

Organisatietevredenheid in beeld

Verkenning naar organisatie-
tevredenheid in het primair onderwijs

Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



Organisatietevredenheid in beeld

**Verkenning naar organisatietevredenheid in het
primair onderwijs**

Devorah van den Berg
Nynke van Miltenburg
Maart 2022

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Inhoudsopgave

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen	4
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doel	8
1.3 Aanpak	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Organisatietevredenheid	10
2.1 Organisatietevredenheid vergeleken	10
2.2 Verschillen tussen medewerkers in organisatietevredenheid	11
3. Tevredenheid, bevlogenheid en vertrekintentie	14
3.1 Bevlogenheid	14
3.2 Intentie om de organisatie te verlaten	16
4. Organisatietevredenheid verklaard	17
4.1 Verschillende niveaus: baan, leidinggevende, team en organisatie	18
4.2 Baankenmerken	18
4.3 Leidinggevende	19
4.4 Team	20
4.5 Organisatie	21
4.6 Organisatietevredenheid verklaard	22
Bijlage I – Toelichting methode	25
Bijlage II - Achtergrondkenmerken	26
Bijlage III – Schalen	28

Samenvatting, conclusie en aanbevelingen

Aanleiding

Het primair onderwijs kampt met een personeelstekort dat de komende jaren toeneemt. Het is een complex probleem waar niet één verklaring of oplossing voor is. Schoolspecifieke kenmerken kunnen een rol spelen. Zo lukt het sommige schoolorganisaties beter om schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel te werven en binden dan andere.

In deze verkenning wil het Arbeidsmarktplatform PO inzicht krijgen in de factoren die van invloed zijn op de organisatietevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs. Inzicht hierin kan aanknopingspunten bieden om de tevredenheid met de organisatie te bevorderen.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen maken wij gebruik van het WERKonderzoek 2019, een grootschalig enquêteonderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties¹. Dit onderzoek wordt periodiek uitgevoerd. Daarnaast maken wij gebruik van de verkenning Aantrekkelijke werkomgeving van het Arbeidsmarktplatform PO². Hierin zijn vier aspecten van de werkomgeving onderscheiden die organisatietevredenheid kunnen beïnvloeden: baan, leidinggevende, team en organisatie.

Organisatietevredenheid hoog in vergelijking met andere sectoren

Uit de analyse blijkt dat ongeveer twee derde van het personeel in het primair onderwijs (zeer) tevreden is met zijn of haar organisatie. Dit is lager dan de baantevredenheid (82 procent) en tevredenheid met het team (86 procent). Toch is organisatietevredenheid in het po hoger dan in veel andere (overheids-)sectoren. Ook in andere sectoren is de baan- en teamtevredenheid van medewerkers over het algemeen hoger dan de organisatietevredenheid.

Er zijn wel verschillen tussen groepen medewerkers in het primair onderwijs. Zo zijn leraren minder tevreden met de organisatie dan directie- of ondersteunend personeel.

¹ Een belangrijke kanttekening bij het WERKonderzoek, is dat deze data voor meerdere doeleinden en bij meerdere (overheids)sectoren zijn verzameld. Het belangrijkste gevolg voor dit onderzoek is dat het begrip 'organisatie' in het primair onderwijs zowel kan verwijzen naar de school als naar de schoolorganisatie. We kunnen niet met zekerheid zeggen of deelnemers aan het WERKonderzoek bij het beantwoorden van vragen over hun organisatie het schoolniveau of het bestuursniveau bedoelen.

² Van den Berg, D. & Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Medewerkers die minder dan twee jaar in dienst zijn, zijn tevredener dan medewerkers die al 10 jaar of langer in dienst zijn van de organisatie. Dit is ook terug te zien in leeftijd: jongere medewerkers zijn vaker (zeer) tevreden met de organisatie dan oudere medewerkers.

Organisatietevredenheid hangt samen met bevlogenheid en leidt tot een lagere vertrekintentie

Medewerkers in het primair onderwijs die tevredener zijn met hun organisatie, zijn over het algemeen ook meer bevlogen dan medewerkers die minder tevreden zijn. Ook zijn zij minder vaak van plan de organisatie te verlaten. Van de medewerkers die (zeer) ontevreden zijn met de organisatie is 29 procent serieus op zoek naar een functie buiten de schoolorganisatie. Van de (zeer) tevreden medewerkers is dit slechts 5 procent. Het is daarom belangrijk voor schoolbestuurders en -leiders om actief beleid te voeren om een aantrekkelijke werkplek te creëren.

Voor de communicatie en informatievoorziening en aandacht voor persoonlijk welzijn hangen samen met organisatietevredenheid

Organisatietevredenheid kan voor een groot deel worden verklaard door kenmerken van de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie³. Vooral onderwijsmedewerkers die tevredener zijn over de informatievoorziening en communicatie (organisatiekenmerk) en de aandacht van de organisatie voor het persoonlijk welzijn (organisatiekenmerk), zijn tevredener over de organisatie dan medewerkers die hier ontevreden over zijn.

Samengevat zijn medewerkers in het onderwijs tevredener over de schoolorganisatie, wanneer zij:	
Baankenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • De mogelijkheid hebben om hun talenten te benutten
Kenmerken leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> • Tevreden zijn met de wijze van beoordeling door hun leidinggevende
Organisatiekenmerken	<ul style="list-style-type: none"> • Een hogere mate van deskundigheid in de organisatie ervaren • Een duidelijk beeld hebben van waarheen de organisatie beweegt (missie) • Een lage mate van regeldruk ervaren • Tevreden zijn met het personeelsbeleid • Tevreden zijn met de communicatie en informatievoorziening binnen de schoolorganisatie • Tevreden zijn met hun mate van invloed in de schoolorganisatie • Ervaren dat binnen de schoolorganisatie aandacht wordt besteed aan hun persoonlijk welzijn • De benodigde hulpmiddelen en apparatuur ter beschikking hebben

³ Ibid.

De leidinggevende heeft invloed op de organisatiekenmerken

Uit de analyse blijkt dat de tevredenheid van onderwijsmedewerkers over aspecten van de organisatie en uiteindelijk de organisatietevredenheid worden beïnvloed door de tevredenheid met de kwaliteit van de leidinggevende. Het gaat met name om de mate waarin de leidinggevende:

- rekening houdt met persoonlijke wensen;
- zorgt voor goede samenwerking;
- aanmoedigt talenten in te zetten en
- aanmoedigt verder te ontwikkelen.

Ofwel, onderwijsmedewerkers die positiever oordelen over hun leidinggevende, zijn tevredener met verschillende dimensies van de organisatie. Het gaat onder andere om:

- personeelsbeleid;
- mate van invloed;
- aandacht voor persoonlijk welzijn.

Met andere woorden, direct leidinggevendens hebben invloed op de manier waarop medewerkers hun organisatie beleven.

Aanbevelingen

Uit dit onderzoek komen verschillende aanbevelingen naar voren voor de beleidspraktijk:

Investeer in de communicatie en informatievoorziening en geef aandacht aan persoonlijk welzijn

De direct leidinggevende (schoolbestuurder en -leider) speelt een cruciale rol in hoe onderwijsmedewerkers de schoolorganisatie ervaren en hoe tevreden zij hier uiteindelijk mee zijn. Hun mate van organisatietevredenheid heeft vervolgens invloed op hun intentie om wel of niet bij de organisatie te blijven werken.

Vooraf de communicatie en informatievoorziening, maar ook de aandacht voor het persoonlijk welzijn zijn hierbij voor zowel schoolbestuurders als -leiders belangrijke aandachtspunten. Het is daarom belangrijk om het welzijn regelmatig te monitoren en te bespreken in informele en formele (functionerings-)gesprekken. Ook moeten leidinggevendens de mogelijkheid bieden om talenten te benutten. Schoolleiders spelen een belangrijke rol om ervoor te zorgen dat de talenten van medewerkers aansluiten bij de werkzaamheden. Bijvoorbeeld door te investeren in de ontwikkeling van leraren en onderwijsondersteunend personeel. Het is hierbij van belang om ook oog te hebben voor de positie van de oudere leraar. Zij ervaren vaker minder persoonlijke aandacht van hun leidinggevende⁴.

⁴ CAOP, MOOZ & CentERdata (2021). *Vitaal naar pensioen. De (arbeidsmarkt)positie van oudere leraren in het primair onderwijs en oudere docenten in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in beeld*. Den Haag: CAOP.

Geef richting met een gedragen onderwijsvisie binnen de schoolorganisatie en school

Voor de organisatietevredenheid en het behoud van onderwijsmedewerkers blijkt het ook van belang dat schoolbestuurders en –leiders een duidelijke visie hebben op de koers van de schoolorganisatie. Daarnaast is het belangrijk dat leraren en onderwijsondersteunend personeel goed op de hoogte zijn van het onderwijsbeleid op de school, betrokken worden bij het opstellen ervan en het beleid vertaald wordt naar het personeelsbeleid. Dit leidt niet alleen tot een hogere organisatietevredenheid maar zorgt er ook voor dat de visie en het beleid van de school beter aansluiten bij de dagelijkse onderwijspraktijk. Voor schoolbestuurders is het ook van belang om schoolleiders de mogelijkheid te bieden om invloed uit te oefenen op het (strategisch) onderwijsbeleid.

Investeer in professionalisering

Medewerkers zijn tevredener met hun organisatie wanneer zij een hogere mate van deskundigheid binnen de organisatie ervaren en wanneer de organisatie actief de deskundigheid bevordert. Dit onderstreept het belang van professionaliseringsmogelijkheden en van begeleiding van startende schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel.

Verlaag de regeldruk door meer focus

De resultaten uit deze verkenning wijzen uit dat een relatief groot deel van de leraren en schoolleiders een hoge regeldruk ervaart, wat een negatief effect heeft op hun organisatietevredenheid. Voor schoolbesturen en -leiders is het daarom belangrijk om de ervaren regeldruk zo veel mogelijk te verlagen. Dit kan bijvoorbeeld door prioriteiten te stellen in lijn met de missie en visie van de organisatie⁵.

⁵ Onderwijsraad (2021). *Tijd voor Focus*. Utrecht: Onderwijsraad.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het primair onderwijs kampt met een personeelstekort. Naar schatting is er op dit moment een tekort van 9.100 leraren en ongeveer 1.100 schoolleiders (directeuren en adjunct-directeuren)⁶. Dit is zo'n 9 procent van de werkgelegenheid voor leraren en bijna 13 procent van schoolleiders. In de G5⁷ ligt het tekort aan leraren zelfs hoger dan elders in het land, zo'n 14 procent (versus 8 procent elders). De kwaliteit van het onderwijs staat hierdoor onder druk. De komende jaren blijft het tekort naar verwachting een probleem.

Het personeelstekort is een complex probleem waar niet één verklaring of oplossing voor is. Oorzaken zijn vooral onvoldoende afgestudeerden van de lerarenopleidingen in combinatie met een grote uitstroom van leraren en schooldirecteuren (onder andere als gevolg van pensionering). Daarnaast is in sommige gemeenten sprake van een groeiend aantal leerlingen⁸. Het is daarom niet alleen belangrijk om nieuw onderwijspersoneel aan te trekken, maar ook om zittend personeel voor de sector te behouden.

Schoolspecifieke factoren kunnen een rol spelen in het tegengaan van de tekorten. Sommige scholen weten schoolleiders, leraren en onderwijsondersteunend personeel beter te werven en te binden dan andere scholen. Dit kan bijvoorbeeld komen door de manier van leidinggeven of de cultuur op een school. Uit diverse onderzoeken blijkt dat een aantrekkelijke werkomgeving bijdraagt aan een lagere verloopgeneigdheid van medewerkers, aan meer bevlogenheid en betere prestaties⁹. Tevredenheid met de schoolorganisatie is dus belangrijk om na te streven in een tijd van toenemend personeelstekort.

1.2 Doel

Met deze verkenning wil het Arbeidsmarktplatform PO inzicht verkrijgen in de factoren die van invloed zijn op de organisatietevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs. Inzicht hierin kan aanknopingspunten bieden om de tevredenheid te

⁶ CentERdata (2021). *Personeelstekorten primair onderwijs. Peildatum 1 oktober 2021*. Tilburg: CentERdata.

⁷ Almere, Amsterdam, 's-Gravenhage, Rotterdam en Utrecht

⁸ <https://arbeidsmarktplatformpo.nl/nieuws/regionale-arbeidsmarktanalyses-primair-onderwijs>

⁹ Leisink, P. & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs. Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voortgezet onderwijs*. Utrecht: USBO.; Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A metaanalytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944

bevorderen. Deze doelstelling is vertaald in een vijftal onderzoeksvragen die we in deze verkenning beantwoorden:

1. Hoe tevreden zijn medewerkers in het primair onderwijs met de organisatie waar zij werken?
2. Hoe verschilt de organisatietevredenheid tussen medewerkers met verschillende persoons- en baankenmerken?
3. Hoe hangt organisatietevredenheid samen met bevlogenheid en vertrekgenigheid van medewerkers?
4. Welke aspecten beïnvloeden de organisatietevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs?
5. Welke handvatten bieden deze uitkomsten voor schoolleiders en -besturen in de sector?

Naar aanleiding van de uitkomsten doen we praktische aanbevelingen aan schoolorganisaties.

1.3 Aanpak

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen maken wij gebruik van het WERKonderzoek 2019. Dit grootschalige enquêteonderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In het onderzoek staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 medewerkers in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld. Dit is voldoende om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over alle werkenden in de sector. In de bijlage is meer informatie over de onderzoeksopzet opgenomen.

Een belangrijke kanttekening bij het WERKonderzoek is dat deze data voor meerdere doeleinden en bij meerdere (overheids)sectoren zijn verzameld. Het belangrijkste gevolg voor dit onderzoek is dat het begrip 'organisatie' in het primair onderwijs zowel kan verwijzen naar de school als naar de schoolorganisatie. We kunnen niet met zekerheid zeggen of deelnemers aan het WERKonderzoek bij het beantwoorden van vragen over hun organisatie het schoolniveau of het bestuursniveau bedoelen.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 laat zien hoe tevreden medewerkers in het primair onderwijs zijn met hun organisatie en welke verschillen er tussen hen zijn. Hoofdstuk 3 gaat in op de samenhang van organisatietevredenheid met bevlogenheid en verlooptgenigheid. Vervolgens laat hoofdstuk 4 zien welke aspecten de organisatietevredenheid van medewerkers in het primair onderwijs beïnvloeden.

2. Organisatietevredenheid

Dit hoofdstuk brengt de organisatietevredenheid in het primair onderwijs in beeld. Eerst beschrijven we hoe tevreden het personeel in het primair onderwijs is met hun organisatie en hoe dit zich verhoudt tot de tevredenheid met hun baan en hun team. Ook vergelijken we de organisatietevredenheid in het primair onderwijs met de organisatietevredenheid van medewerkers in andere sectoren. Vervolgens zoomen we in op verschillende groepen medewerkers: zijn sommige tevredener met hun organisatie dan anderen?

Samenvatting

Medewerkers in het primair onderwijs zijn minder tevreden met hun organisatie (ongeveer 67 procent), dan hun baan (82 procent) en hun team (86 procent). Ook in andere sectoren is de baan- en teamtevredenheid van medewerkers over het algemeen hoger dan de organisatietevredenheid. In vergelijking met andere sectoren scoren medewerkers in het primair onderwijs hoog op organisatietevredenheid.

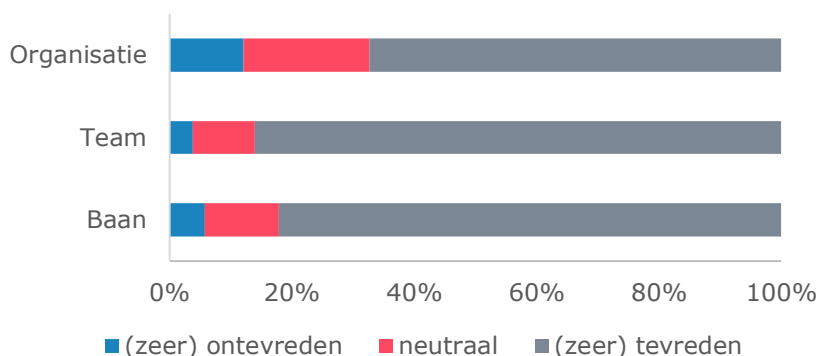
Directie- (ongeveer 80 procent) en onderwijsondersteunend personeel (zo'n 70 procent) in het primair onderwijs is tevredener met hun organisatie dan leraren (zo'n 66 procent). Ook zijn medewerkers jonger dan 35 jaar tevredener dan medewerkers van 50 jaar en medewerkers die minder dan twee jaar in dienst tevredener zijn dan degenen die 10 jaar of langer bij hun schoolorganisatie werken. De vestigingsgrootte van de schoolorganisaties heeft geen invloed op de organisatietevredenheid.

2.1 Organisatietevredenheid vergeleken

Ongeveer 67 procent van de medewerkers in het primair onderwijs is (zeer) tevreden met de organisatie waarvoor zij werken. Dit aandeel is echter lager dan het aandeel dat tevreden is met zijn of haar baan (82 procent) en met zijn of haar team (86 procent) (Figuur 2.1). Dit is niet ongebruikelijk: ook in andere onderwijs- en overheidssectoren en in de private sector ligt de organisatietevredenheid over het algemeen lager dan de baantevredenheid en de tevredenheid met het team¹⁰. Het aandeel medewerkers in het primair onderwijs dat (zeer) ontevreden is met hun organisatie is 12 procent en 21 procent heeft geen uitgesproken mening hierover.

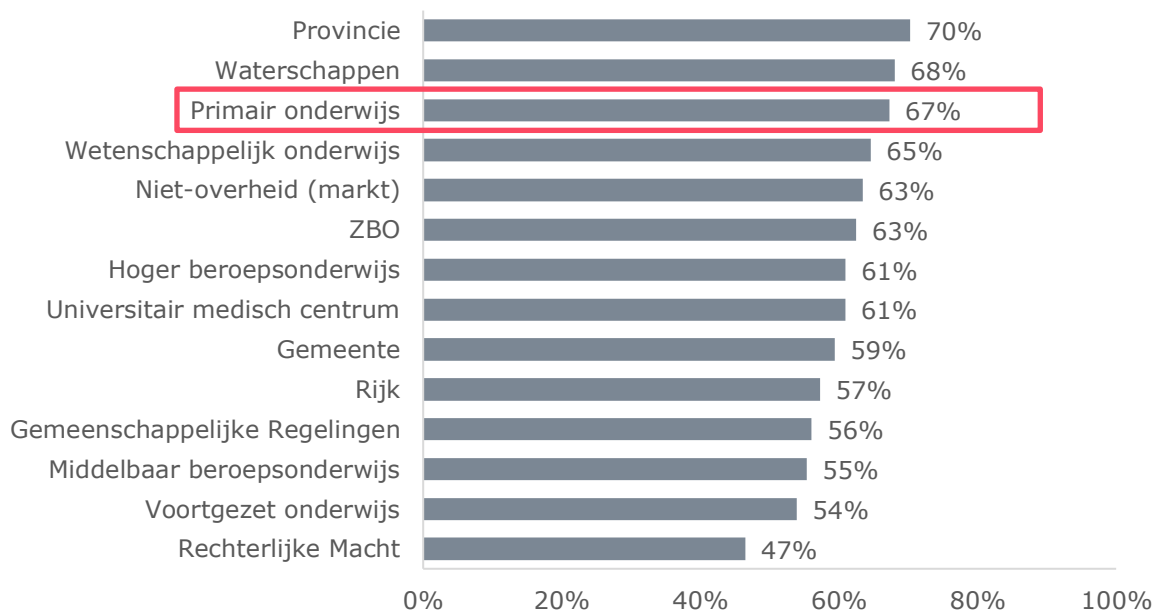
¹⁰ De Groot, S. en Vrieling, S. (2020) Kernrapport Werkonderzoek. Den Haag: Ministerie van BZK/Centraal Bureau voor de Statistiek.

Figuur 2.1 Baan-, team-, en organisatietevredenheid in het primair onderwijs (n=2.504)



Wanneer we de organisatietevredenheid in het primair onderwijs vergelijken met die in andere sectoren, blijkt dat de sector hoog scoort op organisatietevredenheid. Van alle sectoren die in het WERKonderzoek bevraagd zijn, heeft het primair onderwijs het op twee na hoogste aandeel personeel dat (zeer) tevreden is over de organisatie, na de medewerkers van de provincies en de waterschappen (Figuur 2.2). Het aandeel is hoger dan in de andere onderwijssectoren.

Figuur 2.2 Percentage (zeer) tevreden met de organisatie, naar sector (n = 37.398)

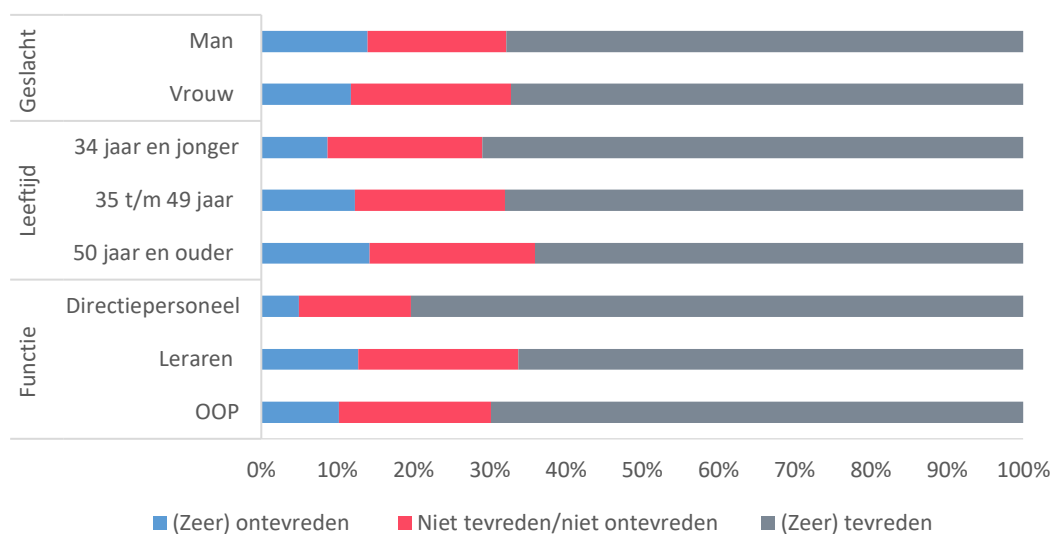


2.2 Verschillen tussen medewerkers in organisatietevredenheid

Als we inzoomen op verschillen tussen medewerkers, zien we dat de organisatietevredenheid in het primair onderwijs verschilt tussen groepen. Zo blijkt ten eerste dat 66 procent van de leraren (zeer) tevreden is met hun organisatie, tegenover

ruim 80 procent van het directiepersoneel en 70 procent van onderwijsondersteuners¹¹ (Figuur 2.3). Leraren zijn significant¹² minder vaak tevreden dan het directie- en onderwijsondersteunend personeel. Dit verschil tussen leraren en overige functies is niet goed te verklaren in de analyses van Hoofdstuk 4. Ook tussen leeftijdsgroepen is er een verschil. Onderwijspersoneel jonger dan 35 jaar is significant tevredener met de organisatie dan hun collega's van 50 jaar of ouder. Van de medewerkers van 50 jaar en ouder is 64 procent (zeer) tevreden met de organisatie en bij medewerkers jonger dan 35 jaar is dit aandeel 71 procent. Mannen en vrouwen verschillen niet significant van elkaar als het gaat om organisatietevredenheid.

Figuur 2.3 Organisatietevredenheid naar geslacht, leeftijd en functie (n = 2.504)



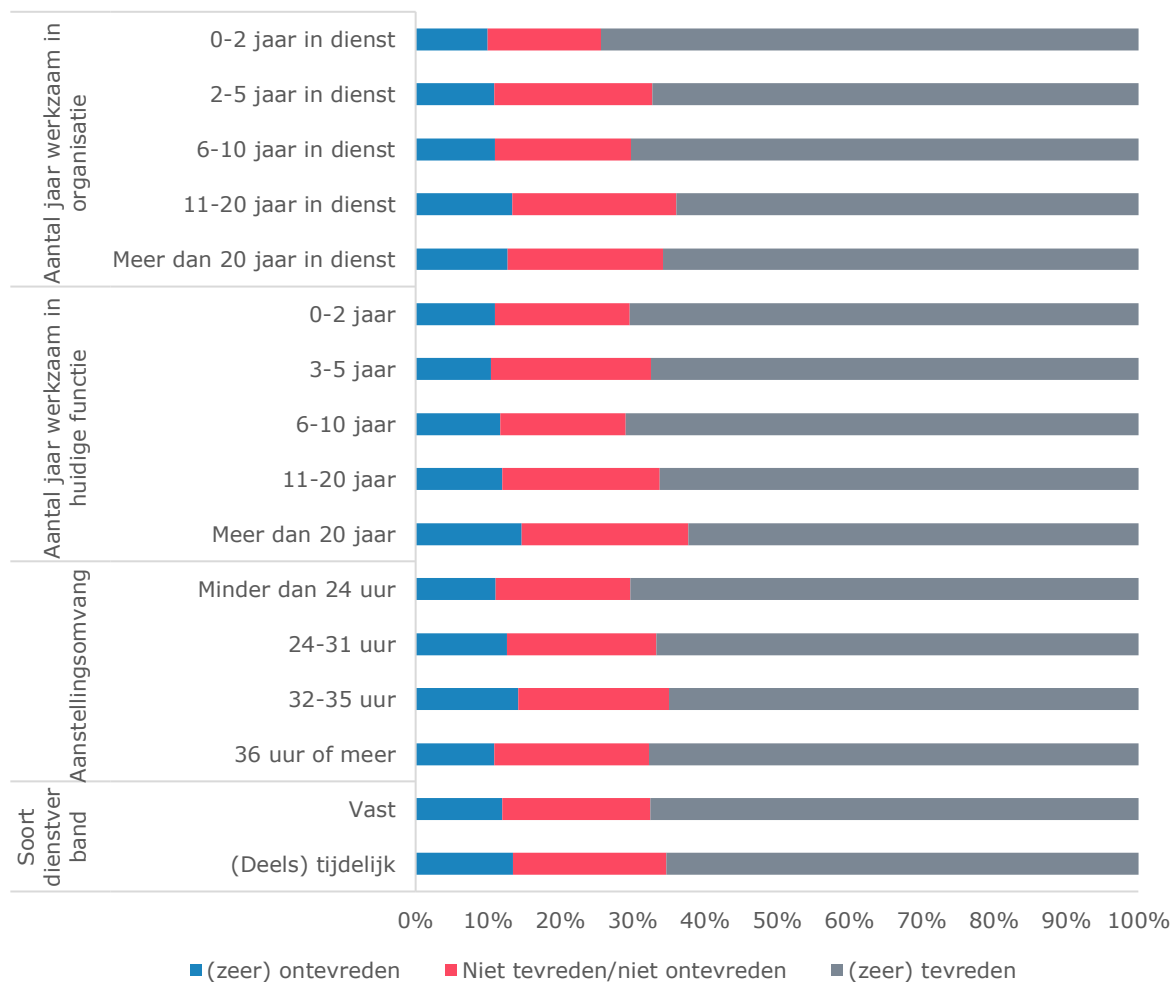
Medewerkers die langer dan 10 jaar in dienst, zijn minder tevreden met hun organisatie

Medewerkers in het primair onderwijs die relatief kort bij hun organisatie werken, zijn tevredener over hun organisatie dan medewerkers die al langer in dienst zijn (het zogenaamde 'honeymoon effect') (Figuur 2.4). Er is een significant verschil tussen medewerkers die minder dan twee jaar bij een organisatie werken en medewerkers met een diensttijd van 10 jaar of langer. Het aantal jaren dat medewerkers in hun huidige functie werken en de aanstellingsomvang hangen niet significant samen met organisatietevredenheid. Ook zijn medewerkers in het primair onderwijs met een vast contract niet significant meer of minder tevreden met de organisatie dan medewerkers met een tijdelijk contract.

¹¹ Onder onderwijsondersteunend personeel vallen in deze verkenning alle respondenten die geen functie als docent of als leidinggevende hebben. Dit zijn onderwijsassistenten maar bijvoorbeeld ook hrm'ers en conciërges.

¹² Wanneer een resultaat significant is betekent dit dat we er ten minste 95 procent zeker van zijn dat dit resultaat niet op toeval berust. Bij een niet-significant resultaat hebben we deze zekerheid niet. Daarom baseren we de conclusies van dit onderzoek alleen op de significante resultaten.

Figuur 2.4 Organisatietevredenheid naar dienstjaren in de organisatie, dienstjaren in de huidige functie, aanstellingsomvang en type dienstverband (n = 2.504)



Verskil in vestigingsgrootte

Als we kijken naar de vestigingsgrootte blijkt dat er geen verschil is in organisatietevredenheid van onderwijsmedewerkers van schoolorganisaties van verschillende grootte. Ofwel voor de tevredenheid met de schoolorganisatie maakt het niet uit hoe groot de schoolorganisatie is.

3. Tevredenheid, bevlogenheid en vertrekintentie

In dit hoofdstuk gaan we in op de mogelijke samenhangen met organisatietevredenheid. Welke effecten kunnen optreden wanneer medewerkers in het primair onderwijs (on)tevreden zijn over hun organisatie? We kijken naar de mate waarin organisatietevredenheid samenhangt met bevlogenheid en de intentie om een organisatie te verlaten.

Samenvatting

Medewerkers in het primair onderwijs die tevredener zijn met hun schoolorganisatie zijn meer bevlogen dan medewerkers die hier minder tevreden over zijn. Daarnaast zijn medewerkers die tevredener zijn met hun organisatie ook minder geneigd om de schoolorganisatie te verlaten. Van de medewerkers die (zeer) ontevreden zijn met hun organisatie is bijna een derde actief op zoek naar een andere baan buiten de organisatie. Bij medewerkers die (zeer) tevreden zijn, is 5 procent actief op zoek.

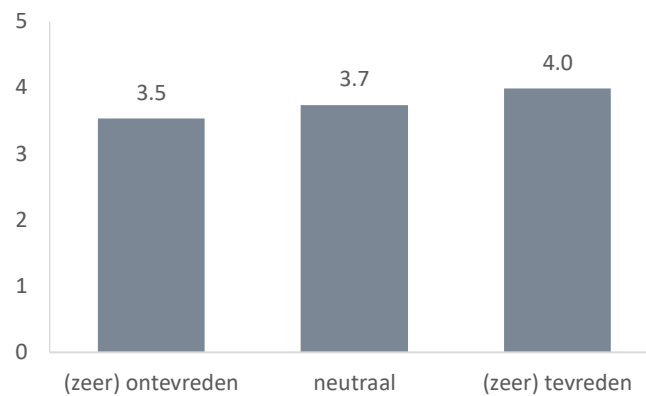
3.1 Bevlogenheid

Uit onderzoeken blijkt dat organisatietevredenheid kan samenhangen met bevlogenheid.¹³ Bevlogen medewerkers voelen zich geïnspireerd, zijn gelukkig als zij aan het werk zijn en hebben 's ochtends zin om aan het werk te gaan. Onderzoeken wijzen ook uit dat bevlogen medewerkers zich extra inzetten voor hun organisatie, minder vaak verzuimen en een betere mentale en fysieke gezondheid ervaren dan collega's die minder bevlogen zijn¹⁴. Uit de analyse blijkt dat medewerkers in het primair onderwijs die (zeer) tevreden zijn met hun organisatie gemiddeld hoger scoren op bevlogenheid dan medewerkers die hier neutraal in staan of (zeer) ontevreden zijn over hun organisatie (Figuur 3.1). De verschillen zijn significant.

¹³ Schaufeli, W. (2011). *Waarom bevlogenheid? Is tevredenheid dan niet voldoende?* Schouten & Nelissen.

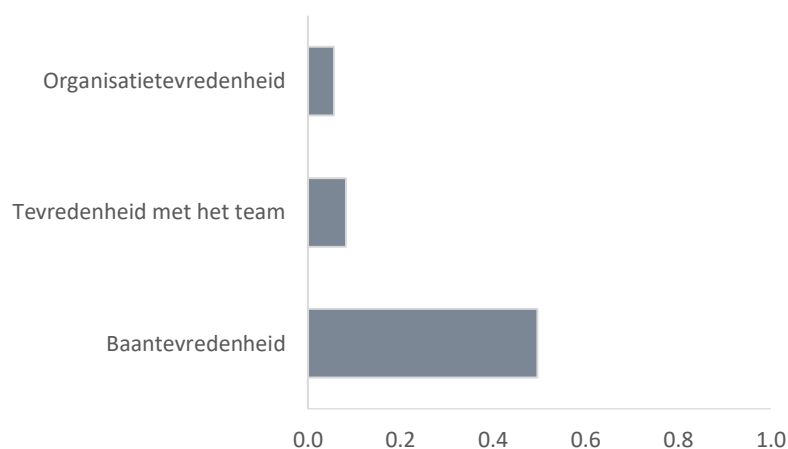
¹⁴ Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2014). *Work engagement*. In P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.), *Organizational Behaviour Volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*. West Sussex, UK: Wiley.

Figuur 3.1 Gemiddelde score op bevoegenheid van medewerkers in het primair onderwijs, naar organisatietevredenheid (schaal van 0 tot 5; n = 2.504)



Om een indicatie te krijgen van de sterkte van de samenhang tussen organisatietevredenheid en bevoegenheid, kijken we naar het effect van organisatietevredenheid in de context van de effecten van baantevredenheid en tevredenheid met het team. Hiervoor gebruiken we een multiële regressieanalyse waarin we bevoegenheid verklaren door de drie verschillende typen tevredenheid. Uit de analyse blijkt dat organisatie- en baantevredenheid en tevredenheid met het team samen 76 procent van de variantie van bevoegenheid verklaren. Een groot deel van de bevoegenheid van medewerkers in het primair onderwijs wordt dus verklaard door hun tevredenheid met hun baan, team en organisatie. Hierbij heeft baantevredenheid veruit de grootste invloed op bevoegenheid (Figuur 3.2). Het effect van organisatietevredenheid op bevoegenheid is kleiner, maar blijft significant. Dit betekent dat medewerkers in het primair onderwijs die tevredener zijn met hun organisatie hoger scoren op bevoegenheid, ook wanneer rekening gehouden wordt met baantevredenheid en tevredenheid met het team.

Figuur 3.2 Het relatieve effect van organisatietevredenheid, tevredenheid met het team en baantevredenheid op bevoegenheid (bèta-waarden; n = 2.504)

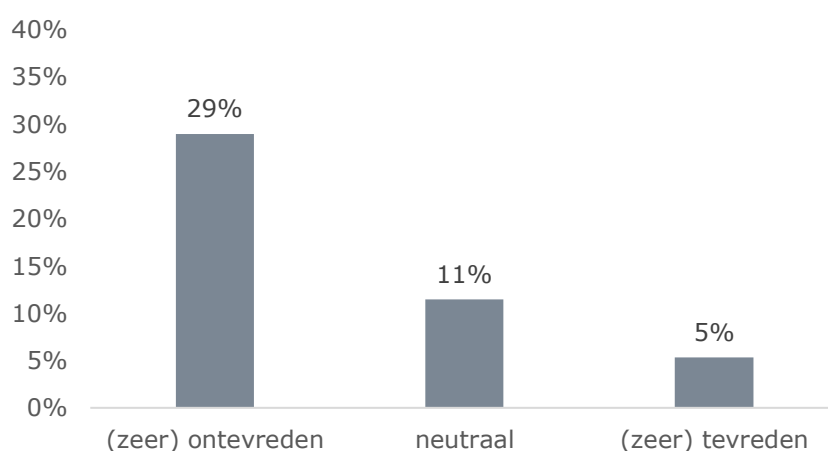


3.2 Intentie om de organisatie te verlaten

Wanneer medewerkers ontevreden zijn met hun organisatie, kan een (uiterste) consequentie zijn dat zij de organisatie verlaten. In het WERKonderzoek is aan de respondenten gevraagd of zij op het moment actief op zoek zijn naar een andere baan. Hierbij maken de onderzoekers een onderscheid tussen een andere functie binnen de eigen organisatie of een baan bij een andere werkgever. Het is niet bekend in hoeverre zij ook daadwerkelijk vertrekken.

Wanneer we alleen kijken naar medewerkers die actief op zoek zijn naar een baan bij een andere werkgever (binnen of buiten de sector), zien we een groot verschil in vertrekintentie tussen medewerkers die tevreden en ontevreden zijn met de organisatie. Van de medewerkers die (zeer) tevreden zijn is 5 procent actief op zoek; van de medewerkers die niet tevreden en niet ontevreden zijn is 11 procent en van de (zeer) ontevreden medewerkers is bijna een derde actief op zoek naar een andere baan buiten de schoolorganisatie. Zij hebben niet de intentie om de sector te verlaten, maar wel de schoolorganisatie (Figuur 3.3). Deze verschillen zijn significant.

Figuur 3.3 Vertrekgeneigdheid van medewerkers in het primair onderwijs, naar organisatietevredenheid (percentage dat wil vertrekken naar een andere organisatie; n = 2.504)



Als we kijken naar de effecten van baan-, team- en organisatietevredenheid en de intentie om een schoolorganisatie te verlaten, zien we dat alle drie de vormen van tevredenheid hier van invloed op zijn. Medewerkers in het primair onderwijs die tevredener zijn met hun baan, team of organisatie zijn minder snel geneigd hun organisatie te verlaten dan medewerkers die hier minder tevreden over zijn.

4. Organisatietevredenheid verklaard

Er zijn verschillende aspecten die invloed hebben op organisatietevredenheid. Een medewerker kan bijvoorbeeld tevreden zijn over een bepaald aspect van de organisatie (zoals de manier van leidinggeven door de leidinggevende). Maar hij kan tegelijkertijd ontevreden zijn met een andere dimensie (zoals de interne communicatie binnen de schoolorganisatie). Ondanks die ontevredenheid kan een medewerker toch tevreden zijn met de organisatie als geheel.

In dit hoofdstuk verkennen we de belangrijkste 'draaiknoppen' die schoolleiders, bestuurders en hrm hebben om de organisatietevredenheid van hun medewerkers te beïnvloeden. We maken hierbij gebruik van de kenmerken van baan, leidinggevende, team en organisatie uit de verkenning Aantrekkelijke werkomgeving van het Arbeidsmarktplatform PO¹⁵. Omdat we gebruikmaken van het WERKonderzoek, een bestaand databestand, is het niet mogelijk om alle aspecten uit de verkenning mee te nemen. We zijn afhankelijk van de thema's die in het databestand zijn meegenomen.

Samengevat zijn medewerkers in het onderwijs tevredener over de schoolorganisatie, wanneer zij:	
Baankenmerken	<ul style="list-style-type: none">• De mogelijkheid hebben om hun talenten te benutten
Kenmerken leidinggevende	<ul style="list-style-type: none">• Tevreden zijn met de wijze van beoordeling door hun leidinggevende
Organisatiekenmerken	<ul style="list-style-type: none">• Een hogere mate van deskundigheid in de organisatie ervaren• Een duidelijk beeld hebben van waarheen de organisatie beweegt (missie)• Een lage mate van regeldruk ervaren• Tevreden zijn met het personeelsbeleid• Tevreden zijn met de communicatie en informatievoorziening binnen de schoolorganisatie• Tevreden zijn met hun mate van invloed in de schoolorganisatie• Ervaren dat binnen de schoolorganisatie aandacht wordt besteed aan hun persoonlijk

¹⁵ Van den Berg, D. & Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

welzijn

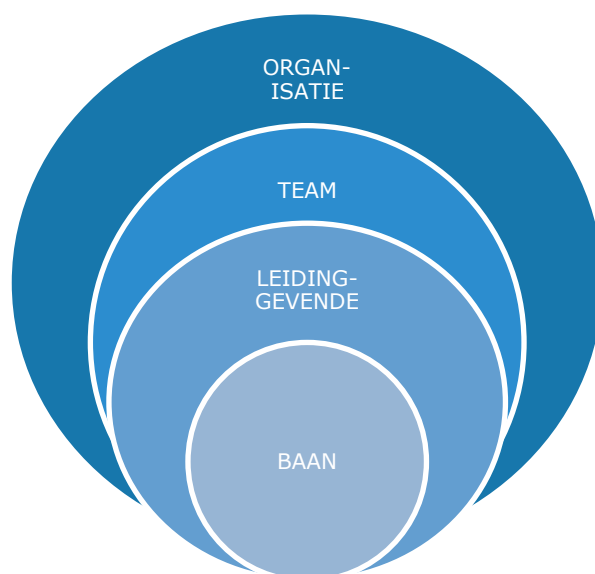
- Zij de benodigde hulpmiddelen en apparatuur ter beschikking hebben

De tevredenheid met de informatievoorziening en communicatie en de aandacht voor het persoonlijke welzijn van de onderwijsmedewerkers hebben de grootste invloed op de tevredenheid met de organisatie.

4.1 Verschillende niveaus: baan, leidinggevende, team en organisatie

Wat een werkomgeving aantrekkelijk maakt kan van persoon tot persoon verschillen¹⁶. Het is mede afhankelijk van iemands persoonlijkheid, leeftijd en ontwikkel- of loopbaanfase. Oftewel, er is geen 'one size fits all' benadering. Hieruit kunnen we afleiden dat organisatietevredenheid ook afhankelijk is van verschillende factoren op verschillende niveaus: baan, leidinggevende, team en organisatie. Schematisch ziet de werkomgeving van onderwijsmedewerkers er daarmee als volgt uit (Figuur 4.1).

Figuur 4.1 De werkomgeving van onderwijsmedewerkers



In deze verkenning focussen we ons alleen op kenmerken die schoolleiders en bestuurders kunnen beïnvloeden: ofwel 'draaiknoppen' voor het verhogen van organisatietevredenheid. Bijlage II bevat een gedetailleerd overzicht van de gemeten kenmerken en de manier waarop deze gemeten zijn.

4.2 Baankenmerken

Als eerste kijken we of de kenmerken van de baan samenhangen met organisatietevredenheid. De baan bestaat immers in de context van de organisatie. Het is daarom aannemelijk dat medewerkers die tevredener zijn over de manier waarop hun

¹⁶ Ibid.

baan samen met de organisatie wordt vormgegeven, ook tevredener zijn over de organisatie als geheel. Uit de verkenning Aantrekkelijke werkomgeving¹⁷ blijkt dat medewerkers hun organisatie als aantrekkelijke ervaren wanneer:

- hun capaciteiten, interesses, persoonlijkheid, kennis en vaardigheden aansluiten op de functie-eisen (als er een balans tussen is), en
- het werk voorziet in de doelen, behoeften (zoals beloning) en voorkeuren van medewerkers.

Wanneer medewerkers kunnen doen waar zij goed in zijn, ervaren zij de werkomgeving als aantrekkelijker. Een disbalans tussen de capaciteiten, kennis en vaardigheden en functie-eisen kan daarentegen leiden tot een lagere tevredenheid met de organisatie.

In het WERKonderzoek worden drie relevante baankenmerken gemeten: mogelijkheid om talenten te benutten, ervaren werkdruk en tevredenheid met beloning (Tabel 4.2).

Wanneer we kijken naar het verband tussen de drie dimensies en organisatietevredenheid, zien we dat deze significant samenhangen maar dat er wel verschillen zijn naar functie. Bij ondersteunend- en directiepersoneel is te zien dat de mogelijkheid om hun talenten te benutten een groter effect heeft op hun organisatietevredenheid dan bij leraren. Daarnaast zorgt een hogere ervaren werkdruk ervoor dat leraren en onderwijsondersteunend personeel minder tevreden zijn over hun organisatie. Maar bij directiepersoneel blijkt er geen samenhang tussen te bestaan; dat wil zeggen dat een hogere of lagere ervaren werkdruk geen invloed heeft op hun organisatietevredenheid. Tot slot blijkt dat hoe meer hun baan voorziet in de behoefte ten aanzien van beloning, hoe tevredener onderwijsmedewerkers zijn met hun organisatie.

Tabel 4.2 – Verband tussen baankenmerken en organisatietevredenheid, naar functie (n = 2.504)

	Totaal	Directie- personeel	Leraren	OOP
Mogelijkheid om talenten te benutten	0,46*	0,55*	0,44*	0,60*
Ervaren werkdruk	-0,21*	-0,16	-0,21*	-0,16*
Tevredenheid met beloning	0,25*	0,20*	0,23*	0,39*

* p<0,05

4.3 Leidinggevende

De direct leidinggevende vormt vaak de schakel tussen de organisatie en medewerkers. Hij of zij vertaalt de missie, visie en het beleid van de schoolorganisatie naar de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers en is verantwoordelijk voor de beoordeling. Uit diverse onderzoeken blijkt dan ook dat de kenmerken van de direct leidinggevende samenhangen met organisatietevredenheid.

Het WERKonderzoek meet in deze context een aantal relevante, door schoolleiders en bestuurders beïnvloedbare kenmerken (Tabel 4.3). Uit de analyse blijkt dat alle

¹⁷ Ibid.

kenmerken, behalve het aantal onderwerpen dat tijdens beoordelingsgesprekken worden besproken, samenhangen met organisatietevredenheid. Onderwijsmedewerkers die tevreden zijn over de kwaliteit van leiderschap (onder andere hoe de leidinggevende samenwerking faciliteert, medewerkers aanmoedigt talenten te benutten en het goede voorbeeld geeft) zijn tevredener over de organisatie. Ook blijkt dat onderwijspersoneel dat tevredener is met de mate van zelfstandigheid die zij in hun baan krijgen, tevredener is over hun organisatie.

Leidinggevendenden zijn medeverantwoordelijk voor ontwikkeling van hun medewerkers. Dit wordt in het WERKonderzoek gemeten met de vragen of medewerkers gestimuleerd worden zich te ontwikkelen en of hun ontwikkeling periodiek wordt geëvalueerd. Medewerkers die worden gestimuleerd en waarmee periodiek geëvalueerd wordt, blijken inderdaad tevredener met hun schoolorganisatie.

Ten slotte beoordelen leidinggevendenden hun medewerkers. Het WERKonderzoek brengt dit op verschillende manieren in kaart: de tevredenheid met de wijze van beoordeling, het hebben van beoordelingsgesprek en het aantal besproken onderwerpen in het beoordelingsgesprek. Uit de analyse komt naar voren dat onderwijsmedewerkers die tevreden zijn over de wijze van beoordeling en het afgelopen jaar ten minste één functioneringsgesprek hebben gevoerd, tevredener zijn over hun organisatie. Het aantal onderwerpen dat tijdens het beoordelingsgesprek zijn besproken hangt niet significant samen met organisatietevredenheid; het heeft dus geen invloed.

Tabel 4.3 Verband tussen kenmerken van de leidinggevende en organisatietevredenheid, naar functie (n = 2.504)

	Totaal	Directie- personeel	Leraren	OOP
Ervaren kwaliteit van leiderschap	0,53*	0,57*	0,53*	0,58*
Mate van zelfstandigheid	0,31*	0,39*	0,30*	0,35*
Loopbaanbegeleiding	0,41*	0,45*	0,42*	0,42*
Beoordeling: tevredenheid met wijze van beoordeling	0,47*	0,53*	0,46*	0,56*
Beoordeling: heeft een functioneringsgesprek gehad	0,14*	0,19	0,15*	0,16*
Beoordeling: aantal onderwerpen besproken	-0,03	-0,06	-0,04	0,03

P<0,05

4.4 Team

Directe collega's hebben invloed op hoe medewerkers het dagelijkse werk in de organisatie ervaren. Uit de verkenning Aantrekkelijke werkomgeving¹⁸ blijkt de ervaren samenwerking met collega's dan ook een belangrijke factor. In het WERKonderzoek wordt de tevredenheid met de samenwerking met collega's gemeten. Uit de analyse blijkt dat hoe tevredener leraren en het onderwijsondersteunend personeel met de collegiale samenwerking zijn, hoe tevredener zij zijn met hun schoolorganisatie. Alleen bij het

¹⁸ Van den Berg, D., Van den Berg, D. (2021). *Wat maakt een werkomgeving aantrekkelijk?* Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

directiepersoneel maakt de tevredenheid met de samenwerking niet uit voor hoe tevreden zij zijn met de organisatie.

Tabel 4.4 – Verband tussen tevredenheid met samenwerking in team en organisatietevredenheid, naar functie (n = 2.504)

	Totaal	Directie- personeel	Leraren	OOP
Tevredenheid met samenwerking	0,30*	0,17	0,29*	0,40*

* $p < 0,05$

4.5 Organisatie

Tot slot blijkt uit de verkenning Aantrekkelijke werkomgeving¹⁹ dat kenmerken van de organisatie zelf van invloed zijn op hoe medewerkers een organisatie ervaren. Het WERKonderzoek meet verschillende relevante en door bestuurders en schoolleiders beïnvloedbare kenmerken (Tabel 4.5).

Dimensies organisatiecultuur

Ten eerste meet het WERKonderzoek vijf dimensies van organisatiecultuur:

- leervermogen van de organisatie;
- samenwerkingscultuur;
- mate van deskundigheid van de organisatie;
- een inspirerende missie en
- de mate van regeldruk.

Uit de analyse blijkt dat wanneer onderwijsmedewerkers een hoger leervermogen, een samenwerkingscultuur en deskundigheid in de organisatie ervaren, zij tevredener zijn met de organisatie. Een hoger leervermogen houdt in dat de schoolorganisatie leert van andere organisaties, medewerkers in een veilige omgeving 'fouten' mogen maken en kunnen bespreken en medewerkers continu worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen. Bij deskundigheid gaat het erom dat er een hoge mate van deskundigheid in de organisatie wordt ervaren, het kennismanagement op orde is en actief aan deskundigheidsbevordering wordt gedaan.

Ook de aanwezigheid van een duidelijke missie binnen de organisatie hangt samen met een hogere organisatietevredenheid. Voor de organisatietevredenheid blijkt het van belang dat het voor onderwijsmedewerkers duidelijk is waar de organisatie heen beweegt (visie en koers).

Wanneer onderwijsmedewerkers regeldruk ervaren binnen de organisatie, zijn zij echter minder tevreden. Als zij ervaren dat zij veel tijd kwijt zijn aan het voldoen aan regels en verplichtingen binnen de organisatie en hierdoor het gevoel hebben dat zij moeilijker hun werkzaamheden kunnen uitvoeren, zorgt dit voor een lagere organisatietevredenheid.

Het valt op dat met name bij het onderwijsondersteunend personeel een sterke samenhang bestaat tussen een positief oordeel over de vier dimensies van cultuur en organisatietevredenheid. Voor leraren is de samenhang tussen cultuur en

¹⁹ Ibid.

organisatietevredenheid gemiddeld sterk en voor directiepersoneel zelfs zwak. Een uitzondering is regeldruk: met name leraren en directiepersoneel zijn minder tevreden met hun organisatie wanneer zij een hogere regeldruk ervaren.

Overige organisatieaspecten

Naast de aspecten van de organisatiecultuur blijkt dat hoe tevredener onderwijsmedewerkers zijn met het personeelsbeleid, de informatievoorziening en communicatie, mate van invloed en aandacht voor persoonlijk welzijn, hoe tevredener zij zijn met hun organisatie. Hetzelfde geldt voor de beschikbaarheid van apparatuur en hulpmiddelen. Van de organisatiekenmerken hangen tevredenheid met de informatievoorziening en communicatie en het personeelsbeleid het sterkst samen met de tevredenheid met de organisatie.

Tabel 4.5 – Mate en richting van de correlatie van kenmerken van organisatie met organisatietevredenheid voor medewerkers in het primair onderwijs naar functie (n = 2.504)

	Totaal	Directie- personeel	Leraren	OOP
Cultuur: leervermogen	0,43	0,30	0,41	0,59
Cultuur: samenwerking	0,41	0,21	0,40	0,53
Cultuur: deskundigheid	0,45	0,27	0,44	0,59
Cultuur: missie	0,48	0,39	0,47	0,55
Cultuur: regeldruk	-0,33	-0,36	-0,34	-0,25
Tevredenheid met het personeelsbeleid	0,54	0,40	0,53	0,59
Tevredenheid met informatievoorziening en communicatie	0,58	0,54	0,57	0,65
Tevredenheid met mate van invloed	0,51	0,60	0,49	0,58
Aandacht voor persoonlijk welzijn	0,57	0,55	0,58	0,57
Beschikbaarheid hulpmiddelen en apparatuur	0,31	0,30	0,30	0,33

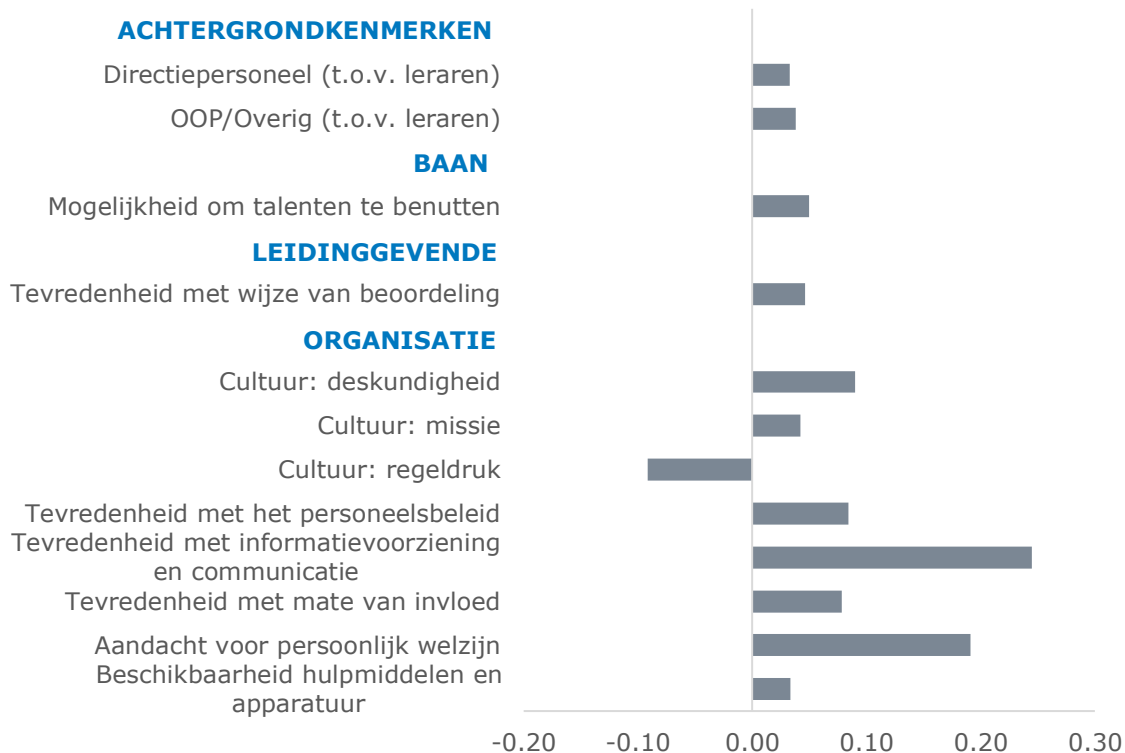
* Alle correlaties in deze tabel zijn significant

4.6 Organisatietevredenheid verklaard

In dit hoofdstuk hebben we als eerst gekeken naar de samenhang van individuele dimensies van baan, leidinggevende, team en organisatie met organisatietevredenheid. In deze paragraaf verkennen we in hoeverre de gemeten kenmerken de organisatietevredenheid verklaren en welke kenmerken de *sterkste* samenhang vertonen. In het model nemen we ook diverse achtergrondkenmerken mee, namelijk functie, geslacht, leeftijd, contractomvang, dienstverband, dienstjaren en aantal jaren in functie.

Gezamenlijk verklaren de achtergrondkenmerken en kenmerken van de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie 72 procent van de variantie in organisatietevredenheid. Ofwel, een groot deel van organisatietevredenheid wordt door deze kenmerken samen verklaard. Niet alle kenmerken hebben een significant effect op organisatietevredenheid als deze samen in een model worden ingevoerd. Figuur 4.2 toont alle aspecten waarvan het effect significant blijft wanneer we controleren op het effect van andere factoren.

Figuur 4.2 Achtergrondkenmerken en kenmerken van de baan, de leidinggevende, het team en de organisatie met een significant effect op organisatietevredenheid (bèta-waarden; n = 2.504)



Uit Figuur 4.2 blijkt dat met name de organisatiekenmerken tevredenheid met informatievoorziening en communicatie en aandacht voor het persoonlijk welzijn van medewerkers het sterkste effect hebben op de organisatietevredenheid van onderwijsmedewerkers. Gevolgd door:

- ervaren deskundigheid in de organisatie;
- ervaren regeldruk;
- tevredenheid met de mate van invloed en
- tevredenheid met het personeelsbeleid.

Kenmerken leidinggevende en organisatie

Als het gaat om de leidinggevende is alleen de tevredenheid met de wijze van beoordeling nog significant in het model. Dit is opmerkelijk aangezien we eerder zagen dat de kwaliteit van leiderschap sterk samenhangt met de organisatietevredenheid van het onderwijspersoneel. Dit kan mogelijk komen doordat de leidinggevende veel organisatiekenmerken direct beïnvloedt en zo invloed heeft op hoe onderwijsmedewerkers de school(organisatie) ervaren²⁰. Leidinggevendens hebben

²⁰ Wanneer de organisatiekenmerken niet in de analyse worden meegenomen, is de ervaren kwaliteit van leiderschap veruit de sterkste voorspeller van organisatietevredenheid. Na toevoeging van de organisatiekenmerken, verdwijnt het effect van de ervaren kwaliteit van leiderschap. Dit wijst erop dat een hoge ervaren kwaliteit van leiderschap ervoor zorgt dat onderwijsmedewerkers positiever zijn over verschillende kenmerken van de organisatie (zoals het personeelsbeleid, informatievoorziening, mate van invloed en aandacht voor persoonlijk welzijn).

bijvoorbeeld invloed op het personeelsbeleid, de informatievoorziening en de mate waarin medewerkers ervaren dat zij invloed hebben in de organisatie. Ook kunnen onderwijsmedewerkers de persoonlijke aandacht van een schoolleider bijvoorbeeld gelijkstellen aan de mate van aandacht voor persoonlijk welzijn vanuit de organisatie.

Baan- en teamkenmerken en functieverschillen

Ten slotte blijkt de mogelijkheid om talenten te benutten, als enige baankenmerk, ook een significante invloed op organisatietevredenheid te hebben. De beloning en ervaren werkdruk blijken in het model geen effect te hebben op organisatietevredenheid. Regeldruk (de ervaren regels en procedures) blijkt daarentegen wel van invloed. Ook blijkt de tevredenheid met de samenwerking en de samenwerkingscultuur in het model geen effect meer te hebben.

Verder blijkt dat lagere tevredenheid van leraren ten opzichte van het directiepersoneel en onderwijsondersteunend personeel blijft in de regressie staan. Het verschil tussen leraren en personeel in andere functies kan in deze analyse dus niet worden verklaard.

Bijlage I – Toelichting methode

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van gegevens die zijn verzameld als onderdeel van het Werkonderzoek 2019. Het Werkonderzoek wordt eens in de drie jaar uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en levert belangrijke informatie op over het werk in de publieke sector. In de monitor staan thema's zoals professionele ontwikkeling, inzetbaarheid, tevredenheid en leiderschap centraal. In totaal hebben ruim 2.500 werkenden in het primair onderwijs de vragenlijst ingevuld. Meer informatie over en resultaten van het Werkonderzoek zijn te vinden in de Kennisbank Openbaar Bestuur, via kennisopenbaarbestuur.nl.

In de analyses is gebruik gemaakt van de in het databestand opgenomen weegfactor. Hierdoor wordt gecorrigeerd voor onder- of oververtegenwoordiging van groepen in de steekproef ten opzichte van de totale populatie werkenden in het primair onderwijs.

Daarnaast zijn de data van het WERKonderzoek 2019 voor de analyse bewerkt. Verschillende variabelen zijn gehercodeerd en van verschillende stellingen zijn schalen geconstrueerd. Per cluster van stellingen zijn we via een factor- en betrouwbaarheidsanalyse nagegaan of we de schalen als zodanig kunnen toepassen. Dit betekent dat de Cronbach's Alpha boven de 70 procent moet uitkomen en de stelling één dimensie meten. De schalen staan in bijlage III weergegeven.

Voor het verklaren van organisatietevredenheid zijn lineaire en logistische regressieanalyses uitgevoerd. De regressieanalyses zijn stapsgewijs uitgevoerd, wat betekent dat telkens nieuwe variabelen zijn toegevoegd aan het model (achtergrondkenmerken en kenmerken van de baan, leidinggevende, het team en de organisatie). Een variabele hebben we in het model meegenomen, als deze een significant verband heeft met de afhankelijke variabele (tevredenheid met de organisatie). Bij het samenstellen van het model is er gecontroleerd op de samenhang tussen variabelen onderling (multicollineariteit). Ook is gekeken naar de verandering van de R² ten opzichte van eerdere modellen. Deze maat geeft weer hoe goed het getoonde model past: hoe hoger dit getal, hoe beter de getoonde aspecten tevredenheid met de baan of de organisatie weten te bepalen.

Bijlage II - Achtergrondkenmerken

Tabel 1: Organisatietevredenheid naar geslacht, leeftijd, functie, aantal jaar werkzaam in organisatie, aantal jaar werkzaam in huidige functie, aanstellingsomvang en soort dienstverband (n=2.504)

		(Zeer) ontevreden	Niet tevreden/ niet ontevreden	(Zeer) tevreden
Geslacht	Man	14%	18%	68%
	Vrouw	12%	21%	67%
Leeftijd	34 jaar en jonger	9%	20%	71%
	35 t/m 49 jaar	12%	20%	68%
	50 jaar en ouder	14%	22%	64%
Functie	OOP ²¹	10%	20%	70%
	Leraren	13%	21%	66%
	Directiepersoneel	5%	15%	80%
Aantal jaar werkzaam in organisatie	0-2 jaar in dienst	10%	16%	74%
	2-5 jaar in dienst	11%	22%	67%
	6-10 jaar in dienst	11%	19%	70%
	11-20 jaar in dienst	13%	23%	64%
	Meer dan 20 jaar in dienst	13%	21%	66%
Aantal jaar werkzaam in huidige functie	0-2 jaar	11%	19%	70%
	3-5 jaar	10%	22%	67%
	6-10 jaar	12%	17%	71%
	11-20 jaar	12%	22%	66%
Aanstellingsomvang	Meer dan 20 jaar	15%	23%	62%
	Minder dan 24 uur	11%	19%	70%
	24-31 uur	13%	21%	67%
	32-35 uur	14%	21%	65%
	36 uur of meer	11%	21%	68%
Soort dienstverband	Vast	12%	21%	67%
	(Deels) tijdelijk	13%	21%	65%

²¹ Onder onderwijsondersteunend personeel vallen in deze verkenning alle respondenten die geen functie als docent of als leidinggevende hebben. Dit zijn onderwijsassistenten maar bijvoorbeeld ook hrm'ers en conciërges.

Bijlage III – Schalen

Tabel 1 Ervaren kwaliteit van leiderschap

Mijn direct leidinggevende:
zorgt voor een goede samenwerking tussen medewerkers
geeft leiding door het goede voorbeeld te geven
houdt rekening met mijn persoonlijke wensen
wil altijd het maximaal haalbare
inspireert ons met zijn/haar toekomstplannen
daagt me uit om oude problemen in een ander daglicht te stellen/anders te kijken
moedigt me aan mijn talenten te benutten
helpt me om mezelf verder te ontwikkelen
biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren
laat regelmatig zien dat hij/zij grote waarde hecht aan ethisch (fatsoenlijk) gedrag
vertelt me wat ik moet doen om voor mijn inspanningen beloond te worden

Tabel 2 Cultuur: leervermogen

Items
In mijn organisatie vragen we stakeholders periodiek om feedback
Onze organisatie leert van andere organisaties
Fouten maken en bespreken is 'veilig' in mijn organisatie
In mijn organisatie worden we gestimuleerd om continu te verbeteren

Tabel 3 Cultuur: samenwerking

Items
Samenwerking leidt tot betere prestaties van onze organisatie
Binnen onze organisatie wordt zeer goed samengewerkt
Organisaties waarmee wij samenwerken kunnen van ons op aan
In samenwerking met andere organisaties stellen wij het gezamenlijke belang boven

Tabel 4 Cultuur: deskundigheid

Items
Onze organisatie beschikt over een hoge mate van deskundigheid
Onze organisatie heeft haar kennismanagement op orde
Onze organisatie werkt effectief aan deskundigheidsbevordering

Tabel 5 Cultuur: missie

Items
Bij de managers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen
Bij de medewerkers binnen onze organisatie bestaat een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe wil en hoe we daar gaan komen

Het doel van onze organisatie geeft mij het gevoel dat mijn werk belangrijk is
--

Tabel 6 Cultuur: regeldruk

Items
Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie
Richtlijnen en voorschriften zijn in mijn organisatie belangrijker dan mijn ervaringen of intuïtie
Regels en procedures in mijn organisatie maken het mij moeilijk om mijn werk te doen

Tabel 7 Loopbaanbegeleiding

Items
Ik word gestimuleerd om mezelf verder te ontwikkelen
Mijn ontwikkeling wordt periodiek met mij geëvalueerd
Ik kan mij ontplooien/ontwikkelen in mijn werk

Tabel 8 Bevlogenheid

Items
Mijn werk inspireert me
Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben
Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan



Contact

Postadres

Postbus 556

2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13

2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

info@arbeidsmarktplatformpo.nl