



WERKBELEVING IN HOGESCHOLEN

Benchmarkrapport 2012 - 2014

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:



AOb Algemene Onderwijsbond



UNIENFTO



WERKBELEVING IN HOGESCHOLEN

Benchmarkrapport 2012 - 2014

INHOUD

MANAGEMENT SUMMARY 1

- Tevredenheid in het werk 1
- Inspelen op de kernverwachtingen van medewerkers 2
- Informeren, activeren en verbeteren op verschillende niveaus 3

TEVREDENHEID INSTRUMENT MEDEWERKERS (TIM) 7

1 INLEIDING 8

- 1.1 Deelnemers benchmark 8
- 1.2 Integron in samenwerking met hogescholen 9
- 1.3 Meetinstrument 10
- 1.4 Leeswijzer en methodiek 12

2 WERKBELEVING IN HET BO 14

- 2.1 Tevredenheid 14
- 2.2 Spreiding tussen hogescholen 16
- 2.3 Tevredenheid perindicator 17

Interview Vladimir Bartelds – CMR Hanzehogeschool Groningen 22

3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN 24

- 3.1 Succesgebieden op de medewerkeragenda 24
- 3.2 Kernverwachtingen: prioriteiten in het werk 25

Interview Ans van Eijndhoven – Iselinge Hogeschool 28

4 DIVERSITEIT IN WERKBELEVING 29

- 4.1 Werkbeleving naar type medewerker 29
- 4.2 Verwachtingen naar type medewerker 30
- 4.3 Werkbeleving naar grootte hogeschool 31

Interview José Mastenbroek – Zuyd Hogeschool 32

5 DE RELATIE TUSSEN HOGESCHOOL EN MEDEWERKER 34

- 5.1 Gevoel van trots en intentie tot aanbevelen 34
- 5.2 Loyaliteit: “Ik blijf hier graag werken!” 35
- 5.3 Tevredenheid als voorspeller van de Net Promoter Score 37

6 ONVEILIGHEID ALS GEVOLG VAN ONGEWENST GEDRAG 39

Doorontwikkeling vragenlijst TIM 40

BIJLAGEN 42

- Medewerkertevredenheid en verwachtingen (belang) in het hbo 42
- Medewerkertevredenheid in het hbo, 2014 vs. 2012 43
- Medewerkertevredenheid naar type medewerker (onderwijsgevend vs. niet-onderwijsgevend), 2014 vs. 2012 44
- Medewerkertevredenheid naar grootte hogeschool, 2014 vs. 2012 45

MANAGEMENT SUMMARY

In deze tweede editie van het benchmarkrapport 'Werkbeleving in hogescholen' zijn resultaten gebundeld van 14 hogescholen die van medio 2012 tot medio 2014 een onderzoek naar werkbeleving hebben uitgevoerd. De benchmark is gebaseerd op de antwoorden van 9600 medewerkers in het hoger beroepsonderwijs. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn hieronder samengevat.

TEVREDENHEID IN HET WERK

Als medewerkers in het hbo gevraagd wordt naar hun algemene tevredenheid, blijkt 75% van de medewerkers tevreden of zeer tevreden over hun werk. Dit percentage tevreden medewerkers is vrijwel gelijk aan het percentage in de vorige benchmarkrapportage. Het beeld van de sector steekt positief af tegen het gemiddelde van werkend Nederland, dat met 70% in 2014 lager ligt.

Zestor en Integron ontwikkelden het Tevredenheid Instrument Medewerkers (TIM) om werkbeleving in het hbo in kaart te brengen. Het instrument meet 40 aan werk gerelateerde aspecten. Het gemiddelde cijfer op basis van de antwoorden op deze 40 vragen is een 7,0. Deze score onderscheidt zich niet van het landelijk gemiddelde dat Integron met een vergelijkbare lijst meet (ook 7,0), maar onderscheidt zich wel in de trendvergelijking met de twee eerdere metingen over werkbeleving in het hbo. In 2012 was het gemiddelde een 6,9 en in 2011 een 6,8, dus het hbo staat er beter voor dan drie jaar geleden. Het is een licht positieve trend die bij de totale Nederlandse beroepsbevolking niet wordt gemeten.

Enkele kenmerken van werkbeleving in het hoger beroepsonderwijs:

- Kwaliteit staat voor het personeel van alle deelnemende hogescholen voorop, maar het belangrijkste is het werkplezier. De waardering voor het werkplezier is onveranderd hoog en gelijk voor onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel: 7,9.
- Van de 10 thema's binnen de vragenlijst stemt 'middelen en veiligheid' (7,7) het meest tevreden. Hierna volgt de kwaliteit van het onderwijsprogramma: 7,4. Deze score verhoudt zich positief ten opzichte van de waardering in 2012; met name het niveau van de opleiding ligt hoger in de beleving van de medewerker: +0,3 ten opzichte van 2012.
- De tevredenheid is het laagst op het thema werkdruk: gemiddeld een 5,8 op de vijf vragen over werkdruk. De tevredenheid is lager dan in de vorige meting (-0,3). Dit geldt niet als alleen de hogescholen worden

vergeleken die zowel in de huidige als in de vorige benchmark aanwezig zijn. Een gebrek aan tijd om het werk uit te voeren blijkt de grootste bron van onvrede. De tevredenheid over de emotionele druk en over de scheiding tussen werk en privé is groter.

- De vrijheid en afwisseling in het werk kennen hoge tevredenheidsscores, wat in mindere mate geldt voor de mogelijkheden om zichzelf te ontwikkelen. De tevredenheid hierover nam bovendien af.
- De direct leidinggevende wordt bovengemiddeld gewaardeerd; de directie van het organisatieonderdeel waar men werkt juist minder dan gemiddeld. Wel stijgt de gemiddelde waardering voor de (opleidings) directie langzaam: van een 6,0 in 2012 naar een 6,2 in 2014. Zowel de beschikbare informatie over strategie en beleid als de kennis van de directie over wat er onder medewerkers leeft, ontwikkelden zich positief.
- Zoals eerder aangegeven is de gemiddelde medewerkertevredenheid in het hbo een 7,0. Binnen de 14 hogescholen die aan dit gemiddelde bijdragen is de hoogst gemeten gemiddelde tevredenheid een 7,4 en de laagst gemeten gemiddelde tevredenheid een 6,6.

IN SPELEN OP DE KERNVERWACHTINGEN VAN MEDEWERKERS

De werkbeleving van een medewerker is het meest positief als de voor hem of haar belangrijkste aspecten een goede invulling krijgen en er successen worden ervaren. Om werkbeleving gericht te verbeteren, worden de verwachtingen van medewerkers in kaart gebracht. Uit hun antwoorden op een schaal van belang wordt de top 10 van belangrijkste aspecten opgemaakt: de kernverwachtingen. De prestatie op kernverwachtingen binnen hogescholen is redelijk goed te noemen. De gemiddelde tevredenheid over deze 10 aspecten is 7,5 en dus hoger dan de gemiddelde tevredenheid die is gemeten over de volledige vragenlijst (7,0).

De kernverwachtingen binnen het hbo richten zich op...

- ... plezier en vrijheid in het werk. Deze twee aspecten staan respectievelijk op 1 en op 10 binnen de kernverwachtingen. De tevredenheid erover is hoog.
- ... onderwijskwaliteit en studentfocus. De inhoud en het niveau van opleidingen staan, evenals de aansluiting van het onderwijs met de beroepspraktijk, bij de vijf belangrijkste aspecten. Bijna 40% van de medewerkers is anno 2014 niet tevreden over deze indicatoren. Binnen de meeste hogescholen gelden ze daarom als verbeterpunt.

- ... onderlinge relaties en samenwerking. De openheid en eerlijkheid van de communicatie en het respect dat men binnen de opleiding voor elkaar heeft, staan net als in het vorige benchmarkrapport bij de kernverwachtingen. Exact de helft van de bevroagde medewerkers in de sector is niet tevreden over de open en eerlijke communicatie; het is de kernverwachting met het hoogste verbeterpotentieel.

INFORMEREN, ACTIVEREN EN VERBETEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

Hogescholen die een medewerkeronderzoek hebben laten uitvoeren, hebben handvatten om aan de slag te gaan. Zij gaan op diverse niveaus aan de gang om te werken aan verbetering van de werkbeleving en van de organisatie. Hierbij kunnen hogescholen gebruik maken van maatwerkoplossingen die bijdragen aan het informeren en activeren van interne stakeholders.

Binnen ieder onderzoek worden de belangrijkste sterke punten en verbeterpunten op minimaal drie niveaus in kaart gebracht: strategisch, tactisch en operationeel. Het eerste niveau betreft de resultaten van de totale hogeschool en van typen medewerkers: onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel. De prestatie op de ro kernverwachtingen (belangrijkste aspecten in de werkbeleving van de medewerker) wordt geanalyseerd: “Wat gaat goed? Wat gaat minder goed? Hoe komt dat én wat betekent dat?”. Deze vragen geven een voorzet voor de agenda van de organisatie. Denk daarbij aan een centrale agenda vanuit het College van Bestuur (strategisch-tactisch). Aanvullend linkt het ook aan de decentrale agenda’s die er – op een tweede niveau – zijn binnen faculteiten/diensten en – op een derde niveau – bij de opleidingen/teams. De stappen zijn dus van strategisch, via tactisch, naar operationeel.

Door de medewerkeragenda (bijvoorbeeld hun kernverwachtingen) en de beleidsagenda’s naast elkaar te leggen, wordt duidelijk waar de organisatie en medewerker elkaar vinden en waar ze van elkaar verschillen. Zo krijgt de hogeschool een beeld van waar interventies kunnen en moeten worden gepleegd. Focus wordt daarbij als sleutelwoord gehanteerd door het onderzoeksbureau: pak niet alles aan, maar kies je verbeterthema’s of prioriteiten!

Er is in ieder traject na een medewerkeronderzoek aandacht voor de overeenkomsten en de verschillen tussen faculteiten en teams. Door op dat niveau te kijken ziet bijvoorbeeld een MR of een faculteitsdirecteur bij welke medewerkergroepen welke problemen spelen. De vergelijking tussen faculteiten en teams levert voor een hogeschool op die manier essentiële informatie op, maar is uiteraard niet zichtbaar in deze benchmark die uitsluitend op sectorniveau kijkt.

TEVREDENHEID INSTRUMENT MEDEWERKERS (TIM)

Sinds 2008 werken Zestor en Integron samen aan de uitvoering van een breed onderzoek naar medewerkertevredenheid binnen hogescholen. De behoefte aan een dergelijk onderzoek en aan een vergelijking op sectorniveau is destijds door de hogescholen uitgesproken. Als antwoord op deze wens hebben Zestor en Integron, in samenwerking met deskundigen vanuit hogescholen, TIM (Tevredenheid Instrument Medewerkers) ontwikkeld.

Door van TIM gebruik te maken, krijgen hogescholen inzicht in de werkbeleving met een exclusief voor hogescholen ontwikkeld medewerkertevredenheidsonderzoek. De vragenlijst is zo ingericht, dat een divers palet aan werkgerelateerde aspecten wordt onderzocht. Op basis van ervaringen met betrekking tot relevante thema's worden verschillen in kaart gebracht en wordt het verbeterpotentieel bepaald. De uitkomsten van het onderzoek kunnen worden gebruikt door hogescholen voor verdere verbetering van medewerkertevredenheid.

Alle hogescholen in Nederland, 37 in totaal, voeren iedere twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek uit. In de afgelopen zes jaar is het aantal hogescholen dat gebruikmaakt van TIM, gestegen tot 24. De overige hogescholen doen een eigen onderzoek of doen het onderzoek in samenwerking met een ander onderzoeksbureau.

1 INLEIDING

Dit benchmarkrapport is het tweede rapport over werkbeleving binnen de hbo-sector. Het rapport bevat de onderzoeksresultaten naar werkbeleving die in de periode medio 2012 tot medio 2014 via TIM zijn verzameld. De ervaringen en verwachtingen van medewerkers van hogescholen vormen de kern van de resultaten. Daarnaast biedt TIM inzicht in de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers.

1.1 DEELNEMERS BENCHMARK

In de benchmarkperiode werkten 14 hogescholen met Integron samen in een onderzoek naar de beleving van het werk. Dit rapport bevat de gegevens van deze hogescholen, gebaseerd op de deelname van 9600 medewerkers. Dit aantal geeft een representatief beeld van de tevredenheid van het personeel van hogescholen in Nederland. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 99% is een steekproef van 600 respondenten al voldoende.

De vorige rapportage naar medewerkertevredenheid in het hoger onderwijs is gebaseerd op de periode medio 2011 tot medio 2012. In die periode hebben 13 hogescholen TIM ingezet in hun onderzoek naar werkbeleving. In de nieuwe benchmarkrapportage is de onderzoeksperiode twee jaar, omdat in de cao is afgesproken dat alle hogescholen eens in de twee jaar een MTO uitvoeren. De volgende benchmarkrapportage beslaat de periode medio 2014 tot medio 2016.

Hogescholen die in de periode medio 2012 tot medio 2014 hebben deelgenomen, zijn:

CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE
DESIGN ACADEMY EINDHOVEN
HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN
HOGESCHOOL DER KUNSTEN DEN HAAG
HOGESCHOOL IPABO
HOGESCHOOL LEIDEN
HOGESCHOOL ROTTERDAM
HOGESCHOOL VHL
HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
INHOLLAND
ISELINGE HOGESCHOOL
MARNIX ACADEMIE
NHL
ZUYD HOGESCHOOL

Ter inspiratie treft u drie interviews aan met medewerkers uit het hbo die binnen hun organisatie – Hanzehogeschool Groningen (vicevoorzitter MR), Zuyd Hogeschool (faculteitsdirecteur) en Iselinge Hogeschool (opleidingsdirecteur) – een actieve rol spelen bij het medewerkeronderzoek.

1.2 INTEGRON IN SAMENWERKING MET HOGESCHOLEN

Gedurende het samenwerkingstraject – bij de eerste contacten, bij het opzetten van het onderzoek en bij de uiteindelijke verwerking van resultaten in een verbeterplan – opereren medewerkers van Integron en van de hogescholen als gesprekspartners met een sterke passie voor het verbeteren van werkbeleving, kwaliteit van het werk, onderwijs en organiseren.



Tijdens de projectopzet gaat de projectgroep van de betreffende hogeschool aan tafel met een projectmanager en consultant van het onderzoeksbureau. In deze bijeenkomst worden onder meer het tijdpad, de vragenlijst en de specifieke beleidsvragen vanuit de hogeschool doorgenomen, alsmede de gewenste uitsplitsingen op het niveau van onder meer de faculteiten en teams. Ook wordt vooruit gekeken naar de fase na het onderzoek. Er is uitgebreid aandacht voor de diverse interne stakeholders, hun belangen en verantwoordelijkheden en hoe zij het beste geïnformeerd kunnen worden om zo de medewerkertevredenheid verder te verbeteren. Na een terugkoppeling van de projectopzet wordt gezamenlijk toegewerkt naar een definitieve versie van de vragenlijst inclusief maatwerkvragen.

Gedurende de onderzoeksperiode (het veldwerk) ontvangt de hogeschool onder meer periodieke responsupdates. Na het afsluiten van het veldwerk volgt de analyse en de rapportage van de resultaten.

De projectgroep en de onderzoekers komen vervolgens samen om de rapportage te bespreken. In het vervolg van het traject worden de resultaten intern gedeeld en treedt Integron op bij presentaties en begeleiding van interactieve verdiepingssessies (met bijvoorbeeld het College van Bestuur, de medezeggenschap, directies/ onderwijsmanagement en medewerkers). In de nazorg kunnen hogescholen verder samenwerken met het onderzoeksbureau of met andere aanbieders; de wijze waarop dit gebeurt, is afhankelijk van de wens van de hogescholen. Hierbij bestaat nadrukkelijk de intentie om verantwoordelijken binnen de hogescholen (HR/P&O, onderwijsmanagement en bestuur) te ondersteunen in de interpretatie van de resultaten omtrent werkbeleving.

1.3 MEETINSTRUMENT

De basisvragenlijst is opgebouwd uit verschillende thema's (succesgebieden), die op hun beurt bestaan uit een set van indicatoren. Hieronder zijn deze succesgebieden en indicatoren op een rij gezet:

Inhoud van het werk en perspectief

- Het plezier in uw werk
- De duidelijkheid van het doel van uw werk
- De afwisseling in uw werk
- De vrijheid in de uitvoering van uw werk
- De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen
- De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool
- De trainings- en cursusmogelijkheden

Werkdruk

- De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren
- De beschikbare tijd binnen uw afdeling/opleiding om het werk uit te voeren
- De emotionele druk die uw werk oplevert
- De werkdruk binnen de hogeschool
- De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden

Werksfeer

- De collegialiteit binnen uw afdeling/opleiding
- De samenwerking binnen uw afdeling/opleiding
- De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/opleiding
- Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/opleiding
- De samenwerking tussen de afdelingen/opleidingen
- De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen

Middelen en veiligheid

- De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen
- De informatie en instructies om veilig te kunnen werken
- De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken
- De veiligheid op uw werkplek

Direct leidinggevende

- Het vertrouwen in uw direct leidinggevende
- De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende
- Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende
- De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt
- Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende

Opleidingsdirectie

- De opleidingsdirecteur/directie
- De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid
- De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers
- De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers

Medezeggenschapsraad

- De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad
- De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen

Arbeidsvoorwaarden

- De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen
- Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)
- De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden

Kwaliteit hogeschool en personeel

- De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool
- De studentgerichtheid van de hogeschool

Kwaliteit opleidingsprogramma

- De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent
- Het niveau van de opleidingen
- De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk

1.4 LEESWIJZER EN METHODIEK

In de vragenlijsten wordt een 6-puntsschaal gebruikt voor het meten van de tevredenheid en een 4-puntsschaal voor het belang. Het voordeel hiervan is, dat de medewerker een specifiek oordeel moet geven en geen keuze heeft om neutraal te antwoorden. Een fragment van een vragenlijst is hieronder weergegeven:

	Tevredenheid						Belang				Opmerkingen		
Inhoud van het werk en perspectief: hoe tevreden bent u met	zeer tevreden	tevreden	enigszins tevreden	enigszins ontevreden	ontevreden	zeer ontevreden	geen mening	zeer belangrijk	belangrijk	minder belangrijk	onbelangrijk	geen mening	
Het plezier in uw werk?	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	
De duidelijkheid van het doel van uw werk?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	
De afwisseling in uw werk?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

De resultaten op het gebied van tevredenheid en belang worden omgerekend naar scores.

De tevredenheidsscores zijn te lezen als een rapportcijfer. Zie onderstaand de wijze waarop dit antwoord wordt verwerkt tot een rapportcijfer.

TEVREDENHEID

Zeer tevreden	=	10
Tevreden	=	8.2
Enigszins tevreden	=	6.4
Enigszins ontevreden	=	4.6
Ontevreden	=	2.8
Zeer ontevreden	=	1.0

Verbeterpotentieel = % antwoorden
gegeven in de categorieën enigszins
tevreden t/m zeer ontevreden.

BELANG

Zeer belangrijk	=	1
Belangrijk	=	2
Minder belangrijk	=	3
Onbelangrijk	=	4

De antwoorden 'enigszins tevreden' tot en met 'zeer ontevreden' vormen samen het verbeterpotentieel. Dit wordt uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal gegeven antwoorden bij een indicator of binnen een succesgebied. Het verbeterpotentieel is te beschouwen als het percentage medewerkers dat niet (zeer) tevreden is.

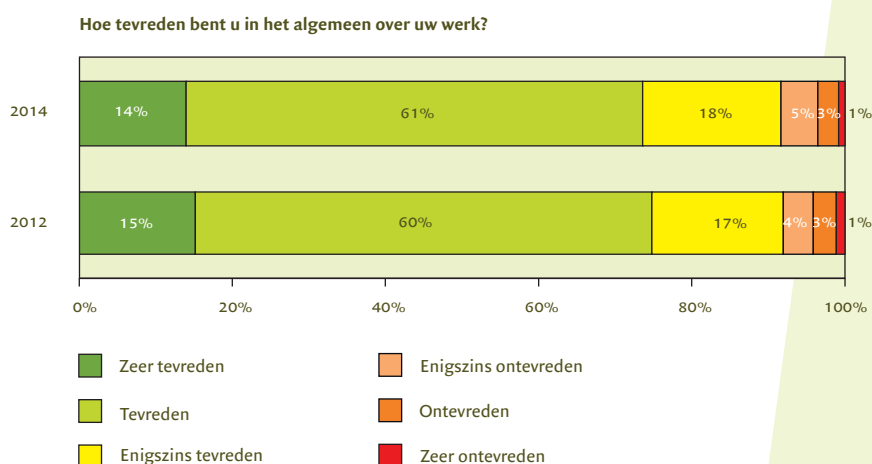
Bij alle indicatoren geven de medewerkers aan hoe belangrijk zij dit vinden voor hun werkbeleving. Deze belangscores liggen tussen de 1 en de 4. Hoe dichterbij een score bij 1 ligt, hoe belangrijker het bijbehorende aspect is.

In hoofdstuk 3 van dit rapport worden de belangscores gebruikt om de prioriteiten binnen de werkbeleving in beeld te brengen. Een voorbeeld hiervan is de set van kernverwachtingen. Dit zijn de tien aspecten die op basis van de antwoorden van medewerkers het belangrijkste zijn.

Het verbeterpotentieel wordt gebruikt om de prestatie op deze kernverwachtingen te kwalificeren: hoe lager het verbeterpotentieel bij de 10 belangrijkste werkgerelateerde aspecten is, hoe beter de prestatie.

2 WERKBELEVING IN HET HBO

Het meetinstrument TIM is opgebouwd uit succesgebieden (werkgerelateerde thema's) en onderliggende indicatoren. Aan medewerkers van hogescholen is gevraagd naar hun tevredenheid op deze aspecten. Daarnaast is de medewerker ook gevraagd naar een weging van alle ervaringen: hoe tevreden is hij in het algemeen over zijn werk?



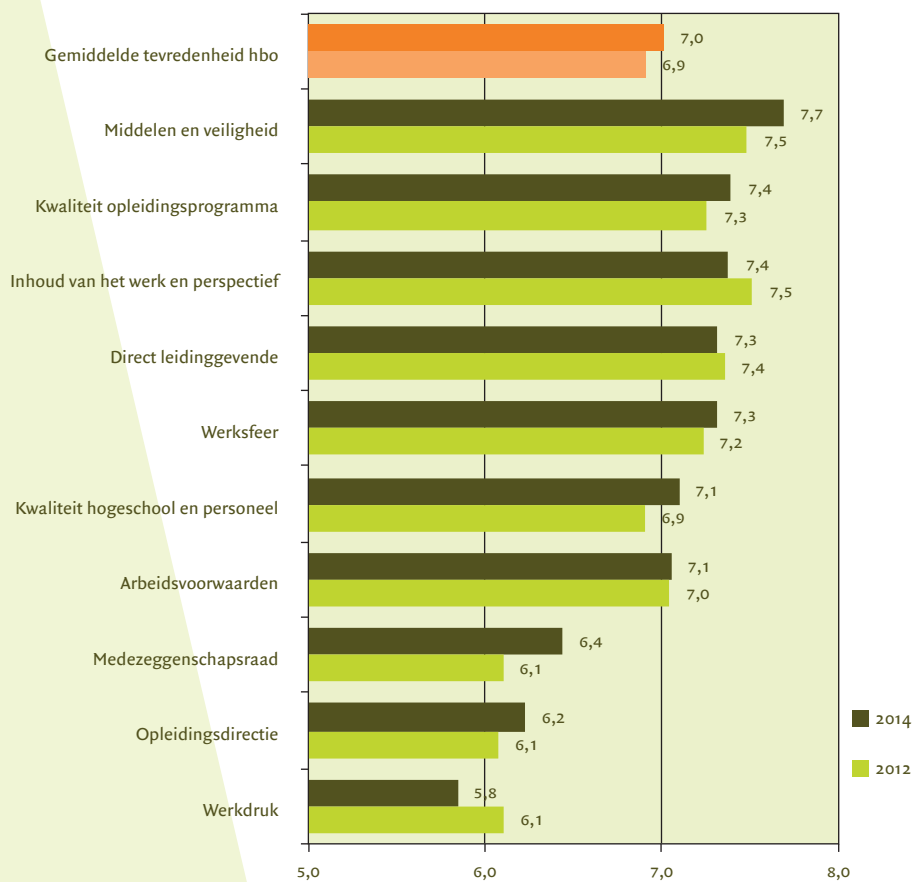
FIGUUR 2.1. Algemene tevredenheid (2014 vs. 2012)

In de afgelopen twee jaar is in de algemene waardering voor het werk weinig veranderd. Drie van de vier medewerkers in het hoger beroepsonderwijs geven aan tevreden of zeer tevreden te zijn (75%). Met deze score overtreft de hbo-sector het Nederlandse gemiddelde; van de Nederlandse beroepsbevolking rapporteert 70% dat zij tevreden of zeer tevreden is (Bron: Integron, panelonderzoek Werkbeleving in Nederland).

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt ingezoomd op de tien succesgebieden (thema's) binnen de vragenlijst en de bijbehorende sterke punten en aandachtspunten.

2.1 TEVREDENHEID

Het TIM meet 40 aan werk gerelateerde aspecten. Wanneer alle antwoorden van de ruim 9600 respondenten uit het hbo worden gemiddeld, is de tevredenheidsscore een 7,0. Dat is een tiende punt hoger dan in 2012 werd gerapporteerd in de benchmark van werkbeleving in hogescholen. De score onderscheidt zich niet van het landelijk gemiddelde dat Integron met een vergelijkbare lijst meet (ook 7,0).



FIGUUR 2.2. Tevredenheid per succesgebied (2014 vs. 2012)

In figuur 2.2 is af te lezen uit welke succesgebieden de gemiddelde tevredenheid in het hbo is opgebouwd. Van deze succesgebieden kent middelen en veiligheid, net als in 2012, de hoogste tevredenheidsscore. Daarnaast is te zien dat de tevredenheid hierover is gestegen sinds 2012. Een positieve trend is ook te zien bij de kwaliteit van de hogeschool en het personeel en bij de kwaliteit van het opleidingsprogramma; twee – zoals uit hoofdstuk drie zal blijken – zeer belangrijke thema's voor het personeel in het hbo.

Succesgebieden waarover de medewerkers minder positief oordelen zijn de medezeggenschapsraad (MR), de opleidingsdirectie en de werkdruk. Hier dient echter opgemerkt te worden dat de MR en opleidingsdirectie op onderdelen beter scoren dan in 2012.

De werkdruk tevredenheidsscore gaat richting de onvoldoende; deze lage score is een belangrijk aandachtspunt voor het hbo. Andere succesgebieden die een negatieve trend kennen zijn 'de inhoud van het werk', 'perspectief' en 'de direct leidinggevende'.

2.2 SPREIDING TUSSEN HOGESCHOLEN

De succesgebieden zijn bij iedere hogeschool die deelneemt aan de benchmark onderdeel van de vragenlijst. In de onderstaande figuur is de spreiding te zien binnen de succesgebieden. De best practice en worst in class die gemeten zijn binnen de 14 hogescholen in deze benchmark zijn weergegeven.

Juist op twee van de drie succesgebieden waar respondenten het meeste belang aan hechten (zie deel 3.1), is de spreiding opvallend groot. Dit betreft de kwaliteit van hogeschool en personeel en de werksfeer. Tussen de hoogste en de laagste score zit respectievelijk 2,0 en 1,4 punt verschil. Hier kunnen hogescholen duidelijk van elkaar leren.



FIGUUR 2.3. Tevredenheid per succesgebied – spreiding (2014)

Binnen de hogescholen die bij deze benchmark betrokken zijn, is de hoogste gemiddelde tevredenheid die is gemeten een 7,4. Op basis van de hoogste scores per succesgebied lijkt deze 7,4 niet het maximaal haalbare; een hogere score is haalbaar wanneer vanuit de diverse hogescholen de best practices worden gecombineerd. De laagste gemiddelde tevredenheid die onder de 14 hogescholen in de periode medio 2012 tot medio 2014 is gemeten, is een 6,5.

2.3 TEVREDENHEID PER INDICATOR

De tevredenheid over de succesgebieden, zoals weergegeven in figuur 2.2, wordt berekend op basis van antwoorden op een set gerelateerde indicatoren. Iedere indicator is een vraag in de vragenlijst. Sinds de eerste metingen met TIM zijn deze indicatoren gelijk gebleven. Dit maakt het mogelijk om de benchmarkgemiddelden van 2014 te vergelijken met de gemiddelden van twee jaar geleden.

In de volgende tabellen worden per succesgebied de sets van indicatoren weergegeven. Er is onder meer af te lezen welke indicatoren de positieve en negatieve trends in figuur 2.2 veroorzaken. BM 2014 staat voor de tevredenheidsscore in deze benchmark; het verschil met de score in 2012 wordt gegeven in de kolom 'BM 2014 vs. BM 2012'.

2.3.1 KWALITEIT HOGESCHOOL EN PERSONEEL

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Kwaliteit hogeschool en personeel	7,1	0,2
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,0	0,2
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,2	0,2

Als de medewerker naar de organisatie kijkt en naar zijn/haar collega's, dan ervaart hij een groeiende kwaliteits- en studentgerichtheid. De tevredenheid over deze beide aspecten steeg met twee tienden van een punt. Deze positieve ontwikkeling doet zich voor in zowel grotere als kleinere hogescholen.

2.3.2 KWALITEIT OPLEIDINGSPROGRAMMA

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,4	0,1
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	7,4	0,1
Het niveau van de opleidingen	7,4	0,3
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,4	0,0

De kwaliteit van het opleidingsprogramma wordt gemiddeld gewaardeerd met een 7,4. Zoals later in hoofdstuk 3 zal blijken, staat kwaliteit voor de medewerkers in het hbo voorop. Om die reden is de stijgende tevredenheid over de inhoud en het niveau van de opleidingen een extra relevante ontwikkeling.

2.3.3 INHOUD VAN HET WERK EN PERSPECTIEF

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Inhoud van het werk en perspectief	7,4	-0,1
Het plezier in uw werk	7,9	0,0
De duidelijkheid van het doel van uw werk	7,7	0,0
De afwisseling in uw werk	8,0	0,0
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	8,0	0,0
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,1	-0,2
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	6,4	-0,4
De trainings- en cursusmogelijkheden	6,6	-0,3

Het gemiddelde cijfer voor inhoud van het werk en perspectief is een 7,4. Dit cijfer is echter samengesteld uit enkele zeer positieve beoordelingen en enkele minder positieve beoordelingen. Het werken voor een hogeschool kent een zeer hoog tevredenheidscijfer voor plezier, afwisseling en vrijheid in het werk. De ontwikkelmogelijkheden, trainingsmogelijkheden en de mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen worden echter veel minder hoog gewaardeerd. De tevredenheid over deze aspecten daalt sinds 2012. Dit is een geluid dat zowel onderwijsgevend als onderwijsondersteunend personeel afgeeft. De invloed van de nieuwe cao-afspraken over professionalisering op deze cijfers is waarschijnlijk nog zeer beperkt. De metingen bij hogescholen hebben plaatsgevonden tussen mei 2012 en mei 2014, toen deze afspraken nog niet of nauwelijks invloed konden hebben op de medewerkertevredenheid.

2.3.4 WERKDruk

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Werkdruk	5,8	-0,3
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	5,5	-0,3
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	5,4	-0,2
De emotionele druk die uw werk oplevert	6,3	-0,2
De werkdruk binnen de hogeschool	5,3	-0,2
De mate waarin u uw werk en privé situatie gescheiden kunt houden	6,7	-0,2

In de basisvragenlijst van de benchmark worden ook enkele aan werkdruk gerelateerde indicatoren voorgelegd. De medewerker geeft aan ontevreden te zijn over de werkdruk binnen de hogeschool: 5,3. De twee indicatoren die de beschikbare tijd meten om werk uit te voeren, scoren vergelijkbaar laag. De emotionele druk die het werk oplevert en de mogelijkheid werk en privé te scheiden, worden beter gewaardeerd (respectievelijk 6,3 en 6,7). De gemiddelde score op het succesgebied werkdruk komt daarmee uit op een 5,8.

Sinds de vorige benchmark uit 2012, daalde de tevredenheid over ieder van de 5 werkdruk-indicatoren. Dat impliceert dat de werkdruk in het hbo is toegenomen. Hierbij is het relevant om op te merken dat er zes (van de veertien) hogescholen in deze meetperiode ook vertegenwoordigd waren in de benchmarkrapportage in 2012. Het zijn niet deze zes, maar de acht nieuwe scholen in de benchmark die bijdragen aan de lagere tevredenheidsscore betreffende werkdruk. De tevredenheid bij de hogescholen die in beide meetperioden deelnamen is van hetzelfde niveau.

2.3.5 WERKSFEER

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Werksfeer	7,3	0,1
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	8,1	0,1
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	7,7	0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6,8	0,1
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7,7	0,0
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	6,1	0,2
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	7,5	-0,1

In het realiseren van kwaliteit en een prettige werkomgeving zijn de collega's een sleutelfactor. De collegialiteit, de samenwerking en het onderling respect binnen de eigen afdeling/opleiding scoren goed en behoren tot best gewaardeerde aspecten in het hbo. Dit geldt in vergelijkbare mate voor de bereidheid van collega's om het werk op te vangen; deze indicator kent echter niet de positieve trend die de andere indicatoren wel kennen. Er zijn twee indicatoren die minder positief worden beoordeeld: de openheid en eerlijkheid van de communicatie (6,8) en vooral de samenwerking tussen verschillende afdelingen of opleidingen (6,1).

2.3.6 MIDDELEN EN VEILIGHEID

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Middelen en veiligheid	7,7	0,2
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	7,2	0,0
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	7,7	0,3
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	7,9	0,1
De veiligheid op uw werkplek	8,0	0,1

Zoals eerder is aangegeven (figuur 2.2), is het hbo het meest tevreden over het succesgebied middelen en veiligheid: 7,7. Het gevoel van veiligheid op de werkplek draagt daaraan bij met een 8,0. Dat gevoel wordt onder meer gecreëerd door de middelen en informatie die beschikbaar zijn om veilig te kunnen werken.

2.3.7 DIRECT LEIDINGGEVENDE

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Direct leidinggevende	7,3	0,0
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	7,5	-0,1
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	7,8	-0,1
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	6,7	-0,2
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	7,3	0,0
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	7,4	0,0

De waardering voor de direct leidinggevende (7,3) is over het algemeen goed en hoger dan de gemiddelde tevredenheid binnen het hbo (7,0). Medewerkers binnen de hogescholen waarderen de toegankelijkheid van hun leidinggevende het meest. Ook is er vertrouwen, komt de leidinggevende afspraken na en spreekt hij voldoende waardering uit. Het lukt de direct leidinggevende minder goed om de medewerker te motiveren en coachen; niet alleen minder goed dan de eerder genoemde aspecten, maar ook minder goed dan in de voorgaande benchmarkperiode.

2.3.8 OPLEIDINGSDIRECTIE

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Opleidingsdirectie	6,2	0,2
De opleidingsdirecteur/directie	6,7	0,1
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,1	0,5
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	5,8	0,3
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,3	0,0

Afgezet tegen de andere thema's in de vragenlijst stemt de directie niet erg tevreden (6,2). De directie van de opleidingen/diensten kent echter wel een hogere waardering dan in 2012. Zo zijn medewerkers meer tevreden over de informatie die hen beschikbaar wordt gesteld over strategische zaken (gewaardeerd met een 6,1; 0,5 punt hoger dan in 2012). Ook zien zij – hoewel de tevredenheid anno 2014 slechts een 5,8 is – dat de directie beter weet wat leeft onder de medewerkers.

2.3.9 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Medezeggenschapsraad	6,4	0,3
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	6,4	0,3
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	6,5	0,4

De grootste verandering is binnen de benchmark aanwezig bij de tevredenheid over de medezeggenschapsraden. De zichtbaarheid (duidelijkheid van de werkzaamheden) van de MR en de wijze waarop zij de belangen van de medewerker vertegenwoordigen, stemmen meer tevreden. De waardering blijft beneden het gemiddelde, maar dat is ook in sectoren buiten het hbo/onderwijs het geval.

2.3.10 ARBEIDSVOORWAARDEN

	BM 2014	BM 2014 vs. BM 2012
Arbeidsvoorwaarden	7,1	0,0
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	6,8	0,1
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	7,4	0,0
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	6,9	0,0

Het thema dat in verhouding tot 2012 het meest stabiele beeld toont, betreft de arbeidsvoorwaarden. Het blijkt dat het totale pakket – inclusief de secundaire arbeidsvoorwaarden – beter gewaardeerd wordt dan alleen het salaris: 7,4 versus 6,8.



Interview

Vladimir Bartelds

CMR Hanzehogeschool Groningen

Vladimir Bartelds is werkzaam bij de Hanzehogeschool Groningen. Daar is hij sinds 2007 actief binnen de medezeggenschap. Eerst in de instituutsraad en sinds 2012 in de Centrale Medezeggenschapsraad. Hij is anno 2014 vicevoorzitter en voorzitter van de commissie P&O. Daarnaast is Vladimir zelfstandig ondernemer. Hij richt zich daarbij op onderwijsconsultancy en digitale leermiddelen.

HET MEDEWERKERTEVREDENHEIDSONDERZOEK: EEN DRIETRAPSRAKET VAN VERGELIJKINGEN

Het medewerkertevredenheidsonderzoek is een terugkerend fenomeen binnen de Hanzehogeschool Groningen. In het verleden gebeurde het 'op eigen kracht' en sinds 2013 maakt de hogeschool gebruik van het TIM en de sectorbenchmark. In dit interview spreekt Vladimir namens zichzelf, vanuit de positie als MR-lid: "De resultaten van het tevredenheidsonderzoek vormen een terugkerend inkijkje in de organisatie en geeft weer hoe het gaat met die organisatie."

EEN INSTRUMENT, NET ALS EEN THERMOMETER

"Je kunt het zien als een temperatuuropname", vervolgt Vladimir. Als voorbeeld geeft hij aan: "Heeft de patiënt koorts? Waarom de patiënt koorts heeft, dat is iets anders. Het is nodig om het gesprek met de medewerkers voorafgaand en naar aanleiding van een medewerkertevredenheidsonderzoek aan te gaan." Vladimir beschouwt het medewerkertevredenheidsonderzoek slechts als een instrument dat ten dienst staat van het continue gesprek met de medewerkers; een gesprek over de kwaliteit van het onderwijs en van de organisatie. "Uiteindelijk komt uit dat gesprek de verdieping en de informatie waar je iets mee kunt. Het is dus heel goed om een signaal te krijgen waaruit blijkt hoe de hogeschool ervoor staat."

NAAR BINNEN, IN DE BREEDTE EN IN DE LENGTE KIJKEN

Volgens Vladimir heeft het inzetten van TIM enkele grote voordelen. “In de huidige opzet krijgt de Hanzehogeschool naast de standaard inzichten ook drie vergelijkingen gepresenteerd. Het medewerkertevredenheidsonderzoek is eigenlijk een drietrapsraket. Ten eerste krijg je een interne vergelijking. Je kunt zien hoe de verschillende scholen, stafbureaus en teams het doen ten opzichte van elkaar. Ten tweede kun je een brede vergelijking maken, waarin je kunt zien hoe je het als hogeschool doet ten opzichte van andere hogescholen en vergelijkbare opleidingen. Ten derde is er de dieptevergelijking die je kunt maken. Doordat je periodiek, iedere twee jaar, een soortgelijk onderzoek doet, kun je ook zien of er ontwikkeling is. Deze drietrapsraket is voor onze organisatie heel waardevol.”

WAT IEDER LID VAN EEN MEDEZEGGENSCHAPSRAAD MOET WETEN!

Voor Vladimir is de functie van het medewerkertevredenheidsonderzoek voornamelijk het inzicht bieden en antwoord geven op vragen als: ‘Hoe verhouden zaken zich ten opzichte van elkaar?’. In het interview is gesproken over het thema werkdruk en over de betrokkenheid en binding van docenten en het onderwijsondersteunend personeel. Hierbij is het relevant om te erkennen dat deze beide typen medewerkers vanuit hun positie in de organisatie een ander perspectief hebben en dat hun iets anders wordt gevraagd. “Het is daarom niet verwonderlijk dat ondersteuners vaak een sterkere binding met de organisatie voelen en docenten een sterkere binding met hun studenten.” De resultaten van TIM zijn voor de Hanzehogeschool dan ook geen eindpunt. “De veranderdruk en de beperkte regelmogelijkheden worden vaak als belastende factoren genoemd. Dat biedt dan ook handvatten om een betere werkbeleving en een sterker promoterschap voor de organisatie te creëren.”

Het advies dat Vladimir ieder lid van een medezeggenschapsraad wil meegeven is: “Lees het rapport van het medewerkertevredenheidsonderzoek gedetailleerd, ook op het niveau van de kleinere organisatieonderdelen. Probeer zoveel mogelijk te doorgronden waarom mensen bepaalde antwoorden geven en bevraag ze daar ook op”.

De laatste tijd zijn er hogescholen die afstappen van de term medewerkertevredenheidsonderzoek, om dat bijvoorbeeld te vervangen door medewerker- of werkbelevingsonderzoek. Vladimir sluit zijn verhaal af door te stellen dat hij juist veel waarde hecht aan de term medewerkertevredenheid. “In mijn optiek is het een verantwoordelijkheid van de organisatie en ook in het belang van de organisatie om haar werknemers naar tevredenheid hun werk te laten uitvoeren.”

3 VERBETERMANAGEMENT OP BASIS VAN VERWACHTINGEN

De beleving van het werk draait niet uitsluitend om tevredenheid. Wat minstens zo belangrijk is, zijn de verwachtingen van de medewerkers. Wat de medewerkers verwachten in relatie tot hun werk en in hun relatie met de werkgever wordt inzichtelijk, doordat in de vragenlijst naar het belang van de indicatoren is gevraagd.

3.1 SUCCESGEBIEDEN OP DE MEDEWERKERAGENDA

Door te vragen naar het belang dat medewerkers hechten aan de werkgerelateerde aspecten, wordt 'de medewerkeragenda' inzichtelijk. In figuur 3.1 zijn de succesgebieden gerangschikt naar het belang dat de medewerker in het hbo eraan toekent. Hoe dichterbij 1 ligt, hoe belangrijker het bijbehorende aspect.



FIGUUR 3.1. Gemiddeld belang per succesgebied (2014)

Bovenaan de medewerkeragenda (= rangschikking van succesgebieden) staat de kwaliteit die in de opleidingen en in de hogeschool wordt gerealiseerd. Aan de indicatoren onder dit onderwerp kennen de medewerkers het hoogste belang toe. De tevredenheidsscores van deze twee succesgebieden zijn bovengemiddeld, blijkt uit de kolom rechts van het staafdiagram. Andere belangrijke succesgebieden zijn de naaste collega's (werksfeer), de direct leidinggevende en de inhoud van het werk. De werkdruk staat niet in de bovenste helft van belangrijke zaken.

3.2 KERNVERWACHTINGEN: PRIORITEITEN IN HET WERK

Ook de indicatoren zijn te rangschikken naar mate van belang. Door de belangrijkste indicatoren op een rij te zetten, wordt inzichtelijk wat de kernverwachtingen zijn van de medewerkers in het hoger beroepsonderwijs. Daarnaast is de prestatie van de werkgever uitgedrukt in een tevredenheidsscore en een bijbehorend verbeterpotentieel (het deel van de medewerkers dat hierover niet (uitgesproken) tevreden is).

		Benchmark 2014			Benchmark 2012	
		Belang	Tevredenheid	Verbeterpotentieel	#	Tevredenheid
#	Gemiddelden – top 10 kernverwachtingen	1,50	7,5	34%		7,4
1	Het plezier in uw werk	1,30	7,9	25%	1	7,9
2	De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	1,47	7,4	36%	2	7,3
3	Het niveau van de opleidingen	1,48	7,4	39%	3	7,1
4	Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	1,50	7,5	35%	4	7,5
5	De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,50	7,4	38%	5	7,4
6	De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/opleiding	1,54	6,8	50%	8	6,7
7	Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	1,54	7,7	30%	10	7,7
8	De studentgerichtheid van de hogeschool	1,54	7,2	41%	6	7,0
9	De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	1,56	8,1	22%	7	8,0
10	De vrijheid in de uitvoering van uw werk	1,57	8,0	24%	9	8,0

FIGUUR 3.2. Tevredenheid en verbeterpotentieel – Top 10 kernverwachtingen

In de bovenstaande figuur zijn de kernverwachtingen van het hbo weergegeven. De kernverwachtingen in drie zinnen:

- De gemiddelde tevredenheid over de kernverwachtingen (7,5) is een half punt hoger dan de tevredenheid over de totale set van ruim 40 indicatoren en 0,1 punt hoger dan in 2012.
- Werkplezier staat net als in 2012 met stip op 1.
- De totale set van 10 belangrijkste aspecten is qua inhoud gelijk aan 2012.

De drie aspecten die betrekking hebben op de kwaliteit van het opleidingsprogramma staan allemaal in de top 10 van belangrijkste indicatoren; op nummer 2, 3 en 5. Deze aspecten – de inhoud van de opleiding, het niveau van de opleiding en de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk – hebben onder medewerkers in het hbo een vergelijkbaar verbeterpotentieel van tussen de 36% en 39%. Het tekent de ambitie en betrokkenheid van de medewerkers, want enerzijds zeggen zij dat het belang ervan erg groot is en anderzijds is bij benadering 2 op de 5 medewerkers niet uitgesproken tevreden over de huidige onderwijskwaliteit.

Het hoogste verbeterpotentieel is binnen de kernverwachtingen te vinden bij de openheid en eerlijkheid van de communicatie (50%) en bij de studentgerichtheid van de hogescholen (41%). Voor twee deze aspecten geldt het meest nadrukkelijk dat verbetering gewenst is: het kent een groot belang en voor een relatief groot deel van de medewerkers haalt hun hogeschool niet het gewenste niveau.



Interview

Ans van Eijndhoven
Iselinge Hogeschool

Ans van Eijndhoven is opleidingsdirecteur aan de Iselinge Hogeschool. In deze rol heeft zij ruime ervaring met het medewerkertevredenheidsonderzoek binnen de hogeschool.

“METEN IS WETEN, MAAR HET GAAT OM DOEN!”

Naar aanleiding van het medewerkertevredenheidsonderzoek dat in het voorjaar van 2014 is uitgevoerd bij de Iselinge Hogeschool, hebben we aan Ans gevraagd hoe tevreden de medewerkers in de organisatie zijn. Is het ook gelukt om de effecten van haar inspanningen te toetsen? De resultaten van het onderzoek geven aan dat de organisatie is gegroeid, volgens Ans. Op het gebied van communicatie, structuur en visie van de hogeschool heeft Iselinge mooie verbeteringen laten zien ten opzichte van de voorgaande meting in 2012. “Het is bijzonder plezierig dat hetgeen je wenst en verwacht dan ook in cijfers op papier staat.”

TOCH WEER AANDACHT GEVRAAGD VOOR WERKDruk

Ans geeft aan dat er één thema is dat bij veel hogescholen bovenaan de agenda staat en dat is de werkdruk: “Werkdruk is complex”. Ans had verwacht dat de tevredenheid van de medewerkers over het thema werkdruk ook verbeterd zou zijn. “Dit bleek echter niet uit de resultaten van het onderzoek. De medewerker gaf aan dat de ervaren werkdruk nog steeds hoog is”. Ans leest hierin een duidelijke opdracht. “Hoe gaan we de werkdruk aanpakken en wat moeten we doen om de ervaren werkdruk, van hoog naar laag te bewegen?”. Verbinding en afstemming bleken voor de medewerkers van groot belang: “We werken aan kwaliteit van samenwerking tussen de verschillende afdelingen, docenten en directie”.

‘DOEN’ IS EEN THEMA EN EEN ADVIES

“We zijn na een presentatie van de resultaten direct met de medewerkers in gesprek gegaan”, vervolgt Ans. De gesprekken zijn gevoerd in gecombineerde groepen van docenten en medewerkers uit de staf en ondersteuning. In de gesprekken is gesproken over de huidige situatie en over de gewenste situatie. Het gat tussen die twee situaties maakt nog duidelijker waar de verbeterkansen liggen. “We wilden het niet bij praten laten. De gesprekken hebben geleid tot inzicht in verbetermogelijkheden en er zijn actieplannen aan gekoppeld.”

Iselinge Hogeschool borgt de acties door de verantwoordelijkheid bij haar managers en medewerkers te leggen. “De teamcoördinatoren en P&O bewaken de agenda, zodat de thema’s – zoals bijvoorbeeld werkdruk – niet van de agenda verdwijnen. Werken aan de verbeterpunten uit de resultaten van het onderzoek is hiermee geworden tot een continu proces”.

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET MEDEWERKERONDERZOEK

Voorafgaand aan het onderzoek heeft Ans een bepaalde verwachting van de uitkomsten en zij ziet met de resultaten van het onderzoek of deze verwachtingen ook juist waren: “Meten is weten”. Uiteindelijk vindt Ans het gesprek voeren met de medewerker over de tevredenheid belangrijker dan de meting zelf. “Het onderzoek is slechts een gereedschap om de temperatuur in de organisatie te meten. Wij hebben de informatie gebruikt om verder richting te geven aan onze plannen en over te gaan tot actie.”

4 DIVERSITEIT IN WERKBELEVING

Binnen het medewerkeronderzoek in de hogescholen wordt onderscheid gemaakt naar de werkbeleving van docenten (onderwijsgevend personeel = OP) en van medewerkers die het onderwijs vanuit de organisatie ondersteunen (niet-onderwijsgevend personeel = NOP).

Voor deze benchmark wordt daarnaast ook onderscheid gemaakt naar grootte van de hogeschool.

4.1 WERKBELEVING NAAR TYPE MEDEWERKER

	BM 2014	OP		NOP	
		2014	t.o.v. 2012	2014	t.o.v. 2012
Gemiddelde tevredenheid	7,0	6,8	0,2	7,2	0,1
Inhoud van het werk en perspectief	7,4	7,3	-0,1	7,4	-0,1
Werkdruk	5,8	5,4	-0,1	6,6	0,0
Werksfeer	7,3	7,1	0,1	7,5	0,1
Middelen en veiligheid	7,7	7,5	0,1	7,9	0,1
Direct leidinggevende	7,3	7,3	0,2	7,4	-0,1
Opleidingsdirectie	6,2	6,0	0,2	6,4	-0,1
Medezeggenschapsraad	6,4	6,4	0,0	6,4	0,3
Arbeidsvoorwaarden	7,1	6,9	0,1	7,2	0,2
Kwaliteit hogeschool en personeel	7,1	6,9	0,3	7,2	0,2
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,4	7,3	0,3	7,6	0,1

FIGUUR 4.1. Tevredenheid per succesgebied naar type medewerker: OP vs. NOP

De gemiddelde tevredenheid in het hbo is gestegen van een 6,9 naar een 7,0. Het blijkt dat de tevredenheid van het onderwijsgevend personeel nog iets meer gestegen is: +0,2. Met een 6,8 blijft deze groep nog altijd achter bij hun collega's in de ondersteuning: 7,2.

Bij veel van de thema's zijn verschillen van 0,3 tot 0,4 punt aanwezig tussen de waardering van docenten en van ondersteunend personeel. Bij de vragen over werkdruk is het verschil tussen docenten en ondersteuners nadrukkelijk groter: gemiddeld 1,2 punt. De gerapporteerde werkdruk bij docenten is dus flink hoger.

Docenten en ondersteuners lijken het erover eens dat de kwaliteit van hogeschool en personeel groeit. De verschillen met de vorige benchmark beperken zich tot tienden van punten.

Onder de docenten in de benchmark is de tevredenheid over de direct leidinggevenden en de directies hoger dan in 2012 (+0,2). Op basis van de onderliggende indicatoren lijkt er in 2014 minder afstand tussen de leiding en de medewerkers: de toegankelijkheid en uitgesproken waardering door de direct leidinggevenden, alsmede de kennis van wat er leeft en de informatievoorziening vanuit de directie stemmen meer tevreden.

4.2 VERWACHTINGEN NAAR TYPE MEDEWERKER

De medewerkeragenda geeft de voor de medewerkers belangrijkste werkgerelateerde aspecten aan. Binnen de hogescholen hebben docenten en ondersteunend personeel hun 'eigen agenda'.

In onderstaande tabel zijn de 10 kernverwachtingen weergegeven. Alleen als een percentage in de tabel staat weergegeven, maakt de bijbehorende indicator voor die groep medewerkers onderdeel uit van hun kernverwachtingen. Het verbeterpotentieel maakt duidelijk waar de prioriteiten liggen voor de docenten en voor het ondersteunend personeel.

	#	BM 2014	OP	NOP
Gemiddelde verbeterpotentieel top 10 kernverwachtingen		34%	36%	31%
Inhoud van het werk en perspectief				
Het plezier in uw werk	1	25%	24%	25%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	10	24%	27%	19%
Werksfeer				
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	9	22%	23%	22%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding				27%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6	50%	54%	46%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7	30%	33%	28%
Direct leidinggevende				
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	4	35%	35%	35%
Kwaliteit hogeschool en personeel				
De studentgerichtheid van de hogeschool	8	41%	45%	37%
Kwaliteit opleidingsprogramma				
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	2	36%	38%	
Het niveau van de opleidingen	3	39%	40%	32%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	5	38%	39%	34%

FIGUUR 4.2. Prestatie op kernverwachtingen naar type medewerker: OP vs. NOP (2014)

In het benchmarkrapport dat werd opgemaakt over de periode 2011 – 2012, deelden docenten en ondersteunend personeel ‘slechts’ zes van hun kernverwachtingen. Nu – in 2014 – is er meer balans in wat OP en NOP verwachten van hun werk en de organisatie.

Een gedeelde prioriteit is de openheid en eerlijkheid van communicatie binnen het eigen organisatieonderdeel. Ruim de helft van het OP is er niet tevreden over, tegenover 46% van het NOP. Werksfeer in het algemeen blijft een dominant thema voor de groep NOP. Voor docenten is het belang ervan gestegen.

De vrijheid in de uitvoering van het werk behoort in tegenstelling tot 2012 nu ook tot de kernverwachtingen van NOP.

De studentgerichtheid en de opleidingskwaliteit vormen voor OP'ers prioriteiten op hun medewerkeragenda. Voor de NOP'ers is deze prioriteitstelling meer gericht op de mensen in hun werkomgeving; naast de eerder genoemde openheid en eerlijkheid is ook het vertrouwen in de direct leidinggevenden een prioriteit.

4.3 WERKBELEVING NAAR GROOTTE HOGESCHOOL

De grootte van de hogeschool is van invloed op de dynamiek in de organisatie en logischerwijs ook op de positie van de individuele medewerker binnen de organisatie. Bij grote hogescholen lijkt het er bijvoorbeeld op dat de docenten zich minder sterk identificeren met de hogeschool, maar veel sterker met de opleiding waarvoor zij werken. Dit uit zich in een sterker gevoel van trots binnen de kleinere hogescholen, net als een sterkere intentie om de hogeschool als werkgever aan te bevelen.

Aan dit beeld liggen enkele opvallende verschillen in medewerkertevredenheid ten grondslag. De gemiddelde tevredenheid binnen kleine (7,1), middelgrote (7,0) en grote hogescholen (7,1) is van een vergelijkbaar niveau. Binnen de kleine hogescholen is men echter nadrukkelijk beter te spreken over de (opleidings)directies dan in grotere hogescholen: 6,6 versus 6,1. Van een vergelijkbare orde is het verschil in tevredenheid over de kwaliteit van de organisatie: voor zowel de studentgerichtheid als de kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool ligt deze in de kleine hogescholen een half punt hoger.

Binnen de grote hogescholen is dus een relatieve onvrede over de directie. Dit wordt gecompenseerd door een hogere tevredenheid over de direct leidinggevende. De direct leidinggevende wordt binnen de grote hogescholen gewaardeerd met een 7,4, een half punt hoger dan binnen de kleine hogescholen. Dit resultaat past bij het beeld waarbij de medewerker van de grote hogeschool zich vooral verbonden voelt met de eenheid waarbinnen hij/zij werkt.



Interview

José Mastenbroek
Zuyd Hogeschool

José Mastenbroek werkt bij Zuyd Hogeschool. Zij is daar sinds 2010 directeur van de faculteit Commercieel en Financieel Management. In die rol heeft zij inmiddels twee ervaringen met werkbelevingsonderzoek binnen Zuyd.

“HET GAAT EROM HOE MEN VOOR DE KLAS STAAT.”

Binnen Zuyd is TIM in het eerste kwartaal van 2014 ingezet in een onderzoek naar werkbeleving en medewerkertevredenheid. José stelt dat het onderzoek voor haar waardevol is, omdat het extra inzicht geeft in hoe medewerkers het werk binnen haar faculteit ervaren. “Door te meten, weten we waar medewerkers knelpunten in hun werk zien en waar de mogelijkheden voor verbetering bestaan.” Zij benadrukt deze stelling door te beargumenteren waarom de tevredenheid en energie van medewerkers van toegevoegde waarde zijn: “Wij zijn een dienstverlenende organisatie en een groot deel van ons budget wordt in de medewerkers gestoken. Zij staan in direct contact met de student en het werkveld. Als we aan de prestatie- en profileringsafspraken met betrekking tot onderwijskwaliteit en studenttevredenheid tegemoet willen komen, hebben we aandacht nodig voor het welbevinden van de medewerkers en de weerslag die dat kan hebben op onze studenten en het werkveld.”

REPRESENTATIEF ONDERZOEK

Voor José is de representativiteit van een medewerkeronderzoek van groot belang. “De hoogte van de respons is een indicator van de representativiteit van dat onderzoek. Wij sturen op een hoge respons, om een zo goed mogelijke dwarsdoorsnede van de mening van onze populatie te krijgen.” De aansluiting tussen de vragenlijst en de organisatie vraagt in het vervolgtraject om aandacht, zo stelt José. “We hebben een goede vragenlijst om de werkbeleving te meten. In 2012 is er binnen Zuyd Hogeschool echter een andere besturingsfilosofie gekomen en is onder andere een managementlaag (zijnde de teamleiders) toegevoegd. Dat heeft ook invloed gehad op bijvoorbeeld mijn rol en positie als faculteitsdirecteur. Daar zou naar mijn idee in een volgend onderzoek beter op ingespeeld moeten worden bij de vragen over de teamleider en directeur.”

INZICHTEN INZETTEN EN MEDEWERKERS ACTIVEREN

Het onderzoek begint bij de medewerker en daarom heeft de faculteit er bewust voor gekozen om met de resultaten ook weer terug te komen bij de respondent. “Wij zagen in de resultaten onder meer dat werkdruk binnen de diverse opleidingen heel verschillend werd ervaren. Ook mijn rol als directeur en bijvoorbeeld de onderwijskwaliteit werden heel verschillend gewaardeerd. De keuze die we als managementteam maakten was, om per opleiding en met onze ondersteunende collega’s een bespreking van de resultaten te plannen.” Integron heeft de resultaten van de faculteit en per opleiding vervolgens gepresenteerd, zodat de medewerkers en het management met dezelfde informatie de besprekingen ingingen. Ook gaf José aan dat de opmerkingen die medewerkers bij hun antwoorden plaatsten, van waarde zijn geweest: “Dat hielp ons bij het opstarten van een actieve en verdiepende dialoog met onze medewerkers.”

INBEDDING VAN THEMATIEK IN HET CURRICULUM

Wat José meenam uit haar eerdere ervaringen met medewerkeronderzoek is onder meer dat het verbeteren van werkbeleving een veelkoppig monster is en niet een project of traject op zich. Zij kiest er binnen de faculteit voor om de werkbeleving en werkdruk positief te beïnvloeden, door het als onderwerp in te bedden in bestaande projecten en trajecten. “Wij brengen mensen bewust bij elkaar samen in het kader van het curriculum. We voegen de propedeuse van enkele opleidingen samen en we organiseren teamdagen die raakvlak hebben met ontwikkelingen in het onderwijs, zoals de veranderende student in een veranderende omgeving en wat dit vraagt van een docent. Dit samenkomen van medewerkers, die elkaar niet dagelijks of vanuit de opleiding tegenkomen, bevordert de intervisie en het leren van elkaars best practices.” Daarnaast is zij ervan overtuigd dat een goede onderwijslogistiek (planning & roostering) een belangrijke bijdrage kan leveren aan het welbevinden van de medewerkers.

5 DE RELATIE TUSSEN HOGESCHOOL EN MEDEWERKER

Als je als medewerker het gevoel hebt dat je tot je recht komt in de organisatie, versterkt dat je relatie met die organisatie. Hoe zit dat binnen het hbo?

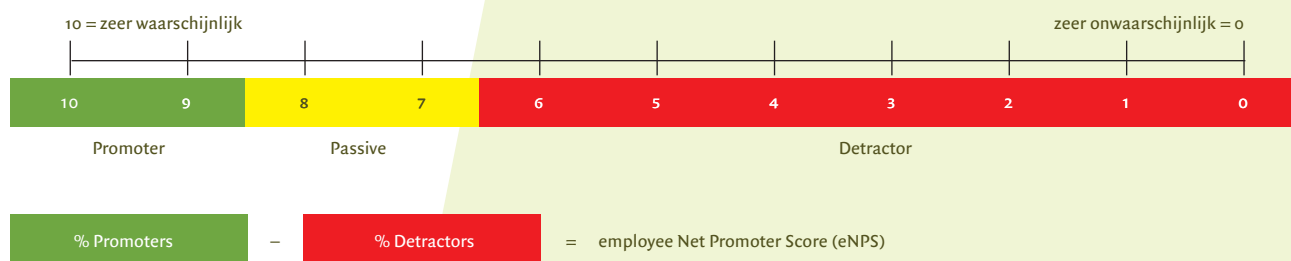
5.1 GEVOEL VAN TROTS EN INTENTIE TOT AANBEVELEN

In het TIM wordt onder meer gevraagd naar de trots die men voelt om voor de hogeschool te werken. Ook wordt gevraagd naar de intentie om de hogeschool aan te bevelen als werkgever.

Om dit in beeld te brengen, gebruikt het onderzoeksbureau een 11-puntsschaal die gelijk is aan de antwoordschaal van de Net Promoter Score. De medewerker wordt op basis van het gegeven antwoord gekwalificeerd als Promoter, Passive of Detractor:

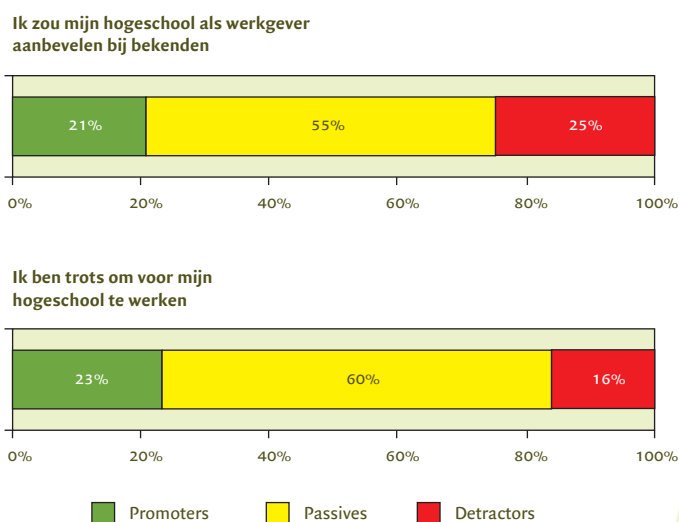
- **Promoters** zijn medewerkers die enthousiast zijn en doorgaans meer loyaal zijn aan de werkgever. Ze zouden hun hogeschool aanbevelen aan anderen.
- **Passives** ('passief tevredenen') zijn tevreden medewerkers, maar het ontbreekt hen aan enthousiasme als het om de werkgever gaat. Hun enthousiasme is meer gericht op het werk.
- **Detractors** ('criticasters') zijn over het algemeen de minst tevreden medewerkers. Zij zullen mogelijk in negatieve termen praten over hun hogeschool als werkgever.

De employee Net Promoter Score (eNPS) is het verschil tussen het percentage Promoters en het percentage Detractors.



FIGUUR 5.1. Van antwoord tot score: employee Net Promoter Score (eNPS)

Binnen het hbo is de employee Net Promoter Score negatief als het gaat om het aanbevelen van de hogeschool. Een vijfde deel van de medewerkers is te typeren als promotor van het werk, waar een kwart dat duidelijk niet is (detractor/criticaster); de netto balans is -4% . Het gevoel van trots om voor de hogeschool te werken is duidelijk sterker. Omdat 23% zich als promotor uit en 16% als detractor, is de eNPS bij de vraag naar trots positief: $+7\%$.

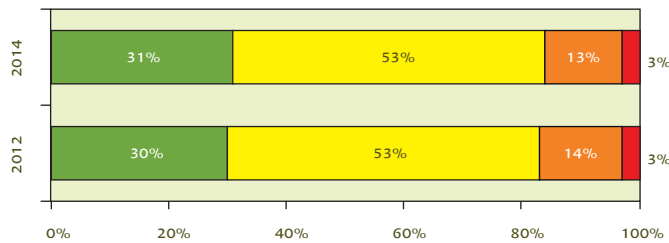


FIGUUR 5.2. Intentie tot aanbevelen van de hogeschool en trots om voor de hogeschool te werken (2014)

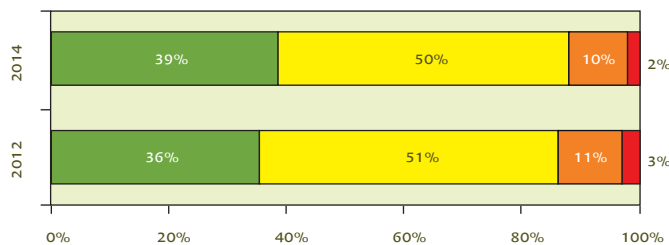
5.2 LOYALITEIT: “IK BLIJF HIER GRAAG WERKEN!”

Sinds TIM wordt gebruikt voor de meting van medewerkertevredenheid binnen het hbo, zijn er twee stellingen in de lijst opgenomen die de loyaliteit van medewerkers toetsen. Er wordt gevraagd naar de intentie om de komende twee jaar bij de hogeschool te blijven werken en er wordt gevraagd wat de medewerker zou doen als een andere organisatie een vergelijkbare baan aanbiedt.

Ik ben van plan voor mijn hogeschool te blijven werken als ik een vergelijkbare baan aangeboden krijg bij een andere werkgever



Ik ben van plan om over twee jaar nog bij mijn hogeschool te werken



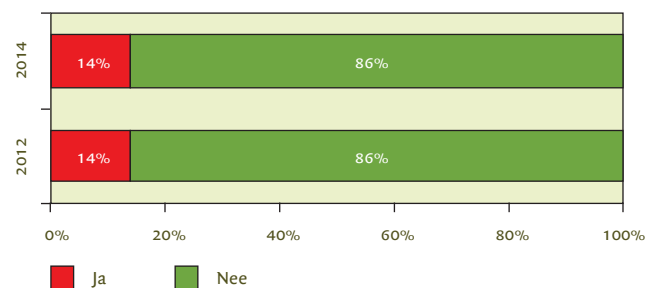
■ Zeker wel/absoluut ■ Waarschijnlijk wel
■ Waarschijnlijk niet ■ Zeker niet

FIGUUR 5.3. Loyaliteit: intentie om bij de hogeschool te blijven werken (2014 vs. 2012)

Ten opzichte van 2012 is een lichte stijging van loyaliteit gemeten binnen het hbo. Het dient gezegd dat het gaat om kleine stijgingen. Zo is er een stijging van 2% van medewerkers die in de huidige benchmark zeggen zeker of waarschijnlijk over twee jaar nog voor de hogeschool te werken: 89% versus 87% in 2012.

Evenals in 2012 solliciteerde 14% van de medewerkers in het afgelopen jaar naar een baan bij een andere organisatie.

Ik heb in het afgelopen jaar gesolliciteerd naar een baan bij een andere organisatie



FIGUUR 5.4. Loyaliteit: sollicitatie naar een baan bij een andere organisatie (2014 vs. 2012)

5.3 TEVREDENHEID ALS VOORSPELLER VAN DE NET PROMOTER SCORE

In figuur 5.5 overzicht is op de ene as de tevredenheid van diverse groepen medewerkers weergegeven in een spreidingsdiagram. Op de andere as van het diagram staat de uitkomst van de employee Net Promoter Score, de mate waarin men geneigd is zijn de eigen hogeschool aan te bevelen als werkgever. Er is onderscheid gemaakt naar type medewerker (onderwijsgevend personeel, OP vs. niet-onderwijsgevend personeel, NOP) en grootte van de hogeschool. Bij een meerderheid van de hogescholen uit deze benchmark is ook een indeling gemaakt naar leeftijd.



FIGUUR 5.5. De relatie tussen gemiddelde tevredenheid en eNPS-score

Onderwijsgevend personeel in het hbo is minder tevreden dan hun collega's in een ondersteunende functie en heeft een minder sterke intentie om hun hogeschool als werkgever aan te bevelen.

Naar grootte van de hogeschool verschilt de gemiddelde medewerkertevredenheid weinig tussen de drie categorieën. De scores liggen dicht bij elkaar. Dat geldt niet voor de intentie tot aanbevelen. Medewerkers van kleine hogescholen zijn enthousiaster over hun werkgever dan die in de middelgrote en grote hogescholen.

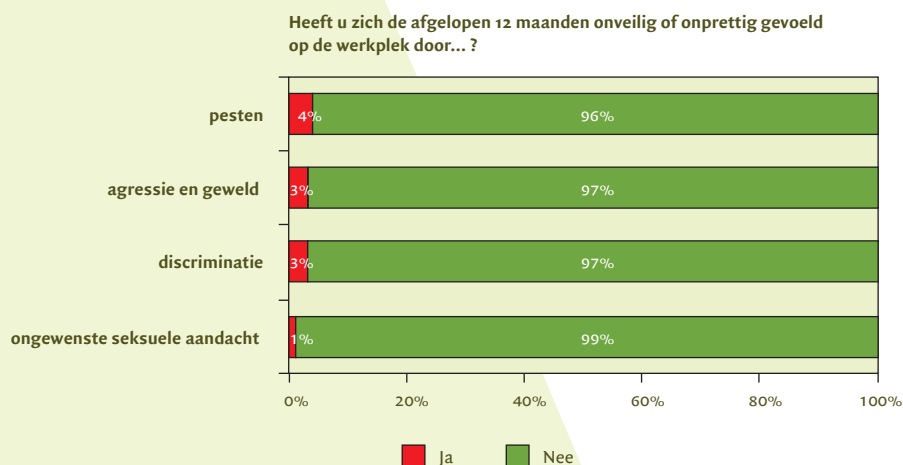
Er komt een duidelijk beeld uit de vergelijking tussen de vier onderscheiden leeftijdsgroepen. Naarmate de medewerker ouder is, is de gemiddelde tevredenheid over het werk lager. Bij de eNPS zien we twee uitschieters: de groep medewerkers die tussen de 30 en 40 jaar oud is, kenmerkt zich door een opvallend lage intentie tot het aanbevelen van hun hogeschool als werkgever. De groep tussen de 40 en 50 jaar kenmerkt zich juist door een relatief hoge intentie tot aanbevelen.

6 ONVEILIGHEID ALS GEVOLG VAN ONGEWENST GEDRAG

De tevredenheidsscores bij aan veiligheid gerelateerde aspecten zijn onveranderd hoog in de hbo-benchmark. In het TIM worden werknemers gevraagd naar hun ervaringen van onveiligheid en andere onprettige ervaringen op de werkplek.

Pesten is de meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag die leidt tot een onveilig/onprettig gevoel op de werkplek. Vier procent van de medewerkers heeft dit meegemaakt in de afgelopen 12 maanden. Agressie en geweld, discriminatie en ongewenste seksuele aandacht komen minder frequent voor.

Vergeleken met het vorige benchmarkrapport zijn de percentages van pesten, van agressie en geweld en van ongewenste seksuele aandacht gelijk. In 2014 gaf 3% van de medewerkers in het hbo aan zich onveilig/onprettig te hebben gevoeld als gevolg van discriminatie (2% in 2012).



FIGUUR 6.1. Ongewenst gedrag in het hbo (2014)

Het volledig uitbannen van dit ongewenste gedrag lijkt niet mogelijk. Preventie ervan is bijvoorbeeld te realiseren door middel van cultuurtrajecten en door aandacht hiervoor in het inwerkprogramma. Wanneer medewerkers met ongewenste gedragingen geconfronteerd worden, is het van grote waarde omstandigheden te creëren waarbinnen de medewerker hulp kan vragen. Denk aan de directe werkomgeving, zoals melding bij een leidinggevende, of op meer neutraal terrein, zoals bij een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts. Communicatie over deze voorzieningen verdient aandacht. Het is belangrijk hiervoor als organisatie aandacht te hebben en dit ook te tonen, bijvoorbeeld door een passage op te nemen in een sociaal jaarverslag.

Doorontwikkeling vragenlijst TIM

De ontwikkelingen in het hbo worden gevolgd en verwerkt in TIM. De gedeelde wens om de vragenlijst – na de vaststelling in 2009 – te evalueren, werd ingegeven door de contacten die Zestor en Integron hebben met betrokkenen in het hbo.

In de maanden mei en juli van 2014 is een tweetal bijeenkomsten met een klankbordgroep georganiseerd. De eerste richtte zich op een inventarisatie van feedback op het bestaande instrument en de behoefte tot aanvulling van het instrument. In de tweede bijeenkomst zijn concepten van een vernieuwd instrument bij de klankbordgroep getoetst en doorontwikkeld. De klankbordgroep bestond uit genodigden in HR/P&O functies in het hbo en vertegenwoordigers van de vakbonden en medezeggenschapsraden.

Per september 2014 is de benchmarkvragenlijst die wordt gehanteerd in het hbo onder andere uitgebreid met items die aansluiten bij professionalisering, duurzame inzetbaarheid, eigenaarschap en teamvorming. Ook wordt de beleving van werkdruk met meer verdieping uitgevraagd en zijn er items aanwezig die duidelijk maken in welke mate hogescholen het medewerkerpotentieel benutten.

Sinds het vernieuwde instrument in gebruik is genomen, zijn 10 hogescholen gestart met een onderzoek op basis van deze vernieuwde vragenlijst. De resultaten van de hogescholen worden pas gepubliceerd in de benchmark over de periode medio 2014 – medio 2016. De vragenlijst is dan voor de hele benchmarkperiode anders dan in deze benchmarkperiode, maar wel hetzelfde voor alle hogescholen. Wel blijft het mogelijk om de scores op de vragenlijst te vergelijken met eerdere resultaten.

BIJLAGEN

MEDEWERKERTEVREDENHEID EN VERWACHTINGEN (BELANG) IN HET HBO

	Belang	Tevredenheid	Verbeter- potentieel
Gemiddelde tevredenheid	1,8	7,0	44%
Inhoud van het werk en perspectief	1,7	7,4	36%
Het plezier in uw werk	1,3	7,9	25%
De duidelijkheid van het doel van uw werk	1,7	7,7	28%
De afwisseling in uw werk	1,8	8,0	22%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	1,6	8,0	24%
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	1,8	7,1	43%
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	2,0	6,4	58%
De trainings- en cursusmogelijkheden	2,0	6,6	54%
Werkdruk	1,8	5,8	64%
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	1,7	5,5	69%
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	1,8	5,4	72%
De emotionele druk die uw werk oplevert	1,9	6,3	57%
De werkdruk binnen de hogeschool	1,8	5,3	73%
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	1,9	6,7	48%
Werksfeer	1,7	7,3	39%
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	8,1	22%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	7,7	31%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	1,5	6,8	50%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	1,5	7,7	30%
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	1,9	6,1	66%
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	2,0	7,5	36%
Middelen en veiligheid	2,1	7,7	26%
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	1,8	7,2	40%
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	2,3	7,7	26%
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	2,2	7,9	20%
De veiligheid op uw werkplek	2,1	8,0	17%
Direct leidinggevende	1,7	7,3	38%
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	1,5	7,5	35%
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	1,7	7,8	29%
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	1,9	6,7	54%
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitsprekt	1,8	7,3	37%
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	1,6	7,4	37%
Opleidingsdirectie	1,8	6,2	61%
De opleidingsdirecteur/directie	1,8	6,7	52%
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	1,9	6,1	64%
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	1,8	5,8	68%
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	1,8	6,3	60%
Medezeggenschapsraad	2,2	6,4	59%
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	2,2	6,4	60%
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	2,1	6,5	57%
Arbeidsvoorwaarden	1,9	7,1	43%
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	1,9	6,8	48%
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	1,8	7,4	34%
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	2,0	6,9	47%
Kwaliteit hogeschool en personeel	1,6	7,1	43%
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	1,6	7,0	45%
De studentgerichtheid van de hogeschool	1,5	7,2	41%
Kwaliteit opleidingsprogramma	1,5	7,4	37%
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	1,5	7,4	36%
Het niveau van de opleidingen	1,5	7,4	39%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,5	7,4	38%

MEDEWERKERTEVREDENHEID IN HET HBO, 2014 VS. 2012

	2014	2014 VS. 2012
Gemiddelde tevredenheid	7,0	0,1
Inhoud van het werk en perspectief	7,4	-0,1
Het plezier in uw werk	7,9	0,0
De duidelijkheid van het doel van uw werk	7,7	0,0
De afwisseling in uw werk	8,0	0,0
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	8,0	0,0
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,1	-0,2
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	6,4	-0,4
De trainings- en cursusmogelijkheden	6,6	-0,3
Werkdruk	5,8	-0,3
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	5,5	-0,3
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	5,4	-0,2
De emotionele druk die uw werk oplevert	6,3	-0,2
De werkdruk binnen de hogeschool	5,3	-0,2
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	6,7	-0,2
Werksfeer	7,3	0,1
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	8,1	0,1
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	7,7	0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6,8	0,1
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7,7	0,0
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	6,1	0,2
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	7,5	-0,1
Middelen en veiligheid	7,7	0,2
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	7,2	0,0
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	7,7	0,3
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	7,9	0,1
De veiligheid op uw werkplek	8,0	0,1
Direct leidinggevende	7,3	0,0
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	7,5	-0,1
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	7,8	-0,1
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	6,7	-0,2
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	7,3	0,0
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	7,4	0,0
Opleidingsdirectie	6,2	0,2
De opleidingsdirecteur/directie	6,7	0,1
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,1	0,5
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	5,8	0,3
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,3	0,0
Medezeggenschapsraad	6,4	0,3
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	6,4	0,3
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	6,5	0,4
Arbeidsvoorwaarden	7,1	0,0
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	6,8	0,1
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	7,4	0,0
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	6,9	0,0
Kwaliteit hogeschool en personeel	7,1	0,2
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,0	0,2
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,2	0,2
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,4	0,1
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	7,4	0,1
Het niveau van de opleidingen	7,4	0,3
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,4	0,0

**MEDEWERKERVEREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER
(ONDERWIJSGEVEND VS. NIET-ONDERWIJSGEVEND), 2014 VS. 2012**

	OP		NOP	
	2014	t.o.v. 2012	2014	t.o.v. 2012
Gemiddelde tevredenheid	6,8	0,2	7,2	0,1
Inhoud van het werk en perspectief	7,3	-0,1	7,4	-0,1
Het plezier in uw werk	7,9	0,1	7,9	0,1
De duidelijkheid van het doel van uw werk	7,7	0,1	7,7	0,1
De afwisseling in uw werk	8,0	0,1	7,9	-0,1
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	7,9	0,0	8,2	0,0
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,1	0,0	6,9	-0,3
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	6,3	-0,4	6,3	-0,4
De trainings- en cursusmogelijkheden	6,4	-0,3	6,7	-0,1
Werkdruk	5,4	-0,1	6,6	0,0
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	4,8	-0,1	6,5	0,2
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	4,9	0,0	6,3	0,1
De emotionele druk die uw werk oplevert	6,0	-0,1	6,6	-0,2
De werkdruk binnen de hogeschool	4,9	0,2	6,1	0,1
De mate waarin u uw werk en privé situatie gescheiden kunt houden	6,2	-0,2	7,4	0,1
Werksfeer	7,1	0,1	7,5	0,1
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	8,0	0,2	8,1	0,0
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	7,6	0,0	7,9	0,0
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6,6	0,1	7,0	0,0
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7,5	0,0	7,7	0,1
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	5,7	0,2	6,4	0,2
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	7,4	0,0	7,6	0,0
Middelen en veiligheid	7,5	0,1	7,9	0,1
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	6,8	0,1	7,6	0,0
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	7,5	0,0	7,9	0,2
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	7,8	0,0	8,0	0,1
De veiligheid op uw werkplek	8,0	0,1	8,0	0,0
Direct leidinggevende	7,3	0,2	7,4	-0,1
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	7,4	0,2	7,5	-0,1
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	7,8	0,2	7,8	-0,2
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	6,6	0,1	6,7	-0,2
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	7,3	0,2	7,4	-0,1
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	7,3	0,1	7,4	0,0
Opleidingsdirectie	6,0	0,2	6,4	-0,1
De opleidingsdirecteur/directie	6,5	0,4	6,9	0,0
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,0	0,2	6,3	-0,1
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	5,5	0,4	6,0	-0,1
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,0	-0,1	6,4	-0,3
Medezeggenschapsraad	6,4	0,0	6,4	0,3
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	6,3	-0,1	6,4	0,2
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	6,5	0,0	6,4	0,3
Arbeidsvoorwaarden	6,9	0,1	7,2	0,2
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	6,8	0,0	6,7	0,2
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	7,3	0,1	7,7	0,1
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	6,7	0,1	7,2	0,2
Kwaliteit hogeschool en personeel	6,9	0,3	7,2	0,2
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	6,8	0,4	7,2	0,2
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,0	0,3	7,3	0,2
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	0,3	7,6	0,1
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	7,4	0,3	7,7	0,0
Het niveau van de opleidingen	7,3	0,5	7,6	0,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,3	0,1	7,5	0,0

MEDEWERKERTEVREDENHEID NAAR GROOTTE HOGESCHOOL, 2014 VS. 2012

	Klein		Middelgroot		Groot	
	2014	t.o.v. 2012	2014	t.o.v. 2012	2014	t.o.v. 2012
Gemiddelde tevredenheid	7,1	0,1	7,0	0,1	7,0	0,1
Inhoud van het werk en perspectief	7,4	-0,1	7,3	-0,1	7,4	-0,1
Het plezier in uw werk	7,9	0,1	8,0	0,1	7,8	0,0
De duidelijkheid van het doel van uw werk	7,8	0,3	7,7	0,0	7,6	0,0
De afwisseling in uw werk	8,1	0,0	8,0	0,0	8,0	0,0
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	8,2	0,2	8,1	-0,1	7,9	0,0
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,0	-0,3	7,0	-0,1	7,2	0,0
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	6,5	-0,3	5,9	-0,4	6,6	-0,4
De trainings- en cursusmogelijkheden	6,5	-0,5	6,2	-0,5	6,9	-0,1
Werkdruk	5,8	-0,1	6,3	0,1	5,7	-0,3
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	5,3	-0,2	5,9	0,1	5,5	-0,2
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	5,3	-0,3	5,9	0,1	5,3	-0,1
De emotionele druk die uw werk oplevert	6,3	0,0	6,7	0,2	6,1	-0,5
De werkdruk binnen de hogeschool	5,1	-0,3	5,8	0,2	5,2	-0,4
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	6,9	0,1	7,0	0,1	6,4	-0,5
Werksfeer	7,5	0,2	7,2	0,0	7,2	0,0
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	8,3	0,4	7,9	-0,1	8,0	0,1
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	8,0	0,4	7,5	0,1	7,6	-0,2
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6,7	-0,2	6,7	-0,1	6,9	0,3
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7,9	0,1	7,6	0,0	7,5	-0,2
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	6,2	0,2	6,0	0,4	6,1	0,4
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	7,8	0,3	7,5	0,0	7,3	-0,2
Middelen en veiligheid	7,7	-0,1	7,6	0,1	7,7	0,6
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	7,1	-0,3	7,3	0,1	7,1	0,3
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	7,9	0,0	7,6	0,0	7,6	0,4
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	8,0	0,0	7,8	0,1	7,9	-
De veiligheid op uw werkplek	8,1	0,0	7,9	0,0	8,0	-
Direct leidinggevende	7,1	-0,2	7,3	0,1	7,4	0,1
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	7,1	-0,3	7,7	0,2	7,5	0,1
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	7,6	-0,1	7,7	0,0	7,9	0,1
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	6,3	-0,4	6,7	0,1	6,9	0,0
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	7,2	-0,1	7,2	0,0	7,5	0,1
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	7,2	-0,2	7,4	0,1	7,4	0,1
Opleidingsdirectie	6,6	0,7	6,4	0,2	6,1	-0,2
De opleidingsdirecteur/directie	6,9	0,5	6,9	0,3	6,5	-0,1
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	6,4	0,7	6,2	0,2	6,1	-0,3
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	6,2	0,7	6,0	0,3	5,6	-0,1
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	7,1	1,1	6,4	0,0	6,1	-0,3
Medezeggenschapsraad	6,9	0,2	6,6	0,5	6,1	0,1
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	6,8	0,0	6,6	0,6	6,0	0,1
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	7,0	0,3	6,6	0,4	6,1	0,1
Arbeidsvoorwaarden	7,1	0,0	7,0	0,1	7,1	0,0
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	6,9	0,0	6,8	0,3	6,8	-0,1
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	7,4	-0,2	7,3	0,1	7,5	0,0
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	6,9	0,1	6,8	0,0	7,0	0,1
Kwaliteit hogeschool en personeel	7,3	0,4	7,2	0,1	6,9	0,5
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	7,2	0,4	7,0	0,0	6,9	0,5
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,4	0,4	7,4	0,2	7,0	0,5
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	0,2	7,3	0,0	7,4	0,3
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	7,4	0,2	7,5	0,0	7,4	0,3
Het niveau van de opleidingen	7,3	0,4	7,3	0,1	7,4	0,4
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,3	-0,1	7,2	-0,2	7,5	0,1

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl

Het is toegestaan om (delen van) de informatie uit deze brochure te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaand schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

April 2015