuk gaat in op de ontwikkeling van medewerkers in het vo. Ten eerste komt aan bod in hoeverre in gesprekken met leidinggevende aandacht is voor de ontwikkeling van de medewerkers. Vervolgens komt de tevredenheid van de medewerkers over deze gesprekken aan de orde en het belang dat men aan afspraken met leidinggevendens hecht. Het hoofdstuk eindigt ermee hoe via training en opleiding in de behoefte aan ontwikkeling wordt voorzien.

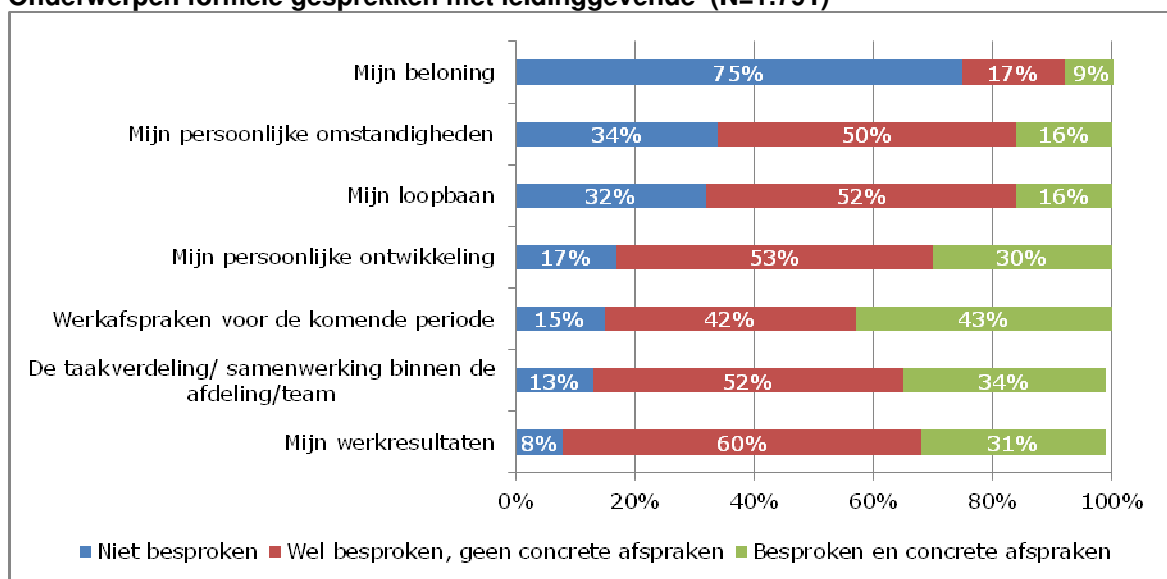
Samengevat

Bijna drie kwart van de vo medewerkers voert gesprekken met hun leidinggevende. Concrete afspraken worden veelal niet gemaakt. Wel vindt het merendeel de gesprekken belangrijk en is het merendeel er tevreden mee. Er worden vooral vakinhoudelijke opleidingen gevolgd en opleidingen gericht op vaardigheden. Dit is mede afhankelijk van de functie die men uitoefent.

5.1. Gesprekken leidinggevendens

- Bijna drie kwart van het personeel in het vo geeft aan een gesprek te hebben gehad met hun leidinggevende. Onderwijzend personeel geeft vaker aan dit gesprek te hebben gehad dan ondersteunend personeel (75% versus 67%).

Onderwerpen formele gesprekken met leidinggevende (N=1.791)

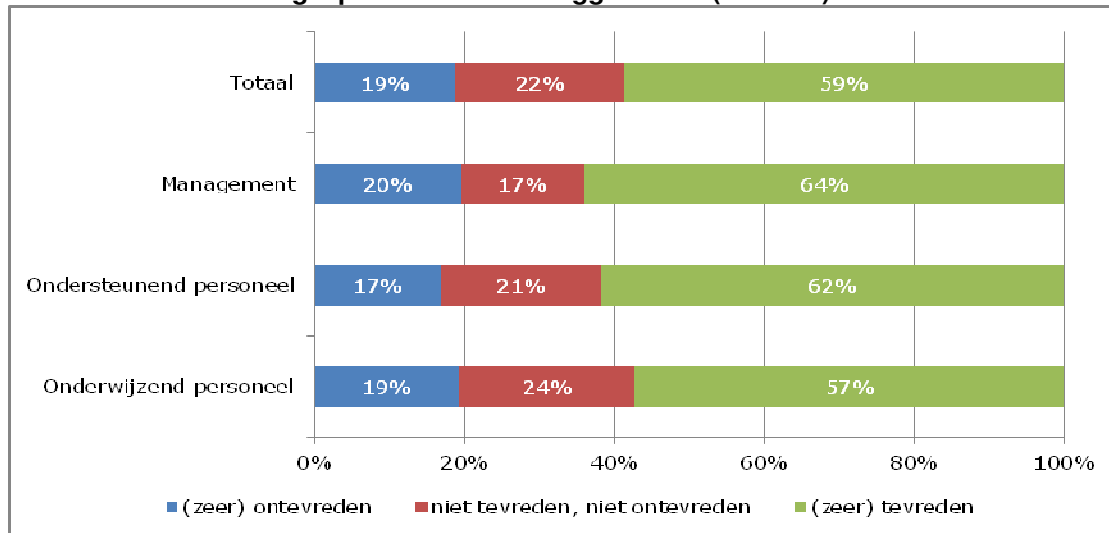


(N Management = 183, N Ondersteunend personeel = 384, N Onderwijzend personeel = 1.224)

- Opvallend is dat 75% niet met hun leidinggevende over hun beloning heeft gesproken. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat de salariering vast staat en dus geen onderwerp van gesprek is

- Over de werkafspraken worden het vaakst concrete afspraken gemaakt, maar zelfs daarover maakt bijna 60% geen concrete afspraken tijdens het gesprek met hun leidinggevende
- Managers maken vaker afspraken over hun taken en resultaten

Tevredenheid formele gesprekken met leidinggevende (N=2.497)

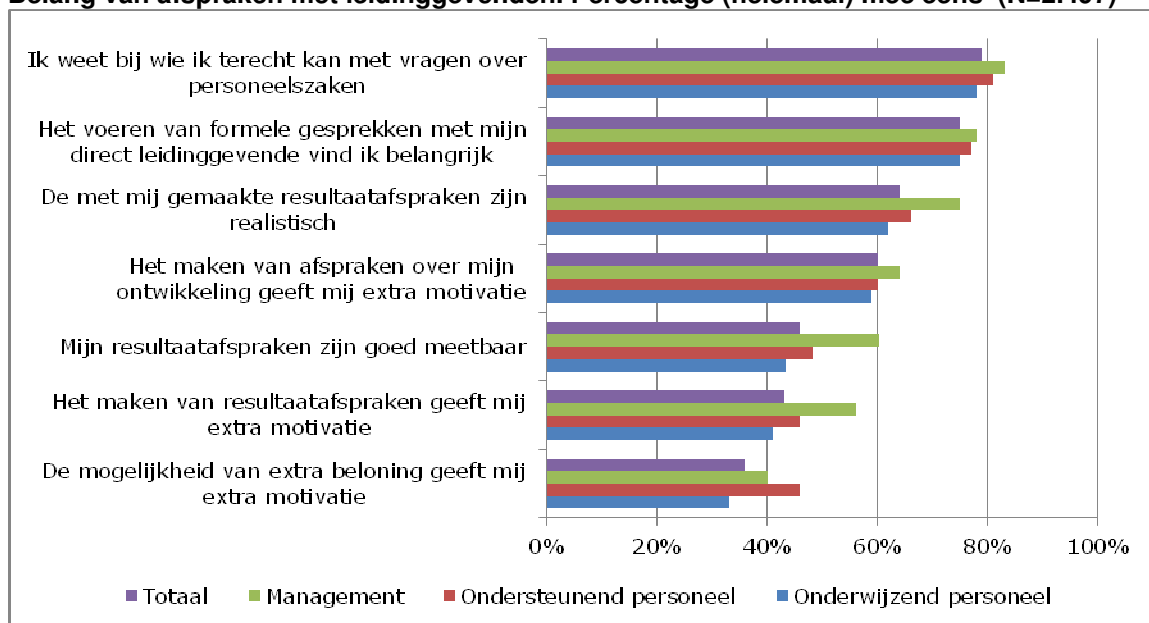


(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Bijna twee derde is tevreden over de formele gesprekken met de leidinggevende
- Er zijn geen verschillen naar functie

5.2. Belang afspraken met leidinggevend

Belang van afspraken met leidinggevend. Percentage (helemaal) mee eens (N=2.497)



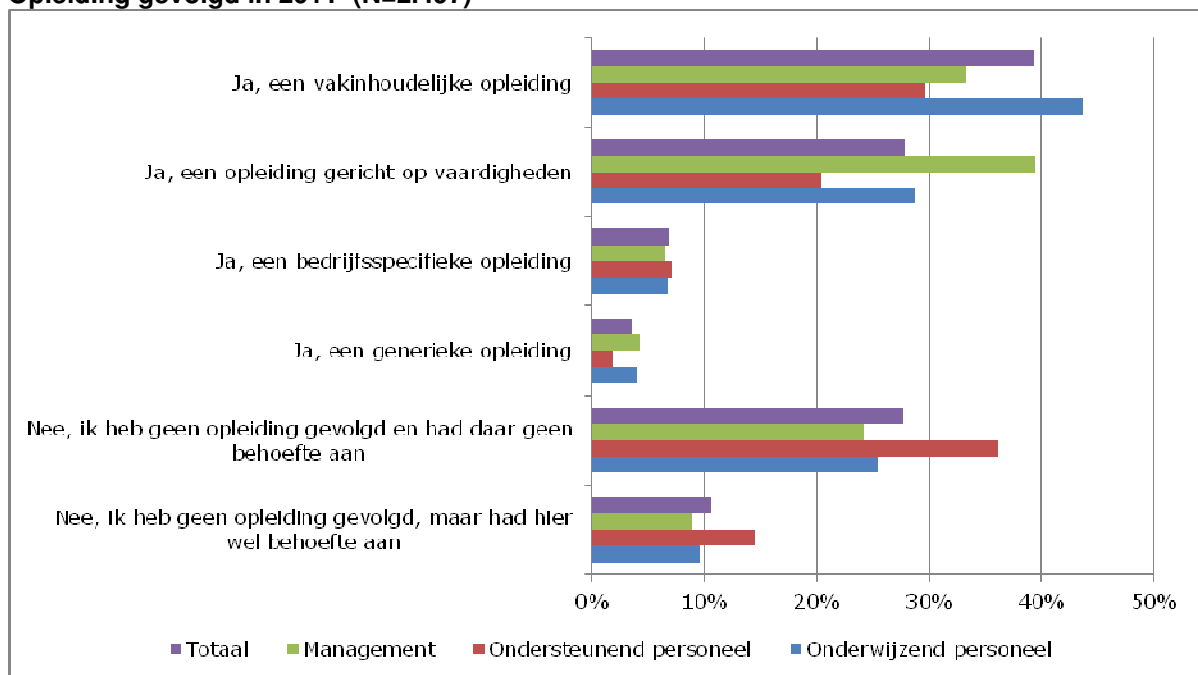
(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Het overgrote merendeel van de bevroagden weet bij wie ze terecht kunnen met vragen over personeelszaken en vindt het voeren van gesprekken met de direct leidinggevende belangrijk

- Daarnaast blijkt dat 60 procent van het personeel in het vo wordt gemotiveerd door afspraken over de ontwikkeling, terwijl eerder bleek dat maar 30 procent daadwerkelijk dergelijke afspraken maakt met de leidinggevende. Ook bij de werkresultaten en de beloning is het percentage dat aangeeft te worden gemotiveerd door afspraken hierover groter dan het percentage dat hier afspraken over maakt
- Managers vinden hun resultaatafspraken beter meetbaar en worden hierdoor meer gemotiveerd. Ondersteuners worden meer gemotiveerd door een extra beloning.

5.3. Opleiding gevolgd

Opleiding gevolgd in 2011 (N=2.497)



(N Management = 268, N Ondersteunend personeel = 584, N Onderwijzend personeel = 1.645)

- Meer dan 60 procent van het personeel heeft in 2011 een opleiding gevolgd. Ongeveer één op de tien heeft geen opleiding gevolgd, terwijl die behoefte wel bestond
- Er worden vooral vakinhoudelijke opleidingen gevolgd en opleidingen gericht op vaardigheden
- Onderwijzend personeel heeft vaker een vakinhoudelijke opleiding gevolgd, managers vaker een opleiding gericht op vaardigheden. Dit is inherent aan de functie
- Ondersteuners geven vaker aan geen opleiding te hebben gevolgd en er geen behoefte aan te hebben. Ook geven ze vaker aan geen opleiding te hebben gevolgd maar er wel behoefte aan te hebben

6. Verschillen naar achtergrondkenmerken

In dit hoofdstuk gaan we voor de hiervoor behandelde onderwerpen (tevredenheid, afstemmingskenmerken, arbeidsvoorwaarden en ontwikkeling) in op verschillen naar de achtergrondkenmerken. We doen dit achtereenvolgens voor geslacht (6.1), leeftijd (6.2) functieduur (6.3) en betrekkingssomvang (6.4). Op basis van significante relevante verschillen geven we de hoofdlijnen weer van de verschillen voor deze achtergrondkenmerken.

Samengevat

Vrouwen zijn vaker het meest tevreden over de mensen op het werk. Mannen zijn vaker ontevreden over de randvoorwaarden en de organisatie. Jongeren maken vaker concrete afspraken tijdens een formeel gesprek met hun leidinggevende en ze volgen vaker een opleiding. Medewerkers die hun functie langer uitoefenen zijn minder tevreden met de bureaucratie in de organisatie, de uitdaging, de relatie met de leidinggevende en het werken in teamverband dan hun startende vakgenoten. Ook maken ze minder vaak concrete afspraken tijdens formele gesprekken met hun leidinggevende. In lijn hiermee is hun tevredenheid over deze gesprekken ook lager. Een grotere betrekkingssomvang lijkt te leiden tot meer betrokkenheid en een grotere beroepsexpertise. Ook volgen zij vaker een opleiding dan degenen die minder uur per week werken.

6.1. Geslacht

Geslacht naar functie en leeftijd

Mannen hebben in het vo vaker dan vrouwen een managementfunctie (13% versus 7%). Vrouwen hebben vaker een ondersteunende functie dan mannen (27% versus 18%). Er is geen verschil naar geslacht wat betreft de functie van leraar. Vrouwen in het vo zijn verder gemiddeld jonger dan mannen en werken beduidend vaker in deeltijd.

Tevredenheid

Vrouwen zijn vaker dan mannen het meest tevreden over mensen op het werk (65% ten opzichte van 59%). Verder zijn mannen vaker het minst tevreden over de randvoorwaarden (29% versus 22%) en de organisatie (49% versus 39%).

Afstemmingskenmerken

Mannen ervaren een grotere mate van beroepsexpertise dan vrouwen. Hetzelfde geldt voor hun betrokkenheid bij de organisatie. Deze resultaten kunnen mede gezien worden in het licht van het verschil in betrekkingssomvang en functie tussen mannen en vrouwen.

Arbeidsvoorwaarden

Mannen geven vaker aan gebruik te maken van de mogelijkheid om minder uren te werken (38% versus 28%), deeltijdmogelijkheden (23% versus 16%) en taakverlichting voor oudere werknemers (26% versus 17%). Wat waardering betreft komt naar voren dat vrouwen hogere rapportcijfers geven voor de mogelijkheid om meer uren te werken (6,9 versus 6,5) en het faciliteren van opleidingen door geld (7,3 versus 6,8). Waarschijnlijk speelt de hogere leeftijd en betrekkingssomvang van mannen een rol bij deze resultaten. De verschillen naar leeftijd komen in de volgende paragraaf aan de orde.

6.2. Leeftijd

Tevredenheid

Werknemers van 45 jaar en ouder zijn vaker het meest tevreden over het werk zelf dan jongere werknemers. Wat het werk betreft zijn de jongeren vaker tevreden over hun takenpakket dan de ouderen. Omgekeerd zien we dat naarmate men jonger is, men minder vaak het meest tevreden is over de werkomstandigheden (15%). Op dit punt zijn jongere werknemers vaker ontevreden over de werkdruk en de hoeveelheid werk.

Arbeidsvoorwaarden

Naarmate de leeftijd hoger wordt, maken werknemers in het vo vaker gebruik van de collectieve ziekteverzekering, de mogelijkheid om minder te werken en om thuis te werken, flexibele werktijden en deeltijdmogelijkheden voor pensionering. Ze waarderen deze arbeidsvoorwaarden ook met een hoger rapportcijfer dan hun jongere collega's. Daarnaast zijn ze meer tevreden met de mogelijkheid tot taakverlichting voor oudere werknemers. Deze arbeidsvoorwaarden sluiten dus goed aan bij hun behoeften. Logischerwijs waarderen oudere werknemers de mogelijkheid om meer te werken lager dan jongeren.

Ontwikkeling

Jongere werknemers geven vaker aan een formeel gesprek te hebben gehad met hun leidinggevende dan oudere collega's. Tevens maken jongere werknemers vaker concrete afspraken over zowel hun persoonlijke ontwikkeling als hun loopbaan. In dezelfde lijn volgen jongeren vaker vakinhoudelijke opleidingen en geven ouderen vaker aan geen opleiding te volgen maar hieraan ook geen behoefte te hebben.

6.3. Functieduur

Tevredenheid

Het valt op dat naarmate werknemers hun functie langer uitoefenen de tevredenheid met een aantal specifieke aspecten afneemt. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de oplopende ontevredenheid met de bureaucratie in de organisatie naarmate men langer in functie is. De tevredenheid met de uitdaging in het werk neemt eveneens af naarmate werknemers langer in functie zijn, net als de tevredenheid met de relatie met leidinggevend en het werken in teamverband.

Arbeidsvoorwaarden

Naar gelang mensen hun functie langer uitoefenen, maken ze vaker gebruik van de collectieve ziektekostenverzekering, de mogelijkheid om minder uren te werken en taakverlichting voor oudere

werknemers. Daarentegen maken ze in dat geval minder vaak gebruik van het studieverlof. Mensen met een langere functieduur geven een hoger rapportcijfer voor de mogelijkheid om minder uren te werken en voor deeltijdmogelijkheden voor oudere werknemers dan hun collega's die de functie minder lang uitoefenen. Het omgekeerde geldt voor de mogelijkheid om meer uren te werken en voor het faciliteren van opleidingen via geld. Vooral de laatste mogelijkheid wordt aanzienlijk lager gewaardeerd (van een 8 voor mensen die 0-2 jaar in functie zijn naar een 6,7 voor mensen die meer dan 20 jaar in functie zijn).

Ontwikkeling

Mensen die langer in functie zijn, hebben minder vaak een formeel gesprek met hun leidinggevende. Over nagenoeg alle onderwerpen worden minder vaak concrete afspraken gemaakt dan met mensen die minder lang in functie zijn. In dezelfde lijn neemt de tevredenheid met de gesprekken af.

6.4. Betrekkingsomvang

Tevredenheid

Naarmate mensen meer uur werken, zijn ze vaker het minst tevreden over de randvoorwaarden.

Afstemmingskenmerken

Mensen die meer uur werken ervaren over het algemeen een grotere beroepsexpertise. Tevens hebben ze een grotere betrokkenheid bij de organisatie.

Arbeidsvoorwaarden

Naarmate men meer uren werkt, maakt men meer gebruik van de collectieve ziektekostenverzekering. Mensen die 32-35 uur werken maken het meest gebruik van de mogelijkheid om minder uren te werken.

Ontwikkeling

Mensen die meer uren werken geven vaker aan een opleiding te hebben gevolgd.

7. Tevredenheid beïnvloeden

7.1. Inleiding

De voorgaande resultaten geven een beeld van een groot aantal mogelijke tevredenheidsaspecten in het vo. De vraag die overblijft, is welke van deze aspecten nu daadwerkelijk de tevredenheid in het vo bepalen en welke aspecten instellingen kunnen gebruiken om de tevredenheid te verhogen. Om deze vragen te beantwoorden zijn opeenvolgende regressieanalyses uitgevoerd. In deze analyses is onderscheid gemaakt naar de tevredenheid met de baan en tevredenheid met de organisatie. Dit zijn de twee centrale variabelen, waar voor elk een aparte set regressieanalyses is uitgevoerd. Binnen deze sets regressieanalyses is via een stapsgewijs proces een andere verzameling factoren meegenomen, die mogelijk bepalend zijn voor de tevredenheid.

7.2. Achtergrondvariabelen

Eerst is gekeken in hoeverre de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd, functie, functieduur en betrekkingssomvang de tevredenheid met de baan en de organisatie bepalen. Uit de regressieanalyse blijkt dat alleen functie zowel van invloed is op de tevredenheid met de baan als met de organisatie. Net als in paragraaf 2.1 blijkt ook hier management en ondersteunend personeel vaker tevreden met de baan dan onderwijzend personeel. Functieduur blijkt van invloed op de tevredenheid met de organisatie. Hoe langer iemand in functie is hoe minder tevreden iemand hiermee is. In de volgende analyses zijn functie en functieduur (deze laatste alleen bij tevredenheid met de organisatie) meegenomen als zogenaamde controle variabelen⁶.

7.3. Overkoepelende tevredenheidsaspecten

Vervolgens zijn de achtergrondvariabelen die in de eerste stap significant waren aangevuld met de vijf overkoepelende tevredenheidsvariabelen uit paragraaf 2.2. In POMO 2012 is gevraagd naar de aspecten waar men het meest tevreden mee is en de aspecten waar men het minst tevreden mee is. De resultaten van de analyse naar de invloed van functie⁷ en de aspecten naar 'meest tevreden' op tevredenheid met de baan laat zien dat verschillen in de tevredenheid met de baan nauwelijks verklaard worden door deze factoren. Er zijn dus vermoedelijk nog andere factoren van invloed op de tevredenheid met de baan. Wel blijkt dat alle tevredenheidsaspecten een positief verband hebben met tevredenheid met de baan, behalve randvoorwaarden.

Ditzelfde beeld vinden we terug bij de analyse van het effect van functie en functieduur en de aspecten naar 'meest tevreden' op tevredenheid met de organisatie. Dit betekent dat tevredenheid

⁶ Variabelen met een effect op de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, die worden meegenomen om hun effect op de relatie tussen de beoogde onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen te neutraliseren.

⁷ Om functie mee te kunnen nemen in de regressieanalyse is deze omgezet naar 3 dummy variabelen, waarbij twee daarvan worden afgezet tegen de derde in dit geval onderwijzend personeel.

met het werk zelf, collega's, werkomstandigheden en de organisatie een positieve invloed hebben op de tevredenheid met de baan en de organisatie, maar dat tevredenheid met de randvoorwaarden geen invloed hierop heeft. De achtergrond hiervan wordt duidelijk als de bovenstaande analyses worden herhaald, maar dan met de aspecten naar 'minst tevreden'.

Uit deze analyses blijkt dat alle overkoepelende tevredenheidsaspecten, ook randvoorwaarden, van invloed zijn op de tevredenheid met de baan en de organisatie. Hoe sterker men het minst tevreden is met een aspect hoe lager de tevredenheid met de baan en de organisatie. Voor randvoorwaarden betekent dit dat dit een zogenaamde dissatisfier is. Dit is een aspect dat door personeel in het vo als vanzelfsprekend wordt gezien en tot ontevredenheid leidt als het niet in orde is bij een organisatie, maar niet tot verhoogde tevredenheid leidt als het wel goed geregeld is.

Daarnaast blijkt functieduur geen significant verband te hebben met de tevredenheid met de organisatie als de minst tevreden aspecten in de analyse worden meegenomen.

Verder kan worden geconcludeerd dat het model met de aspecten naar 'minst tevreden' het best passend zijn om tevredenheid met respectievelijk de baan en de organisatie te bepalen. Daarin blijkt niet geheel onverwacht dat de factor 'werk zelf' het grootste effect heeft op tevredenheid met de baan en 'organisatie' het grootste effect heeft op tevredenheid met de organisatie.

7.4. Factoren die tevredenheid met de baan beïnvloeden

Aan de bovenstaande regressiemodellen zijn stap voor stap andere mogelijke beïnvloedende factoren van tevredenheid toegevoegd. Het gaat hier om de verschillende afstemmingskenmerken, de arbeidsvoorwaarden en de aspecten over de gesprekken met de leidinggevende en het volgen van opleidingen. In de volgende figuren worden ter bevordering van de leesbaarheid alleen die factoren getoond die een significant verband hebben met de centrale variabele in het model. Daarnaast worden de modellen getoond die het beste de verschillen in tevredenheid naar de baan en organisatie verklaren.⁸ In bijlage 2 wordt ingegaan op het proces om tot de onderstaande resultaten te komen.

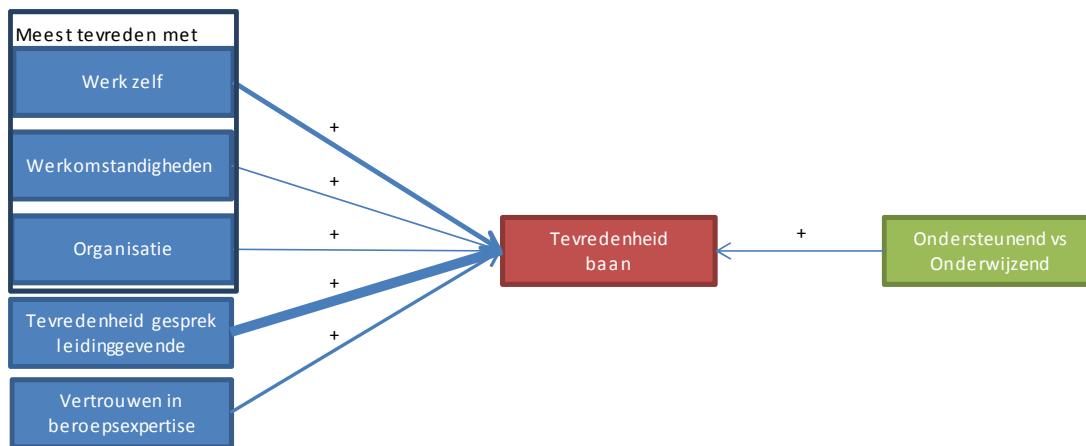
Figuur 7.1 laat de significante resultaten zien van het regressiemodel dat het beste aansluit bij de tevredenheid met de baan vanuit de aspecten waarover personeel in het vo het meest tevreden is. In deze figuur en alle volgende figuren geven de pijlen een significant verband weer tussen een factor en de centrale variabele, in dit geval tevredenheid met de baan. De dikte van de pijlen geeft aan hoe groot dit effect is. Hoe groter het effect hoe sterker het verband met de centrale variabele. De tekens '+' en '-' geven weer of dit verband positief (hoe hoger de score op een factor hoe groter de tevredenheid) of negatief (hoe hoger de score op een factor hoe lager de tevredenheid) is.

Uit deze figuur blijkt dat dan de tevredenheid met de baan bepaald wordt door:

- tevredenheid met het werk zelf;
- tevredenheid met de werkomstandigheden;
- tevredenheid met de organisatie;
- tevredenheid met de gesprekken met de leidinggevende;
- vertrouwen in de eigen expertise.

⁸ In bijlage 2 wordt verder ingegaan op de verklarende kracht van de modellen

Ook de functie⁹ is van invloed op de tevredenheid met de baan in die zin dat ondersteunend personeel meer tevreden is met de baan dan onderwijzend personeel.

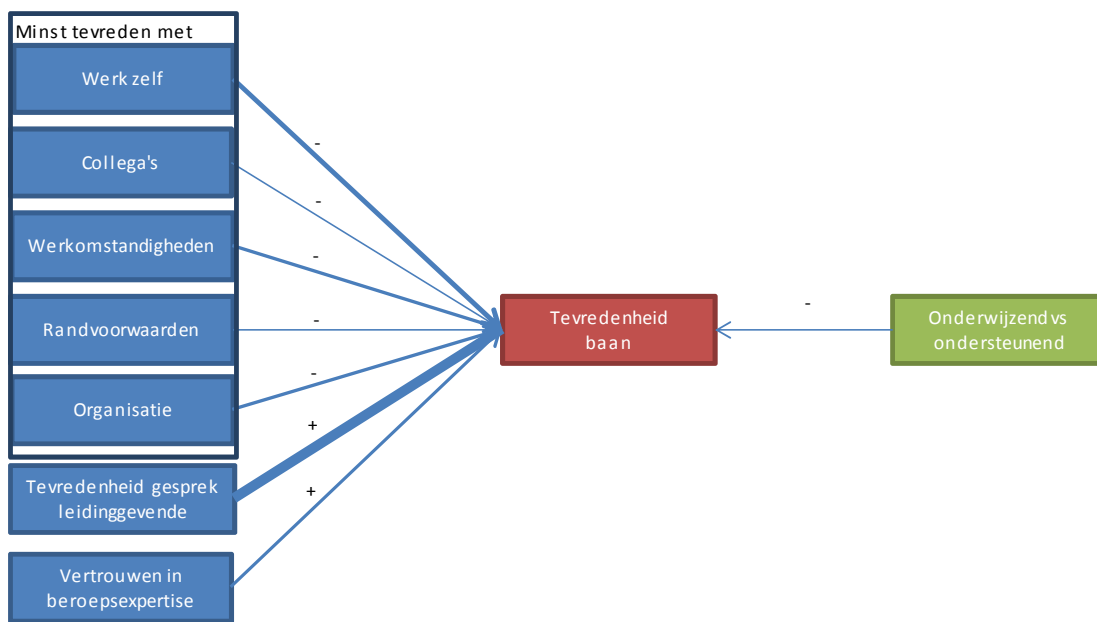


Figuur 7.1 Effect aspecten meest tevreden, tevredenheid met gesprek leidinggevende, vertrouwen in beroepsexpertise en functie op tevredenheid met de baan

Van deze factoren speelt met name de tevredenheid met de gesprekken met de leidinggevenden een belangrijke rol. Deze heeft veruit de sterkste invloed op de tevredenheid met de baan, gevolgd door het werk zelf en het vertrouwen in de eigen beroepsexpertise. Dit betekent dat personeel in het voornamelijk meer tevreden is met de baan naarmate het meer tevreden is met de gesprekken met de leidinggevende, vaker het meest tevreden is met het werk en meer vertrouwen heeft in het eigen vermogen om het werk goed uit te voeren.

Figuur 7.2 toont de resultaten van de analyse op tevredenheid met de baan met de aspecten waar men het minst tevreden over is. Van al deze factoren blijft de tevredenheid met de gesprekken met de leidinggevende de meest bepalende factor. De ontevredenheid met het werk zelf, de organisatie en de werkomstandigheden en het vertrouwen in de eigen beroepsexpertise spelen ook sterker mee dan de ontevredenheid met collega's, randvoorwaarden en de functie. Bij een vergelijking met figuur 7.1 wordt duidelijk dat tevredenheid met de collega's en de randvoorwaarden dissatisfiers zijn. Ze beïnvloeden de tevredenheid met de baan als personeel er niet tevreden over is, maar als ze dat wel is, vergroot dit de tevredenheid met de baan niet verder.

⁹ Om functie mee te kunnen nemen in de regressieanalyse is deze omgezet naar 3 dummy variabelen, waarbij twee daarvan worden afgezet tegen de derde in dit geval onderwijzend personeel.



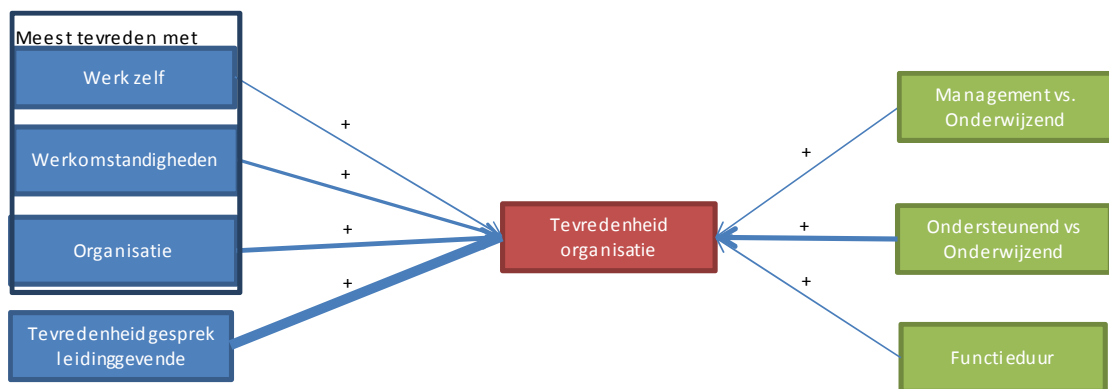
Figuur 7.2 Effect aspecten minst tevreden, tevredenheid met gesprek leidinggevende, vertrouwen in beroepsexpertise en functie op tevredenheid met de baan

7.5. Factoren die tevredenheid met de organisatie beïnvloeden

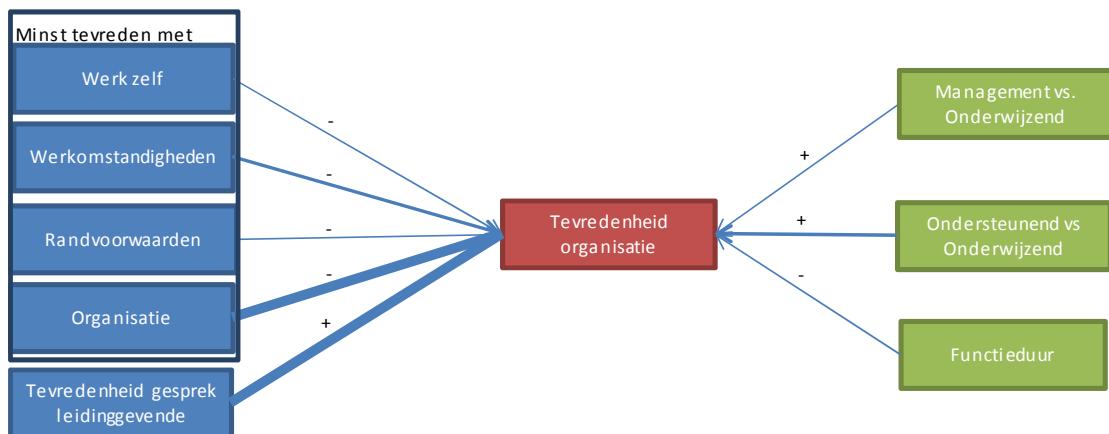
De factoren die de tevredenheid met de organisatie bepalen zijn te zien in figuur 7.3 en 7.4. Hierin is te zien dat de tevredenheid met de organisatie in ieder geval beïnvloed wordt door:

- tevredenheid met het werk zelf;
- tevredenheid met de werkomstandigheden;
- tevredenheid met de organisatie;
- tevredenheid met de gesprekken met de leidinggevende.

De tevredenheid met de randvoorwaarden is ook hier een dissatisfier. Daarnaast is de tevredenheid met de organisatie afhankelijk van zowel de functie als de functieduur. Hoe langer iemand in dezelfde functie werkt, hoe kleiner de kans dat diegene tevreden is met de organisatie. Van de factoren is ook bij de tevredenheid met de organisatie de tevredenheid met het gesprek met de leidinggevende een sterk bepalende factor. In figuur 7.4 heeft de ontevredenheid met de organisatie een nagenoeg even grote invloed, terwijl tevredenheid met de organisatie in figuur 7.3 juist minder bepalend is. Dit alles kan erop duiden dat als men tevreden is met de organisatie in het algemeen het gesprek met de leidinggevende de beeldvorming rond de organisatie sterker bepaald dan andere organisatie aspecten.



Figuur 7.3 Effect aspecten meest tevreden, tevredenheid met gesprek leidinggevende, functie en functieduur op tevredenheid met de organisatie



Figuur 7.4 Effect aspecten minst tevreden, tevredenheid met gesprek leidinggevende, functie en functieduur op tevredenheid met de organisatie

8. Conclusie

Wat betekenen de bovenstaande resultaten voor instellingen in het vo, die de tevredenheid onder hun medewerkers willen vergroten?

Zorg voor een goede dialoog tussen leidinggevende en werknemer

Duidelijk is dat de dialoog tussen medewerker en leidinggevende één van de belangrijkste bepalende factoren is voor tevredenheid. Instellingen die de tevredenheid van medewerkers willen verhogen zullen hier zeker aandacht aan moeten besteden. In hoofdstuk 5 was te zien dat ongeveer een vijfde ontevreden is met deze gesprekken en nog eens een vijfde noch tevreden noch ontevreden hierover is.

Daarnaast blijkt een kwart van het personeel geen formele gesprekken te hebben met de leidinggevende. Dit komt vaker voor bij oudere werknemers en werknemers die al langer in functie zijn.

Tijdens de regressieanalyse bleek dat de inhoud van het gesprek met de leidinggevende en de mate waarin concrete afspraken waren gemaakt niet van invloed was op de tevredenheid met de baan of de organisatie. De verbetering moet dus niet gezocht worden in het opstellen van gespreksformats of formulieren waarop concrete afspraken moeten worden vastgelegd. Het lijkt eerder te gaan om de kwaliteit van het gesprek zelf, het interpersoonlijke aspect. Hiervoor is het ten eerste van belang dat bij de selectie van leidinggevende hierop geselecteerd wordt, daarnaast kunnen training en coaching de leidinggevende hierin ondersteunen.

Uit hoofdstuk 2 blijkt dat van de ruim 60 procent van het personeel dat het meest tevreden is met de mensen op het werk ongeveer 70 procent tevreden is met de relatie met de leidinggevende, terwijl bijna iedereen tevredenheid met de relatie met collega's. Van een derde van het personeel in het vo dat het minst tevreden is met de werkomstandigheden is ruim 40 procent niet tevreden met de wijze waarop de leidinggevende leidinggeeft. Hier lijkt dus nog ruimte voor verbetering te zijn.

Gebruik deze dialoog om de tevredenheid met het werk zelf te monitoren

Daarnaast zijn het werk zelf, de werkomstandigheden en de organisatie belangrijke beïnvloedbare factoren. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat personeel in het vo over het algemeen tevreden is over het werk zelf. Van de bevroegde aspecten binnen het werk zelf is de tevredenheid met de inhoud en de uitdaging groot. De tevredenheid met het takenpakket blijft daar iets op achter. Het percentage dat het minst tevreden is met het werk zelf is bijzonder klein. Daarmee lijkt dit geen aspect te zijn waarop grote verbeteringen mogelijk zijn. Wel is het een aspect waar mensen niet ontevreden over moeten raken en mogelijkheden om de tevredenheid hiermee te vergroten moeten zeker worden aangegrepen. Een goede dialoog tussen medewerker en leidinggevende biedt de mogelijkheid om beginnende ontevredenheid op te pikken en bespreekbaar te maken.

Verbeter de organisatie en verminder de werkdruk

Over de werkomstandigheden en de organisatie zijn minder mensen in het vo tevreden. Dit zijn de twee aspecten die het meest genoemd worden bij de vraag waar ze het minst tevreden over zijn. Van

de ruim 40 procent die het minst tevreden zijn met de organisatie is een ruime meerderheid ontevreden over de mate van sturing, de bureaucratie, de mate waarin de organisatie oog heeft voor resultaten op de lange termijn, de hiërarchie en de resultaatgerichtheid. Dit betekent dat ruim een vijfde van het personeel zich stoort aan deze organisatieaspecten. Bij de werkomstandigheden gaat het met name om werkdruk. Voor het verhogen van de tevredenheid onder medewerkers zijn dit dus zaken waar aandacht aan besteed moet worden.

Geef medewerkers vertrouwen in hun eigen kunnen

Voor de tevredenheid met de baan is ook de ervaren beroepsexpertise van belang. Dit is een bekend verschijnsel wat in de psychologie het effect van 'self efficacy' wordt genoemd. Self efficacy is de overtuiging die iemand heeft om adequaat, efficiënt en succesvol te kunnen handelen in een situatie, bijvoorbeeld in hun werk. Self efficacy bepaalt in belangrijke mate de motivatie voor en tevredenheid van mensen met datgene wat ze moeten doen. Over het algemeen blijkt personeel in het vo vertrouwen te hebben in hun eigen beroepsexpertise. Als dit niet het geval is dan kan dit versterkt worden. Zo blijkt dit vertrouwen onder onderwijzend en ondersteunend personeel minder groot te zijn dan onder management. Het vergroten van het vertrouwen in de eigen beroepsexpertise vraagt om een gedegen aanpak. Trainingen en cursussen kunnen hierin helpen, maar een goede begeleiding vanuit de organisatie en met name de leidinggevende is cruciaal. Positieve feedback geven is niet voldoende, onterechte positieve feedback kan hierin zelfs schadelijk zijn. Het gaat om een eerlijke en realistische beoordeling van iemands capaciteiten, het bevestigen van goede prestaties en het geven van goede voorbeelden en rolmodellen voor competenties die nog ontwikkeld moeten worden.

Voorkom ontevredenheid over de randvoorwaarden en de sfeer op het werk

Tot slot is geconstateerd dat randvoorwaarden en collega's dissatisfiers zijn voor personeel in het vo. Voor randvoorwaarden betekent dit dat instellingen ervoor moeten zorgen dat ze deze op orde hebben. Denk hierbij aan baanzekerheid, opleidingsmogelijkheden, combinatie werk en privé, reisafstand, salaris etc. Voor het verhogen van de tevredenheid moet hier alleen aandacht naar uitgaan als duidelijk is dat hier ontevredenheid over heerst. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat net iets minder dan een kwart de randvoorwaarden noemt als iets waar ze het minst tevreden mee zijn. Onder hen is ongeveer 40 procent ontevreden met de loopbaanmogelijkheden, een kwart met het salaris en de combinatie werk en privé en een vijfde met het salaris.

Collega's zijn een dissatisfier bij de tevredenheid met de baan. Belangrijk hierin is dat er een goede sfeer heerst binnen de organisatie. Over het algemeen zijn de mensen op het werk een aspect waar personeel in het vo het meest tevreden mee is. Als personeel de mensen op het werk aanduiden als een aspect waar ze het minst tevreden over zijn dan is bijna de helft ontevreden over de sfeer op het werk en meer dan een derde over de relatie met de leidinggevende en collega's. Als hier ontevredenheid over is dan heeft dit directe invloed op de tevredenheid met de baan. Het is vooral zaak de sfeer binnen de instelling te waarborgen en alert te zijn op situaties die de sfeer negatief kunnen beïnvloeden.

Bijlage 1 Databewerking en steekproefaantallen

Databewerking

Ten behoeve van de beschrijvende analyses zijn de achtergrondvariabelen functie, leeftijd, functieduur en betrekkingssomvang als volgt bewerkt. De bewerking van de variabelen en de beschrijving van de steekproef op basis van deze variabelen is na te lezen in deze bijlage. De totale steekproefomvang bedraagt 2.497 personen.

Functie

De categorieën management zonder lesgevende taak en management met lesgevende taak zijn samengevoegd tot de categorie 'management'. De categorieën onderwijsondersteunend personeel (bijvoorbeeld onderwijsassistent, instructeur, leraarondersteuner en TOA) en organisatie- en beheerspersoneel (bijvoorbeeld administratief of financieel medewerker en conciërge) zijn samengevoegd tot de categorie 'onderwijsondersteunend'. De categorie 'onderwijzend personeel' is ongewijzigd gebleven.

Leeftijd

Het geboortjaar is omgevormd naar de volgende vier leeftijdscategorieën: 'jonger dan 35 jaar', '35-44 jaar', '45-54 jaar' en '55 jaar en ouder'.

Functieduur

Het jaar sinds wanneer respondenten werkzaam zijn in hun huidige functie is omgevormd tot de variabele functieduur. We hebben bij de analyses de volgende indeling gehanteerd: '0-2 jaar', '3-5 jaar', '6-10 jaar', '10-20 jaar' en 'meer dan 20 jaar'. Aangezien alleen zittend personeel is meegenomen in de analyse is de categorie van 0-2 jaar ondervertegenwoordigd. Bij de steekproeftrekking is zittend personeel gedefinieerd als werknemers die volgens de administratie van het ABP heel 2011 in dienst zijn geweest bij dezelfde publieke werkgever. Daardoor bevat deze steekproef geen werknemers die korter dan een jaar in dienst zijn.

Betrekkingssomvang

Het aantal uur dat respondenten per week contractueel in hun grootste baan werken is omgevormd tot de variabele betrekkingssomvang. We hebben voor de analyses gebruik gemaakt van de volgende indeling: 'minder dan 24 uur', '24-31 uur', '32-35 uur' en 'meer dan 36 uur'.

Steekproefaantallen

Naar de achtergrondvariabelen functie, geslacht, leeftijd, functieduur en betrekkingssomvang ziet de steekproef in het voer als volgt uit:

Functie	Aantal
Management	268
Onderwijzend	1645
Onderwijsondersteunend	584
Totaal	2497

Geslacht	Aantal
Man	1243
Vrouw	1254
Totaal	2497

Leeftijd	Aantal
jonger dan 35 jaar	347
35-44 jaar	422
45-54 jaar	744
55 jaar en ouder	984
Totaal	2497

Functieduur	Aantal
0-2 jaar	237
3-5 jaar	475
6-10 jaar	571
10-20 jaar	610
meer dan 20 jaar	604
Totaal	2497

Betrekkingsomvang	Aantal
<24	694
24 - 31	670
32 - 35	274
36 of meer	859
Totaal	2497

Bijlage 2 Databewerking en procedure regressie

Databewerking

Ten behoeve van de regressieanalyses zijn de volgende variabelen bewerkt: functie, opleiding gevolgd en beroepsexpertise. Van de variabele functie zijn de drie categorieën zoals gebruikt in de beschrijvende analyses omgezet naar drie dummy variabelen. Functie is namelijk een nominale variabele die anders niet meegenomen kan worden in de regressieanalyse.

De variabele opleiding gevolgd is omgezet van een vraag met zes antwoordcategorieën naar een variabele met slechts de antwoordcategorieën 'ja, ik heb een opleiding gevolgd in 2011' en 'nee, ik heb geen opleiding gevolgd in 2011'. Daarmee is het onderscheid naar opleidingstype, dat niet op het vereiste schaalniveau voor een regressie analyse te meten is, vervallen.

Tot slot is het gemiddelde berekend op het construct 'beroepsexpertise'. Dit construct bestaat uit zes stellingen die zijn gemeten op een vijfpuntsschaal. Twee van deze stellingen zijn eerst gehercodeerd omdat ze negatief gesteld zijn, terwijl de andere stellingen positief zijn verwoord.

Stappen in de regressieanalyse

Na de bovenstaande datatransformaties zijn zoals beschreven in hoofdstuk 7 eerst regressieanalyses uitgevoerd met daarin alleen de achtergrondvariabelen als onafhankelijke variabelen. Tevredenheid met de baan was de afhankelijke variabele in de eerste regressie analyse en daarna is tevredenheid met de organisatie als afhankelijke variabele genomen. Hierna zijn de overkoepelende tevredenheidsaspecten naar 'meest tevreden' en 'minst tevreden' toegevoegd aan het model. Deze stappen zijn beschreven in hoofdstuk 7. Om tot de uiteindelijke modellen (figuur 7.1, 7.2, 7.3 en 7.4) te komen zijn verschillende factoren aan de analyse toegevoegd. Naast de factoren die in de uiteindelijke modellen terugkomen zijn er ook factoren geanalyseerd die uiteindelijk niet in de modellen zijn opgenomen.

Een reden om deze variabelen uit de uiteindelijke modellen te laten, is als ze geen significant verband hebben met de afhankelijke variabele. Een andere reden is de invloed van het toevoegen van deze variabelen op de verklarende kracht van de zo ontstane modellen. Het idee is dat ten eerste deze modellen als geheel significant moeten zijn, oftewel er moeten significante verbanden zijn tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Daarnaast wordt gekeken naar de verandering van de R^2 ten opzichte van eerdere modellen. Deze maat geeft weer hoe goed het getoonde model past bij de data in het vo. Hoe hoger dit getal hoe beter de getoonde factoren de tevredenheid weten te bepalen. Algemeen wordt een R^2 van .10 gezien als minimaal acceptabel. De uiteindelijke modellen in hoofdstuk 7 voldoen hier allemaal aan.¹⁰

Als het toevoegen van een variabele zorgt voor een kleinere R^2 betekent dit dat het model minder goed past dan zonder deze variabele en wordt deze variabele uit de verdere analyse gelaten. Ook als het toevoegen van een variabele tot een gelijkblijvende R^2 leidt, kan deze variabele uit het model

¹⁰ De verklarende kracht van de modellen varieert tussen een $R^2 = .17$ en .30.

worden gelaten omdat deze niets toevoegt in verklarende kracht. Wel kan op inhoudelijke gronden worden besloten om de variabele te behouden, maar dan moet deze wel een significant verband hebben met de afhankelijke variabele.

Ten eerste is de waardering voor gebruikte arbeidsvoorwaarden in de vorm van rapportcijfers opgenomen in de analyse. Dit zorgt voor een niet significant regressiemodel, vandaar dat deze waardering verder buiten de analyse is gelaten.

De variabele 'opleiding gevolgd' is toegevoegd, maar deze maakt de regressiemodellen over het algemeen niet beter en is niet significant als onafhankelijke variabele. Dus deze is eruit gelaten. Het opnemen van de inhoud van en de gemaakte afspraken tijdens formele gesprekken levert geen sterker model op als de tevredenheid met gesprek ook in het model wordt meegenomen. De modellen verliezen veel verklarende kracht zonder de tevredenheid met het gesprek. Daarom is ervoor gekozen om tevredenheid met het gesprek te behouden in het model en de inhoud en afspraken eruit te laten. Beroepsexpertise is alleen significant als onafhankelijke variabele in het model met de tevredenheid met de baan als afhankelijke variabele. Bij tevredenheid met de organisatie is het effect van beroepsexpertise niet significant. Vandaar dat deze variabele wel is opgenomen in het model naar de tevredenheid met de baan en niet bij tevredenheid met de organisatie.

Over VOION

Voion is het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs en zet zich in om samen met scholenvraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezonden vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O-ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners. Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

WWW.VOION.NL
