Zestor
arbeidsmarkt- en opleidingsfonds hbo

BENCHMARKRAPPORT

Werkbeleving in hogescholen anno 2012

Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:

INHOUD

MANAGEMENT SUMMARY 4

Tevredenheid in het werk 4
Inspelen op de kernverwachtingen van medewerkers 4
Werkdruk in het hoger onderwijs 5
Strategisch, tactisch en uitvoerend verbeteren van werkbeleving 6

TEVREDENHEID INSTRUMENT MEDEWERKERS (TIM) 7

1 INLEIDING 8

1.1 Deelnemers 8
1.2 Samenwerking tussen Integron en de hogescholen 9
1.3 Evaluatie 9
1.4 Testimonials 10
1.5 Meetinstrument 11
1.6 Methodiek 12
1.7 Online resultatendashboard 13

2 WERKBELEVING IN HET HOGER ONDERWIJS 14

2.1 Tevredenheid en belang 15
2.2 Verdieping van tevredenheid en verwachtingen op indicatorniveau 16
2.3 Medewerkertevredenheid – samengevat 20

3 VERBETERMANAGEMENT – PRESTATIE OP KERNVERWACHTINGEN 21

4 DIVERSITEIT IN MEDEWERKERS LEIDT TOT DIVERSITEIT IN WERKBELEVING 23

4.1 Werkbeleving naar type medewerker 23
4.2 Werkbeleving naar leeftijd 26
4.3 Werkbeleving naar grootte van hogeschool 27

5 LOYALITEIT 29

5.1 Tevredenheid als voorspeller van loyaliteit 31

6 ONVEILIGHEID ALS GEVOLG VAN ONGEWENST GEDRAG 32

7 BIJLAGEN 33

7.1 Tevredenheid en belang in hogescholen 33
7.2 Tevredenheid naar type medewerker (onderwijsgevend vs. niet-onderwijsgevend) 34
7.3 Tevredenheid naar leeftijd 35
7.4 Tevredenheid naar grootte van hogeschool 36

MANAGEMENT SUMMARY

Dit rapport bevat de verzamelde resultaten van onderzoeken naar medewerkertevredenheid binnen dertien hogescholen in Nederland. In totaal hebben 6.500 medewerkers uit het hoger onderwijs aan deze onderzoeken deelgenomen, waardoor een representatieve benchmark ontstaat van de werkbeleving in de sector. De onderzoeken vonden plaats in de periode tussen medio 2011 en medio 2012. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn hieronder samengevat.

TEVREDENHEID IN HET WERK

Als je de hogeschoolmedewerker rechtstreeks vraagt om zijn of haar algemene tevredenheid uit te drukken, zegt 75% van hen tevreden of zeer tevreden te zijn over het werk. In een jaarlijks door Integron uitgevoerd onderzoek naar werkbeleving in alle sectoren, rapporteerde 71% van de respondenten deze mate van tevredenheid.

Het meetinstrument dat in het hoger onderwijs wordt gebruikt om werkbeleving in kaart te brengen, berekent een gemiddelde tevredenheid op basis van een diverse set van aspecten. De gemiddelde tevredenheid is een 6.9. In de voorgaande benchmarkrapportage was de gemiddelde tevredenheid een 6.8.

In het hoger onderwijs...

- hecht men van alle bevraagde aspecten het meeste belang aan plezier in het werk. De tevredenheid hierover is sterk aanwezig: 7.9.
- ervaart men vrijheid in de uitvoering van het werk. De uitgesproken waardering komt overeen met een score van 8.0. Deze hoge score kan een indicatie zijn dat de medewerkers voldoende professionele ruimte ervaren in hun werk.
- is men in het algemeen tevreden over de direct leidinggevenden. Onder meer de toegankelijkheid van en het vertrouwen in deze leidinggevenden scoren goed; een aspect dat achterblijft, is de mate waarin de direct leidinggevende de medewerker coacht en motiveert.
- bestaat een gemengd beeld van opleidings- en organisatiekwaliteit. De hieraan gerelateerde aspecten zijn – na de ervaring van werkplezier – het meest belangrijk voor de medewerker, de tevredenheid die men erover uitspreekt komt veelal uit boven het gemiddelde (range 6.8-7.4). Er is echter een grote spreiding in tevredenheid over kwaliteitsindicatoren wanneer de hogescholen in de benchmark met elkaar worden vergeleken.
- kent men aan de arbeidsvoorwaarden een gemiddelde tevredenheidscore van 7.0 toe.

INSPELEN OP DE KERNVERWACHTINGEN VAN MEDEWERKERS

De medewerker kent de hoogste arbeidsenergie als de voor hem of haar meest belangrijke aspecten een goede invulling krijgen. Om een beeld te vormen van de wijze waarop men er in het hoger onderwijs in slaagt, is een top 10 van belangrijkste aspecten opgemaakt: de kernverwachtingen. De prestatie op kernverwachtingen door hogescholen is redelijk goed te noemen. De gemiddelde tevredenheid over deze tien aspecten is 7.4 en dus hoger dan de gemiddelde tevredenheid die is gemeten over de volledige vragenlijst (6.9).

De kernverwachtingen binnen het hoger onderwijs concentreren zich rond...

- het werk op zich; het eerder genoemde plezier en de vrijheid in het werk zijn zeer belangrijk en stemmen tevreden.
- de inhoud en het niveau van opleidingen, evenals de aansluiting van het onderwijs met de beroepspraktijk. Bij benadering 40% van de medewerkers spreekt zich niet uit als tevreden, waardoor deze aspecten gelden als verbeterpunten.
- de studentgerichtheid van de hogeschool en het personeel. Van de medewerkers ziet 48% verbeterpotentieel; dat betekent dat de helft zich uit als tevreden en de andere helft niet. Tussen hogescholen bestaan opvallende verschillen betreffende dit aspect (laagste score: 5.8; hoogste score: 7.9). De hogescholen kunnen van elkaar leren: wat is studentgerichtheid?; hoe creëren we binnen de organisatie een onderling gedeelde studentfocus?
- de samenwerking met directe collega's. Er wordt door een meerderheid (51%) van de medewerkers gerapporteerd dat zij meer openheid en eerlijkheid wensen in de communicatie. Tevredenheid bestaat over de collegialiteit en het onderling respect binnen de opleiding of afdeling, maar de afdeling overstijgende samenwerking is gekoppeld aan een tevredenheidscore van 5.9.

WERKDRUK IN HET HOGER ONDERWIJS

De stellingen die bevraagd zijn binnen het thema werkdruk kennen lage tevredenheidscores, oftewel men ervaart doorgaans een hoge mate van werkdruk. Met name de medewerkers met een onderwijsgevende functie dragen bij aan dit geluid. De tijd die voor hen beschikbaar is om het werk te doen scoort onvoldoende: 5.0. De werkdruk koppelen ze aan een nog lagere score (4.7).

Het gebruikte meetinstrument bestaat uit een vijftigtal aspecten. Deze aspecten bieden aanknopingspunten voor beïnvloeding van de ervaring van werkdruk. In grote lijnen kan de ervaring van werkdruk worden samengevat door een balans tussen vraag en middelen, in combinatie met een mate van eigen kracht en invloed van de medewerker. Aspecten met betrekking tot dit laatste thema zijn in het hoger onderwijs bekend onder de noemer professionele ruimte. Onderstaand is in beeld gebracht hoe deze balans zich verhoudt tot de werkbeleving; in de drie hoeken zijn enkele van de handvatten opgenomen. Bronverwijzing naar de wetenschappelijke onderbouwing van dit model, alsmede twee praktijkvoorbeelden vanuit hogescholen zijn te vinden in paragraaf 2.3.

STRATEGISCH, TACTISCH EN UITVOEREND VERBETEREN VAN WERKBELEVING

Na een onderzoek naar medewerkertevredenheid is er voor iedere hogeschool de opdracht om strategisch, tactisch en uitvoerend met de resultaten een verbeterslag te maken. Kwaliteit, van zowel de hogeschool als het personeel, is daarbij zonder uitzondering één van de meest belangrijke thema's vanwege het hoge belang dat medewerkers hier aan hechten. De strategische stap, vanuit het perspectief van de benchmark, betekent 'hogeschool overschrijdend' verbeteren: hoe kunnen de verschillende hogescholen vanuit kennisdeling en samenwerking komen tot de juiste focus op kwaliteit? Daarbij verdient het aanbeveling om ook op strategisch niveau al aandacht te schenken aan de praktische invulling van deze focus: hoe kan per hogeschool een gedeelde definitie van kwaliteit worden gevormd, waarbij enerzijds de ontwikkeling van de organisatie en het onderwijs en anderzijds de professionele ruimte van de medewerker behouden blijft? Dit blijkt, samen met het vinden van de juiste wisselwerking tussen onderwijsgevend en onderwijs ondersteunend personeel, een relevant vraagstuk dat over de diverse hogescholen heen waargenomen wordt.

Op tactisch niveau dient vervolgens de geformuleerde strategie uitgevouwen te worden over de eigen organisatie: wat betekent de focus op kwaliteit voor het personeelsbeleid? Daar komen ook de professionaliteit van het personeel en de arbeidsrelatie in beeld: hoe maak je het personeel zo sterk dat aan de kwaliteitsvraag invulling gegeven kan worden? Hoe behoud je essentiële medewerkers of trek je deze juist aan? Centraal staat ook hier weer een thema als werkdruk: wanneer de medewerker er in slaagt om met vertrouwen in eigen kracht en kunde en met voldoende eigen professionele ruimte de kwaliteitsvraag tegemoet te treden, zal de ervaring van werkplezier en voldoening de ervaring van werkdruk overstijgen.

Wanneer, ten derde, de stap naar de uitvoering gemaakt wordt, is het zaak interne processen op een goede wijze vorm te geven. Openheid en eerlijkheid van communicatie, zo blijkt ook uit deze benchmarkrapportage, blijkt daarin steeds weer een thema dat binnen de hogescholen aandacht verdient. Het is uiteindelijk voor alle hogescholen de uitdaging om de medewerker mee te nemen in het proces, te informeren over afwegingen en besluiten en actief te laten bijdragen aan de geformuleerde ontwikkeling.

TEVREDENHEID INSTRUMENT MEDEWERKERS (TIM)

Sinds 2008 bestaat een samenwerkingsverband tussen Zestor en Integron. Deze samenwerking staat in het teken van een sectorbreed onderzoek naar medewerkertevredenheid binnen hogescholen in Nederland. De behoefte naar een dergelijk onderzoek is toentertijd uitgesproken vanuit de hogescholen. Een instrument dat door diverse hogescholen gebruikt kon worden en opbouwt tot een benchmark was niet beschikbaar en wel gewenst. 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, meten hogescholen werkbeleving door middel van een exclusief voor hogescholen ontwikkeld medewerkertevredenheidsonderzoek. De vragenlijst is ernaar ingericht dat een divers palet aan werkgerelateerde aspecten wordt bevraagd. Dit draagt er aan bij, dat ervaringen met betrekking tot relevante thema's in de beleving van werk worden gekoppeld aan scores en verbeterpotentieel. Deze uitkomsten van onderzoek worden gebruikt voor de ontwikkeling van een actieplan voor verdere verbetering van medewerkertevredenheid.

1 INLEIDING

Medio 2011 rapporteerde Integron voor de eerste maal de benchmarkresultaten over werkbeleving binnen hogescholen in Nederland. De onderzoeksresultaten naar werkbeleving die in de laatste twaalf maanden via TIM verzameld zijn, zijn opgenomen in dit rapport en bieden een actueel beeld van werkbeleving. De verwachtingen en ervaringen van medewerkers van hogescholen vormen de kern van resultaten. Daarnaast dient TIM om inzicht te krijgen in de betrokkenheid en loyaliteit van de medewerkers.

1.1 DEELNEMERS

In de periode van juli 2011 en juli 2012 hebben dertien hogescholen met Integron samengewerkt in een onderzoek naar de beleving van werk. In dit benchmarkrapport zijn de gegevens van deze hogescholen opgenomen. De benchmarkgegevens zijn gebaseerd op de deelname van ruim 6.500 respondenten. Dit aantal geeft een representatief beeld van de tevredenheid van het personeel van hogescholen in Nederland. Een steekproef van 600 respondenten zou al voldoende zijn voor een betrouwbaarheidsniveau van 99%.

De vorige rapportage naar medewerkertevredenheid in het hoger onderwijs was gebaseerd op een periode van ruim twee jaar (eerste helft 2009 tot medio 2011). Toentertijd werd gerapporteerd over ruim 4.200 respondenten, werkzaam binnen acht hogescholen. Hogescholen die tussen medio 2011 en medio 2012 hebben deelgenomen, zijn:

HOTELSCHOOL THE HAGUE
STENDEN HOGESCHOOL
ZUYD HOGESCHOOL
HOGESCHOOL ROTTERDAM
ISELINGE HOGESCHOOL
HOGESCHOOL INHOLLAND
ARTEZ HOGESCHOOL VOOR DE KUNSTEN
CHRISTELIJKE HOGESCHOOL EDE
STOAS WAGENINGEN, VILENTUM HOGESCHOOL
CODARTS ROTTERDAM
NHTV INTERNATIONAAL HOGER ONDERWIJS BREDA
NHL HOGESCHOOL
HZ UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

1.2 SAMENWERKING TUSSEN INTEGRON EN DE HOGESCHOLEN

Gedurende het samenwerkingstraject – vanaf de eerste contacten, via het opzetten van het onderzoek tot de uiteindelijke verwerking van resultaten in een verbeterplan – opereren medewerkers van Integron en de verantwoordelijken binnen de hogescholen als gesprekspartners met een sterke passie voor het verbeteren van werkbeleving, kwaliteit van het werk, onderwijs en organiseren. De samenwerking staat ten doel van de relatie van de hogeschool met haar medewerkers en klanten.

Tijdens de projectopzet van het onderzoek gaat de projectmanager van Integron aan tafel met de projectgroep van de betreffende hogeschool. De projectmanager van Integron bereidt de benodigde documenten voor, zodat tijdens het gesprek op een zo efficiënt mogelijke wijze alle aspecten van de voorbereiding van het onderzoek aan bod komen; er is onder meer aandacht voor de indeling van medewerkers naar relevante kenmerken, fasering en planning van het project en de vragenlijst. Na een terugkoppeling van dit gesprek – inclusief benodigde digitale bestanden – wordt gezamenlijk toegewerkt naar een definitieve en maatwerk versie van de vragenlijst, een medewerkerdatabase en de teksten die gehanteerd worden in de communicatie met de medewerker.

Ook tijdens de onderzoeksperiode (het veldwerk) onderhoudt Integron contact met de hogeschool, onder meer door periodiek responsupdates te verzorgen. Indien deze respons de hogeschool tevreden stemt, wordt het veldwerk afgesloten en start de analyse en rapportage van resultaten.

De projectgroep en Integron komen samen om de rapportage te bespreken. In het vervolg van het traject vindt binnen de hogeschool communicatie van de resultaten plaats, waarbij Integron veelal aanwezig is voor het verzorgen van presentaties en/ of begeleiden van interactieve verdiepingssessies (met bijvoorbeeld colleges van bestuur, onderwijsmanagement en medewerkers). De wijze waarop verdere samenwerking in nazorg wordt ingevuld, gebeurt op basis van advies van Integron en bovenal naar wens van de hogescholen. Hierbij bestaat nadrukkelijk de intentie om verantwoordelijken binnen de klantorganisaties (HR/P&O, onderwijsmanagement en bestuur) te ondersteunen in de interpretatie van de resultaten omtrent werkbeleving.

1.3 EVALUATIE

Een evaluatie van de samenwerking is voor Integron en de hogescholen zeer waardevol. Uit de feedback die wij vanuit hogescholen ontvangen – via het klanttevredenheidsonderzoek van Integron – blijkt waar in onze dienstverlening de sterke punten schuilen en waar de verbeterpunten. Gemiddeld waardeert de klant Integron met een 8.2 (o.b.v. respons in 2011). Aspecten waar hogescholen zich positief over uitspreken zijn gericht op de professionele en

betrokken houding van de medewerkers van Integron, de ervaring in de sector, snelheid en klantgerichtheid in samenwerking, het online resultatendashboard Customer Heartbeat en de kwaliteit van rapportages en presentaties.

1.4 TESTIMONIALS

Henk Sluijters (kwaliteitsmanager) - de IJsselgroep

In het eerste kwartaal van 2012 klopte Iselinge Hogeschool aan bij Integron voor het uitvoeren van een medewerkertevredenheidsonderzoek. De school had in voorgaande jaren reeds dergelijke onderzoeken laten uitvoeren, maar vanwege het samenwerkingsverband dat Integron met Zestor heeft, besloot de school over te stappen.

"De samenwerking met Integron is uitermate goed verlopen en de verwachtingen die we voorafgaand aan het onderzoek hadden zijn waargemaakt. Integron gaat zeer professioneel te werk en komt gemaakte afspraken na. Het onderzoek heeft ons zeer nuttige informatie opgeleverd, omdat de resultaten gedifferentieerd zijn naar de 3 groepen medewerkers binnen Iselinge. Ook de toelichting die Integron heeft gegeven op de rapportage is helder. Tot slot, en niet geheel onbelangrijk, is de prijs/prestatie verhouding van Integron uiterst aantrekkelijk. De overeenkomst die Integron met Zestor heeft, speelt hierbij zeker een rol een belangrijke rol."

Arie de Jong (coördinator kwaliteitszorg) - Stoas Hogeschool

Stoas Hogeschool heeft het onderzoek gebruikt voor verschillende doeleinden: input voor de accreditatie, goed inzicht krijgen in de medewerkerbeleving van Stoas en gericht verbeteren in de organisatie.

"Het onderzoek heeft in beeld gebracht wat de medewerkers echt belangrijk vinden in het werk en wat ze drijft, namelijk studentgericht werken, dat geeft arbeidsplezier. Het onderzoek accentueert wat daaraan bijdraagt, maar ook waar nog geschaafd moet worden. Kortom: een goede start voor onderling gesprek en versterking van de organisatie. De samenwerking met Integron was plezierig en de bekwame aanpak en advisering zinvol voor versterking van het onderwijsproces."

Caroline Cosijn (beleidsmedewerker HRM) - NHL

In het derde kwartaal van 2011 heeft Integron voor het eerst de medewerkertevredenheid in kaart gebracht binnen NHL Hogeschool. Vervolgens heeft Integron een presentatie van de resultaten gegeven aan het CvB, de HR-manager en de HR-adviseurs. Aansluitend heeft een training plaatsgevonden, waarin het werken met het online resultatendashboard Customer Heartbeat centraal stond. Het doel hiervan was om de HR-adviseurs bekwaam te maken om zelf vanuit het dashboard rapportages op te stellen voor de organisatieonderdelen waar zij bij betrokken zijn.

"Als NHL hogeschool hebben we bij Integron een redelijk beperkt pakket afgenomen. Achteraf kan ik concluderen dat wij de benodigde tijd om per organisatieonderdeel rapportages te maken niet goed hebben ingeschat. Bij de rapportages gaat het natuurlijk niet sec om de cijfers, belangrijker nog is het interpreteren van deze gegevens en de koppeling met de strategische keuzes van de hogeschool en de plannen van de afdelingen. Het MTO is een mooi project en ik leer er iedere dag weer van!"

1.5 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

1.6 METHODIEK

In de vragenlijsten gebruikt Integron een 6-puntsschaal voor het meten van de tevredenheid en een 4-puntsschaal voor het belang. Het voordeel van deze evenredige perceptieschalen 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:

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

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*.

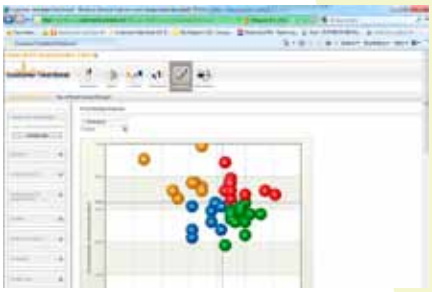
BELANG

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

Zoals hierboven weergegeven wordt het verbeterpotentieel gevormd door de antwoorden 'enigszins tevreden' tot en met 'zeer ontevreden'; het wordt uitgedrukt in een percentage van het totaal aantal gegeven antwoorden bij een indicator of binnen een succesgebied.

De gemiddelde belangscore ligt tussen de 1 en de 4. Hierbij is het relevant te onthouden dat hoe dichter een score bij 1 ligt, hoe belangrijker bijbehorend aspect is.

1.7 ONLINE RESULTATENDASHBOARD



Alle hogescholen hebben een jaar lang toegang tot hun online resultatendashboard: Customer Heartbeat. Hierin kan een hogeschool zijn eigen resultaten online bekijken.

Voor het bekijken van een demoversie van Customer Heartbeat heeft u verbinding met het internet nodig. Zet de volgende stappen:

Open in uw internetbrowser (Internet Explorer, Google Chrome etc.) de website https://dashboard.customerheartbeat.com/

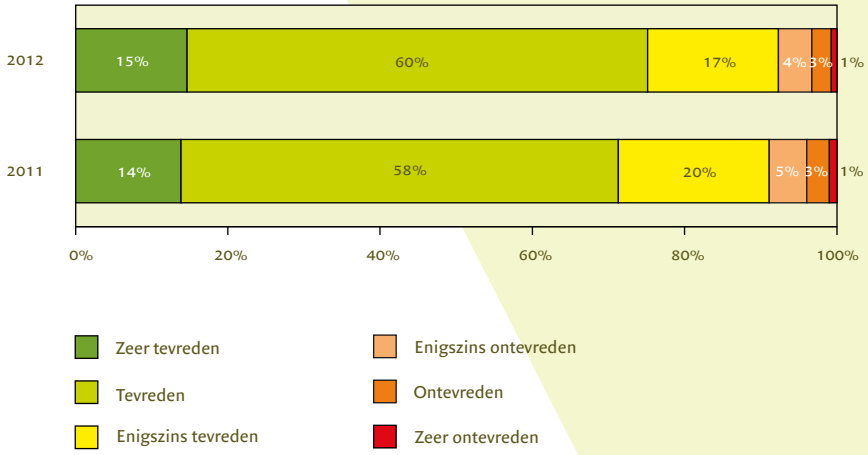
Vul op deze website onderstaande inloggegevens in:

Username: zestordemo
Password: b8697c

2 WERKBELEVING IN HET HOGER ONDERWIJS

Het gebruikte meetinstrument (TIM) is opgebouwd uit succesgebieden (werkgerelateerde thema's) en onderliggende indicatoren. Op basis van de antwoorden die gekoppeld worden aan deze diverse aspecten is het mogelijk tevredenheid te berekenen. De medewerkers binnen hogescholen zijn ook gevraagd hun algemene tevredenheid uit te spreken. In onderstaand diagram wordt weergegeven hoe de algemene tevredenheid van medewerkers zich medio 2012 verhoudt tot de tevredenheid die medio 2011 werd gerapporteerd. Tijdens de vorige benchmark werd de tevredenheid berekend over de onderzoeken binnen het hoger onderwijs in de voorgaande twee jaren.

Hoe tevreden bent u in het algemeen over uw werk?



Drie kwart van de medewerkers werkzaam in het hoger onderwijs spreekt zich uit als tevreden of zeer tevreden; deze maat van tevredenheid is vergelijkbaar met de benchmark zoals opgemaakt in 2011. In een onderzoek naar werkbeleving dat Integron jaarlijks uitvoert binnen een panel van 4.400 werkenden rapporteert 71% van hen tevreden of zeer tevreden te zijn over hun werk.

De berekening van tevredenheid op basis van TIM levert een gemiddelde tevredenheidscore van 6.9. Deze gemiddelde score kent in de tijd een redelijk stabiel beeld, in de laatste twaalf maanden is de tevredenheid een tiende punt gestegen: 6.9 (2012) vs. 6.8 (2011).

Het vervolg van dit rapport geeft inzicht in de beleving van specifieke aspecten van het werk.

2.1 TEVREDENHEID EN BELANG

De beleving van werk bestaat echter niet uitsluitend uit de optelsom van ervaringen: tevredenheid. Wat binnen de beleving van werk minstens zo belangrijk is, zijn de verwachtingen van de medewerkers. Het beeld van werkbeleving dat Integron presenteert, concentreert zich naast tevredenheid op het belang van zaken. Wat de medewerkers verwachten in relatie tot hun werk en in hun relatie met de werkgever wordt inzichtelijk door hen dit belang letterlijk te bevragen.

In de onderstaande tabel is weergegeven welke mate van tevredenheid wordt gekoppeld aan de verschillende thema's in de vragenlijst. De rangschikking in de tabel gebeurt op basis van het belang dat medewerkers voor het succesgebied uitspreken. Hoe lager de belangscore, hoe belangrijker het bijbehorende aspect is voor de medewerkers (voor nadere toelichting op de berekening van belangscores, zie p. 11).

		Belang	Tevreden-heid	Verbeter-potentieel	Laagste score	Hoogste score	Spreiding
Gemiddelde score		1,8	6,9	45%	6,4	7,4	1,0
1	Kwaliteit opleidingsprogramma	1,5	7,3	41%	6,7	7,6	0,9
2	Kwaliteit hogeschool en personeel	1,6	6,9	51%	5,7	7,7	2,0
3	Direct leidinggevende	1,7	7,4	40%	7,0	8,0	1,0
4	Inhoud van het werk en perspectief	1,7	7,5	36%	7,0	8,1	1,1
5	Werksfeer	1,7	7,2	42%	6,9	7,7	0,8
6	Opleidingsdirectie	1,8	6,1	60%	5,2	7,4	2,2
7	Werkdruk	1,8	6,1	60%	5,4	7,0	1,6
8	Arbeidsvoorwaarden	1,9	7,0	44%	6,4	7,7	1,3
9	Middelen en veiligheid	2,1	7,5	34%	6,6	8,1	1,5
10	Medezeggenschapsraad	2,2	6,1	63%	5,2	7,0	1,8

De tabel toont aan dat de kwaliteit van het opleidingsprogramma voorop staat voor het personeel van de hogescholen. Hieromtrent geldt een bovengemiddelde tevredenheid (+0.4 t.o.v. 6.9). De hogeschool waar men het minst tevreden is over deze kwaliteit van onderwijs kent gemiddeld een 6.7 toe aan de gerelateerde indicatoren. De hoogst gemeten score is een 7.6. Deze hoge score betekent niet direct dat er volgens de medewerker geen aandacht meer nodig is voor het opleidingsprogramma. Verbeteradviezen richten zich in eerste instantie op de aspecten die een hoge mate van belang kennen, waaromtrent men anders bewoord hoge verwachtingen heeft.

De hoogste tevredenheid geldt voor de inhoud van het werk en perspectief; dit succesgebied deelt de hoogste score (7.5) met de middelen en veiligheid. De laagste tevredenheidscore in de benchmark van hogescholen is een 6.1. Deze score geldt voor drie succesgebieden, te weten de opleidingsdirectie, werkdruk en medezeggenschap.

Het valt op dat werkdruk een relatief onbelangrijk succesgebied is voor de medewerkers van hogescholen, terwijl binnen de diverse hogescholen een te hoge werkdruk relatief vaak aan de orde is. Uit de medewerkertevredenheidsonderzoeken blijkt dat ondersteuning van een direct leidinggevende en directe collega's (werksfeer) en plezierig werk en perspectief belangrijker zijn. Acties gericht op verbetering van de relatie met de direct leidinggevende, de werksfeer en de inhoud van het werk kunnen ertoe bijdragen dat de ervaring van werkdruk afneemt en een relatief laag belang blijft kennen in resultaten over werkbeleving in het hoger onderwijs.

2.2 VERDIEPING VAN TEVREDENHEID EN VERWACHTINGEN OP INDICATORNIVEAU

De tevredenheid op het niveau van succesgebieden wordt gerapporteerd op basis van de antwoorden die respondenten geven bij de diverse werkgerelateerde aspecten: indicatoren. In deze paragraaf worden de scores behorend bij de medewerkertevredenheid (T) en het belang (B) weergegeven voor de onderliggende indicatoren. De volgorde waarin succesgebieden worden behandeld, is gelijk aan de volgorde in de tabel in paragraaf 2.1.

2.2.1 Kwaliteit opleidingsprogramma

De kwaliteit van het opleidingsprogramma is binnen de hogescholen het meest belangrijk. De verwachtingen van medewerkers richten zich vergelijkbaar sterk op de inhoud en het niveau van opleidingen, als ook op de aansluiting van het onderwijs met de beroepspraktijk. Betreffende deze aansluiting op de beroepspraktijk is de tevredenheid het sterkst aanwezig.

	B	T
Kwaliteit opleidingsprogramma	1,5	7,3
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	1,4	7,3
Het niveau van de opleidingen	1,5	7,1
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,5	7,4

2.2.2 Kwaliteit hogeschool en personeel

Van de organisatie, gevormd door het voltallig personeel, vraagt de medewerker een studentgerichte werkwijze. Hierover uiten ze tegelijkertijd een gepaste mate van tevredenheid; de 7.0 overstijgt de gemiddelde medewerkertevredenheid in de benchmark: 6.9. Van eveneens bovengemiddeld belang is de kwaliteitsfocus van de organisatie. De tevredenheid die hieraan is gekoppeld (6.8), is iets onder het niveau van het gemiddelde.

	B	T
Kwaliteit hogeschool en personeel	1,6	6,9
De studentgerichtheid van de hogeschool	1,5	7,0
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	1,6	6,8

2.2.3 Direct leidinggevende

De direct leidinggevenden binnen het hoger onderwijs worden door de bank genomen als toegankelijk ervaren. Vertrouwen in de direct leidinggevende is de meest belangrijke indicator binnen het succesgebied; de score van 1.5 betekent dat de ene helft van de medewerkers dit ‘zeer belangrijk’ vindt en de andere helft ‘belangrijk’ (zie methodiek op p. 11). De tevredenheid over het vertrouwen in de leidinggevende is alleszins respectabel. Op basis van de tevredenheid en belangscore richt de meeste dringende vraag naar verbetering zich op de mate waarin de direct leidinggevende motiveert en coacht.

	B	T
Direct leidinggevende	1,7	7,4
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	1,5	7,5
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	1,6	7,4
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	1,6	7,8
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	1,8	7,4
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	1,8	6,8

2.2.4 INHOUD VAN HET WERK EN PERSPECTIEF

"Het plezier in uw werk" is de stelling die de hoogste score heeft op belang: medewerkers vinden dit dus het belangrijkste criterium in de vragenlijst. Voor de medewerker is het dus belangrijker dan kwaliteit van onderwijs en de studentgerichtheid. De tevredenheid nadert de 8.0. De vrijheid in de uitvoering van het werk wordt het meest positief gewaardeerd, terwijl de relatief minder belangrijke ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden nadrukkelijk minder gewaardeerd worden.

	B	T
Inhoud van het werk en perspectief	1,7	7,5
Het plezier in uw werk	1,3	7,9
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	1,6	8,0
De duidelijkheid van het doel van uw werk	1,7	7,6
De afwisseling in uw werk	1,7	8,0
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	1,8	7,3
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	1,9	6,8
De trainings- en cursusmogelijkheden	2,0	6,9

2.2.5 WERKSFEER

Als het gaat om de werksfeer richten verwachtingen van medewerkers zich het sterkst op collegialiteit en openheid en eerlijkheid van communicatie binnen de eigen afdeling of opleiding. Qua collegialiteit heeft men over het algemeen 'weinig te klagen' blijkt uit de hoge score (8.0). De mate waarin open en eerlijk gecommuniceerd wordt, is een groter aandachtspunt. De tevredenheidscore ligt op het niveau waarop de medewerker 'enige tevredenheid' uitspreekt, men is er dus zeker niet uitgesproken tevreden over. De samenwerking tussen afdelingen/ opleidingen valt op door een lage tevredenheidscore, maar de matige waardering gaat samen met een relatief laag belang.

	B	T
Werksfeer	1,7	7,2
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	8,0
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	6,7
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	7,7
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	7,5
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	1,9	5,9
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	2,0	7,5

2.2.6 OPLEIDINGSDIRECTIE

Op het niveau van succesgebieden geldt de laagste tevredenheid voor de opleidingsdirectie. Kijkend naar de bevraagde indicatoren, blijkt men kritisch over de aansluiting van de directie bij de werkvloer; de kennis die de opleidingsdirectie heeft over wat er leeft op de werkvloer wordt matig gewaardeerd en erg belangrijk gevonden. Ook vinden medewerkers in het hoger onderwijs het belangrijk dat er naar hun ideeën en suggesties geluisterd wordt, de opleidingsdirectie beantwoordt niet naar tevredenheid aan deze verwachting (6.3). Het verstrekken van informatie over strategie en beleid scoort onder de zes.

	B	T
Opleidingsdirectie	1,8	6,1
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	1,7	5,5
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	1,8	6,3
De opleidingsdirecteur/directie	1,8	6,5
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	1,8	5,6

2.2.7 WERKDRUK

Werkdruk is het zevende succesgebied dat in dit hoofdstuk wordt behandeld. Dat betekent dat er aan zes thema's meer belang wordt gehecht in de beleving van het werk. Toch is werkdruk binnen veel van de hogescholen een relevant vraagstuk. In relatie tot dit vraagstuk is het raadzaam enkele vragen te stellen: hoe toegankelijk zijn de direct leidinggevenden?; lukt het de direct leidinggevenden de medewerker te coachen?; welke ondersteuning bieden collega's elkaar?; beschikken medewerkers over de juiste middelen? De werksfeer en de direct leidinggevende – en in enige mate de opleidingsdirectie – bleken immers belangrijke thema's. Acties gericht op deze zaken bieden handvatten om de werk(druk)beleving meer positief te kleuren.

Binnen de aspecten die in relatie tot werkdruk zijn bevraagd, blijkt de beschikbare tijd het meest belangrijk voor de medewerker. Mede gezien de sterke kwaliteitswens van de medewerker is tijd in dezen ook als middel te beschouwen in de verwezenlijking van goed en studentgericht onderwijs.

	B	T
Werkdruk	1,8	6,1
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	1,7	5,8
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	1,8	5,6
De werkdruk binnen de hogeschool	1,8	5,6
De emotionele druk die uw werk oplevert	1,9	6,5
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	1,9	6,9

2.2.8 ARBEIDSVOORWAARDEN

Net als in het voorgaande benchmarkrapport over medewerkertevredenheid binnen het hoger onderwijs worden de arbeidsvoorwaarden redelijk goed gewaardeerd. Het geldt met name voor het totale pakket aan voorwaarden, waarbij de vraag zich onder meer richt op salaris, pensioen en verlof.

	B	T
Arbeidsvoorwaarden	1,9	7,0
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	1,8	6,7
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	1,8	7,4
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	2,0	7,0

2.2.9 MIDDELEN EN VEILIGHEID

De beleving van middelen en veiligheid is positief te noemen. De hoge tevredenheidscore wordt sterk bepaald door de ervaring van veiligheid op de werkplek en de daar beschikbare middelen om veilig te werken. De middelen die direct benodigd zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren, scoren met een 7.2 nog boven de gemiddelde medewerkertevredenheid (6.9).

	B	T
Middelen en veiligheid	2,1	7,5
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	1,8	7,2
De veiligheid op uw werkplek	2,1	7,9
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	2,2	7,8
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	2,3	7,4

2.2.10 MEDEZEGGENSCHAPSRAAD

De personeelsvertegenwoordiging binnen hogescholen wordt in de huidige benchmark minder goed gewaardeerd dan in de vorige rapportage: 6.4 vs. 6.1. Zowel de vertegenwoordiging van belangen als de duidelijkheid van werkzaamheden kent geen hoge tevredenheid onder medewerkers. Ook voor werkbeleving buiten deze sector is het beeld herkenbaar dat er relatief weinig belang aan personeelsvertegenwoordiging wordt gehecht; de nadruk ligt op 'relatief', omdat vanuit de gehanteerde methodiek een score van 2 nog altijd gelijk staat aan het label 'belangrijk' (zie p. 11).

	B	T
Medezeggenschapsraad	2,2	6,1
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	2,2	6,1
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	2,3	6,1

2.3 MEDEWERKERTEVREDENHEID – SAMENGEVAT

Hogescholen slagen erin om op enkele belangrijke thema's succes te boeken. Men waardeert de inhoud van het werk en perspectief. Met name het plezier, de afwisseling en de vrijheid die men in het werk ervaart, zijn de aspecten waar men positief over is. De waarneming dat de twee laatstgenoemde aspecten tevreden stemmen, is waardevol in relatie tot professionele ruimte (zeggenschap in onderwijskundige invulling).

De direct leidinggevende wordt gewaardeerd om zijn/ haar toegankelijkheid, het motiveren en coachen door deze leidinggevende stemt minder tevreden. Mede onder impuls van de leidinggevenden bestaat er een werksfeer die zich in de beleving van medewerkers kenmerkt als respectvol en collegiaal. Binnen het eigen organisatieonderdeel wordt samenwerking positief ervaren. Wanneer het gaat om de samenwerking tussen organisatieonderdelen blijft tevredenheid uit. Er wordt dus gewerkt in hechte teams, maar de afdeling en opleiding overstijgende samenwerking vraagt aandacht.

Het meest belangrijke thema is de kwaliteit van het onderwijs. Tevredenheid hieromtrent is aanwezig, de vraag om verdere verbetering wordt later in dit rapport duidelijk (zie p. 20). De mate waarin de organisatiefocus zich richt op de student vraagt ook aandacht volgens de medewerkers; het is zeer belangrijk, maar de tevredenheid ligt iets onder de gemiddelde tevredenheid in deze benchmark.

De opleidingsdirectie en de werkdruk zijn succesgebieden zonder uitgesproken hoog belang die qua tevredenheid laag scoren. Men uit met name mindere tevredenheid over de informatie die wordt verstrekt vanuit de directie en de informatie die de directie opneemt vanaf de werkvloer. 'Verbinding' is hier dus de thematiek die actie vraagt. Met betrekking tot werkdruk geldt dat er winst is te boeken. De hoge eisen die men zelf stelt aan kwaliteit – aangevuld met eisen die van bovenaf of extern worden uitgesproken – kunnen een basis zijn voor de ervaring van druk. Als de samenwerking met collega's en de ondersteuning van een direct leidinggevende en opleidingsdirectie in dienst worden gesteld van de realisatie van kwaliteit, is het mogelijk de beleving van werk(druk) positief te beïnvloeden.

De resultaten – verkregen via het meetinstrument TIM – bieden handvatten om de ervaring van werkdruk te beïnvloeden. In grote lijnen kan de ervaring van werkdruk worden samengevat door een (dis)balans tussen vraag en middelen, in combinatie met een mate van eigen kracht en invloed van de medewerker (Job Demands-Resources model, Demerouti et al. 2000). Aspecten met betrekking tot dit laatste thema zijn in het hoger onderwijs bekend onder de noemer professionele ruimte. Onderstaand is in beeld gebracht hoe deze (dis)balans zich verhoudt tot de werkbeleving, in de drie hoeken zijn enkele van de handvatten opgenomen. In de afbeelding zijn twee positieve voorbeelden opgenomen die de stellingname vanuit de praktijk ondersteunen.

Stenden Hogeschool
Sinds de eerste meting steeg tevredenheid met ruim een punt als het gaat om de bechikbare middelen en mogelijkheden tot persoonlijke groei; de tevredenheid omtrent werkdruk stijgt mee, met bijna een vol punt.

Hotelschool Den Haag
Organisatiebreed is wekelijks een vast dagdeel vrijgemaakt. Dit dagdeel is door medewerkers naar eigen invulling te gebruiken. De invloed op tijd en werk nam toe, de ervaring van werkdruk nam af, tevredenheid steeg een half punt.

3 VERBETERMANAGEMENT – PRESTATIE OP KERNVERWACHTINGEN

In hoofdstuk 2 zijn per thema alle indicatoren op een rijtje gezet met de bijbehorende tevredenheidscore en het belang. Door de meest belangrijke indicatoren op een rij te zetten, wordt inzichtelijk wat de kernverwachtingen zijn van de medewerkers in het hoger beroepsonderwijs. Vervolgens is de prestatie van de werkgever uitgedrukt in een tevredenheidscore en een bijbehorend verbeterpotentieel. Dit verbeterpotentieel is het deel van de antwoorden dat bij de betreffende indicator is gegeven in de antwoordopties 'enigszins tevreden' t/m 'zeer ontevreden'. Medewerkers die hun antwoord binnen dat bereik geven, zijn niet (uitgesproken) tevreden.

Het gemiddeld verbeterpotentieel over deze tien belangrijkste indicatoren (kernverwachtingen) is 36%. Indien het verbeterpotentieel bij een kernverwachting boven dit niveau ligt, is het te bestempelen als verbeterpunt. In onderstaande tabel zijn vanuit de benchmark tevens de laagste en hoogste score per hogeschool opgenomen.

		Belang	Tevreden-heid	Verbeter-potentieel	Laagste score	Hoogste score	Spreiding
Gemiddelden - top 10 kernverwachtingen		1,50	7,4	36%			
1	Het plezier in uw werk	1,30	7,9	25%	7,4	8,3	0,9
2	De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	1,44	7,3	39%	6,8	7,8	1,0
3	Het niveau van de opleidingen	1,46	7,1	46%	6,2	7,5	1,3
4	Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	1,48	7,5	34%	6,8	8,1	1,3
5	De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,48	7,4	39%	6,6	7,8	1,2
6	De studentgerichtheid van de hogeschool	1,53	7,0	48%	5,8	7,9	2,1
7	De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	1,56	8,0	25%	7,4	8,5	1,1
8	De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	1,57	6,7	51%	5,9	7,3	1,5
9	De vrijheid in de uitvoering van uw werk	1,58	8,0	23%	7,5	8,3	0,8
10	Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	1,60	7,7	29%	7,2	8,1	0,9

Het plezier en de vrijheid in het werk, als ook respect en collegialiteit in de samenwerking, zijn enkele sterke punten in de beleving van het werk in het hoger onderwijs. Het zijn sterke punten door het uitgesproken belang en het lage verbeterpotentieel.

De verbeterpunten concentreren zich – evenals in de vorige benchmarkrapportage – rondom de kwaliteit van het onderwijs en de studentgerichtheid. Kwaliteit komt bij alle hogescholen als verbeterthema uit de medewerkertevredenheidsonderzoeken naar voren. Over het niveau van het opleidingsprogramma en de studentgerichtheid van de organisatie is bijna de helft van de medewerkers niet uitgesproken tevreden; respectievelijk 46% en 48% verbeterpotentieel. Beide termen (niveau en studentgerichtheid) zijn divers uit te leggen. De definitie ervan zal verschillen per hogeschool en organisatieonderdeel. Het daagt de bestuurders en het onderwijsmanagement uit om het gesprek hieromtrent aan te gaan. Enerzijds het gesprek met de eigen medewerkers, anderzijds is een hogeschool overstijgend inzicht te bewerkstelligen door hogescholen met elkaar te laten praten. Als het bijvoorbeeld gaat om beleving van niveau van de opleidingen is de spreiding in tevredenheidscores vrij groot (1.3), wat betekent dat voor de diverse hogescholen kansen voor het grijpen liggen om van elkaar te leren.

Een ander verbeterpunt in de werkbeleving van medewerkers in het hoger onderwijs schuilt in de communicatie. De openheid en eerlijkheid van communicatie is kernverwachting nr. 8 en de tevredenheid is uitgedrukt in een 6.7. Deze score gaat samen met een verbeterpotentieel van 51%, wat betekent dat een meerderheid van het personeel een maat van onvrede uit.

4. DIVERSITEIT IN MEDEWERKERS LEIDT TOT DIVERSITEIT IN WERKBELEVING

'De medewerker van hogeschool X bestaat niet'. De opzet van medewerkertevredenheids-onderzoeken richt zich altijd op de aanwezige diversiteit in een medewerkersbestand. Binnen het hoger onderwijs is dat niet anders. De deelnemende hogescholen kunnen haar medewerkers vanuit de eigen wens – in combinatie met het advies van Integron – indelen in segmenten.

In dit rapport wordt de diversiteit in medewerkers inzichtelijk door hun ervaringen en verwachtingen bij het werk te vergelijken. Medewerkers zijn – indien segmentgegevens beschikbaar – ingedeeld naar type functie: onderwijsgevend (OP) en niet-onderwijsgevend (NOP) en naar leeftijdscategorie. De hogescholen zijn ingedeeld naar grootte: Klein (tot driehonderd medewerkers), Middelgroot (tot duizend medewerkers) en Groot (meer dan duizend medewerkers).

In de onderstaande paragrafen is werkbeleving voor de onderscheiden groepen inzichtelijk gemaakt. Een meer gedetailleerd overzicht van medewerkertevredenheid per segmentgroep is onderdeel van de bijlage (zie vanaf p. 30).

4.1 WERKBELEVING NAAR TYPE MEDEWERKER

Het niet-onderwijsgevend personeel (NOP) is meer tevreden over hun werk dan de docenten (OP): 7.1 vs. 6.7. Per groep van medewerkers zijn de twee meest opvallende verschillen ten opzichte van de gemiddelde benchmarkscore aangeduid met een omlijning (rood= negatief verschil; groen= positief verschil). Voor de berekening van opvallende verschillen is gebruikgemaakt van scores op twee decimalen en geldt 0.3 als grenswaarde; kleinere verschillen zijn per definitie niet opvallend.

	Benchmark	OP	NOP
Gemiddelde tevredenheid	6,9	6,7	7,1
Inhoud van het werk en perspectief	7,5	7,4	7,5
Middelen en veiligheid	7,5	7,4	7,8
Direct leidinggevende	7,4	7,1	7,5
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	7,1	7,5
Werksfeer	7,2	7,1	7,4
Arbeidsvoorwaarden	7,0	6,8	7,0
Kwaliteit hogeschool en personeel	6,9	6,6	7,1
Werkdruk	6,1	5,4	6,6
Medezeggenschapsraad	6,1	6,4	6,2
Opleidingsdirectie	6,1	5,8	6,5

SCORE **positief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

SCORE **negatief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

Het valt op dat men vanuit de niet-onderwijsgevende groep meer tevredenheid uit over de directie van de afdeling (bij hen bevraagd ter vervanging van de opleidingsdirectie). De tevredenheid onder docenten verschilt sterk met de tevredenheid van ondersteunend personeel als het gaat om werkdruk; onder docenten is de ervaring te typeren als onvrede: 5.4. Eerder in deze rapportage is al benoemd dat werkdruk niet uitsluitend wordt ervaren door een gebrek aan tijd, maar dat de ervaring van werkdruk bijvoorbeeld relaties kent met ondersteuning en beschikbare middelen en de vrijheden in relatie tot het eigen werk.
In onderstaande tabel is een weergave van kernverwachtingen gemaakt. De kernverwachtingen zijn de tien meest belangrijke aspecten voor de medewerker. De diversiteit in werk en mensen leidt ertoe dat ook de kernverwachtingen verschillen voor de groep onderwijsgevende en niet-onderwijsgevende medewerkers.

LEESINSTRUCTIE

Voor de verschillende segmentgroepen is een kolom aanwezig in onderstaande tabel. Indien een percentage in een kolom staat weergegeven, is het bijbehorende aspect voor de groep medewerkers onderdeel van hun kernverwachtingen (10 meest belangrijke aspecten).
Bij het benoemen van verbeterpunten hanteert Integron een aantal verschillende niveaus van presteren; gerangschikt van hoog naar laag:

- Gemiddeld verbeterpotentieel ≤25%
- Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 25% en 35%
- Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 35% en 45%
- Gemiddeld verbeterpotentieel tussen 45% en 55%
- Gemiddeld verbeterpotentieel >55%

Op basis van het gemiddelde verbeterpotentieel op de kernverwachtingen (weergegeven in de eerste rij van de tabel), wordt een grenswaarde bepaald voor het benoemen van verbeterpunten. De grenswaarde is 35% voor zowel het onderwijsgevend personeel als het niet-onderwijsgevend personeel.

	#	Bench-mark	OP	NOP
Gemiddelde verbeterpotentieel top 10 kernverwachtingen		36%	40%	35%
Aspect is een verbeterpunt bij een verbeterpotentieel ≥		35%	35%	35%
Inhoud van het werk en perspectief				
Het plezier in uw werk	1	25%	25%	28%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	9	23%	26%	
Werksfeer				
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	7	25%	28%	23%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding				26%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	8	51%		46%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	10	29%		31%
Direct leidinggevende				
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	4	34%	38%	31%
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende			39%	
Kwaliteit hogeschool en personeel				
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool			57%	48%
De studentgerichtheid van de hogeschool	6	48%	51%	44%
Kwaliteit opleidingsprogramma				
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	2	39%	44%	29%
Het niveau van de opleidingen	3	46%	51%	45%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	5	39%	42%	

Voor docenten (OP) gelden de verschillende kwaliteitsindicatoren als verbeterpunten. Zij wensen meer kwaliteit in opleidingen en in organisatiefocus. Het verbeterpotentieel is bij benadering 50%, wat impliceert dat de helft van de onderwijsgevende medewerkers tevreden is en de andere helft ontevreden. Wat is kwaliteit? Waar staan we nu? Wat is nodig om de gewenste kwaliteit te realiseren? De ondersteuning van de direct leidinggevende is mogelijk een relevant thema, het vertrouwen in hem/ haar en het nakomen van afspraken vragen verbetering bij twee op vijf medewerkers.

De verbeterpunten van medewerkers in groep NOP komen redelijk overeen met de cijfers die 'hoger onderwijs-breed' gelden (zie kolom Benchmark). De directe collega's nemen een meer belangrijke plek in binnen de beleving van werk. Het is interessant om medewerkers vanuit groepen OP en NOP met elkaar te laten praten over student- en kwaliteitsgerichtheid. Deze beide groepen spreken in hun respons op medewerkertevredenheidsonderzoeken het belang van deze zaken uit, maar de definitie ervan en de visie op dat gebied zal verschillen. Een combinatie van deze visies zal leiden tot meer begrip en maakt het mogelijk tot een breder gedragen verbeterplan te komen.

4.2 WERKBELEVING NAAR LEEFTIJD

Naar mate de medewerker ouder wordt, is hij/ zij minder tevreden. Deze stelling is wat scherp gesteld, maar correct als de gemiddelde tevredenheid als basis voor de stelling wordt genomen. Er blijken enige opvallende verschillen in tevredenheid te bestaan. Zo zijn de jongste medewerkers (jonger dan 30 jaar) bijvoorbeeld meer tevreden over werkdruk en opleidingsdirectie gerelateerde aspecten. De oudste groep medewerkers (ouder dan 50 jaar) zijn het meest kritisch over de direct leidinggevende en de kwaliteit van de hogeschool en het personeel (student- en kwaliteitsgerichtheid).

	Benchmark	< 30	30-40	40-50	< 50
Gemiddelde tevredenheid	6,9	7,3	7,0	6,9	6,8
Inhoud van het werk en perspectief	7,5	7,7	7,5	7,4	7,4
Middelen en veiligheid	7,5	7,7	7,6	7,4	7,4
Direct leidinggevende	7,4	7,6	7,5	7,4	7,2
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	7,1	7,6	7,3	7,3
Werksfeer	7,2	7,6	7,4	7,2	7,2
Arbeidsvoorwaarden	7,0	7,2	7,0	7,0	7,0
Kwaliteit hogeschool en personeel	6,9	7,1	6,9	6,7	6,6
Werkdruk	6,1	6,7	6,1	6,0	5,9
Medezeggenschapsraad	6,1	5,9	5,8	5,9	6,1
Opleidingsdirectie	6,1	6,7	6,5	6,2	5,9

SCORE **positief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

SCORE **negatief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

De leeftijdscategorie die binnen de onderzoeken in het hoger onderwijs het sterkst vertegenwoordigd is, is de categorie 40 tot 50 jaar. De tevredenheidscores van deze groep medewerker vertonen daarom de sterkste overeenkomsten met de gemiddelden in de benchmark.

Leeftijd blijkt minder invloed te hebben op de kernverwachtingen in het werk, dan bijvoorbeeld het wel of geen onderwijs geven. De diversiteit in verwachtingen is niet heel groot. Het afgegeven verbeterpotentieel verschilt sterker. Met name de groep medewerkers jonger dan 30 jaar wijkt af van de overige leeftijdscategorieën; gezien bijvoorbeeld het verschil in verbeterpotentieel tussen de groepen '<30 jaar' en '30-40 jaar' als het gaat om de inhoud van de opleidingen: 21%.

	#	Benchmark	< 30	30-40	40-50	>50
Gemiddelde verbeterpotentieel top 10 kernverwachtingen		36%	34%	34%	36%	36%
Aspect is een verbeterpunt bij een verbeterpotentieel ≥		35%	25%	25%	35%	35%
Inhoud van het werk en perspectief						
Het plezier in uw werk	1	25%	21%	23%	24%	25%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	9	23%			23%	24%
Werksfeer						
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	7	25%	19%	23%	27%	26%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding			25%	26%	32%	
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	8	51%	44%	50%	54%	49%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	10	29%	25%		32%	33%
Direct leidinggevende						
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	4	34%	27%	30%	32%	37%
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende				38%	34%	
Kwaliteit hogeschool en personeel						
De studentgerichtheid van de hogeschool	6	48%	37%	47%	48%	51%
Kwaliteit opleidingsprogramma						
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	2	39%	51%	30%	40%	37%
Het niveau van de opleidingen	3	46%	52%	37%	45%	42%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	5	39%	39%	34%	38%	36%

4.3 WERKBELEVING NAAR GROOTTE VAN HOGESCHOOL

De medewerkers van kleine, middelgrote en grote hogescholen zijn in vergelijkbare mate tevreden over hun werk. Enkele verschillen springen in het oog. Binnen kleine hogescholen is men gemiddeld iets meer tevreden, dit komt voort uit betere waardering van middelen en veiligheid en medezeggenschap. De werkbeleving binnen grote hogescholen kenmerkt zich door een meer kritische benadering van kwaliteit en de middelen en veiligheid.

	Benchmark	Klein	Middelgroot	Groot
Gemiddelde tevredenheid	6,9	7,0	6,9	6,9
Inhoud van het werk en perspectief	7,5	7,5	7,4	7,5
Middelen en veiligheid	7,5	7,9	7,6	7,1
Direct leidinggevende	7,4	7,3	7,3	7,4
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	7,2	7,4	7,2
Werksfeer	7,2	7,3	7,2	7,2
Arbeidsvoorwaarden	7,0	7,1	6,8	7,1
Kwaliteit hogeschool en personeel	6,9	6,9	7,1	6,4
Werkdruk	6,1	5,9	6,1	6,0
Medezeggenschapsraad	6,1	6,7	6,1	6,0
Opleidingsdirectie	6,1	5,9	6,2	6,3

SCORE **positief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

SCORE **negatief verschil (≥ 0,3) t.o.v. de benchmark**

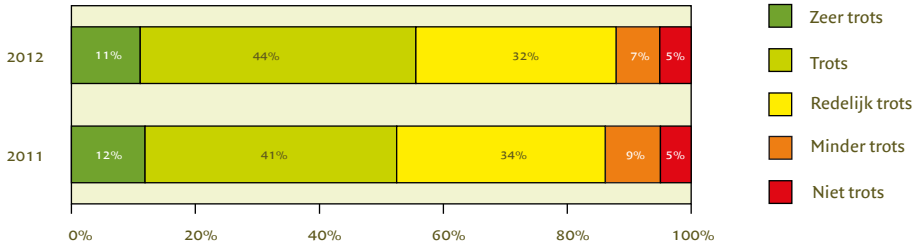
Het belang dat medewerkers in hogescholen hechten aan de diverse werkgerelateerde aspecten is niet sterk afhankelijk van de grootte van de organisatie. Wel valt op dat men in de kleinere hogescholen minder belang hecht aan open en eerlijke communicatie. Het is geen kernverwachting, terwijl dat voor middelgrote en grote hogescholen wel geldt. Dit gaat in vergelijkbare mate op voor de samenwerking binnen het organisatieonderdeel. Deze waarnemingen kunnen het gevolg zijn van kortere en meer heldere lijnen in de organisatie.

	#	Benchmark	Klein	Middelgroot	Groot
Gemiddelde verbeterpotentieel top 10 kernverwachtingen		36%	37%	34%	38%
Aspect is een verbeterpunt bij een verbeterpotentieel ≥		35%	35%	25%	35%
Inhoud van het werk en perspectief					
Het plezier in uw werk	1	25%	30%	22%	25%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	9	23%	23%	19%	26%
Werksfeer					
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	7	25%	23%	25%	27%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding					29%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	8	51%		51%	54%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	10	29%	28%	30%	
Direct leidinggevende					
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	4	34%	34%	34%	34%
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende					37%
Kwaliteit hogeschool en personeel					
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool			52%		
De studentgerichtheid van de hogeschool	6	48%	47%	39%	57%
Kwaliteit opleidingsprogramma					
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	2	39%	40%	37%	41%
Het niveau van de opleidingen	3	46%	50%	41%	47%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	5	39%	39%	39%	38%

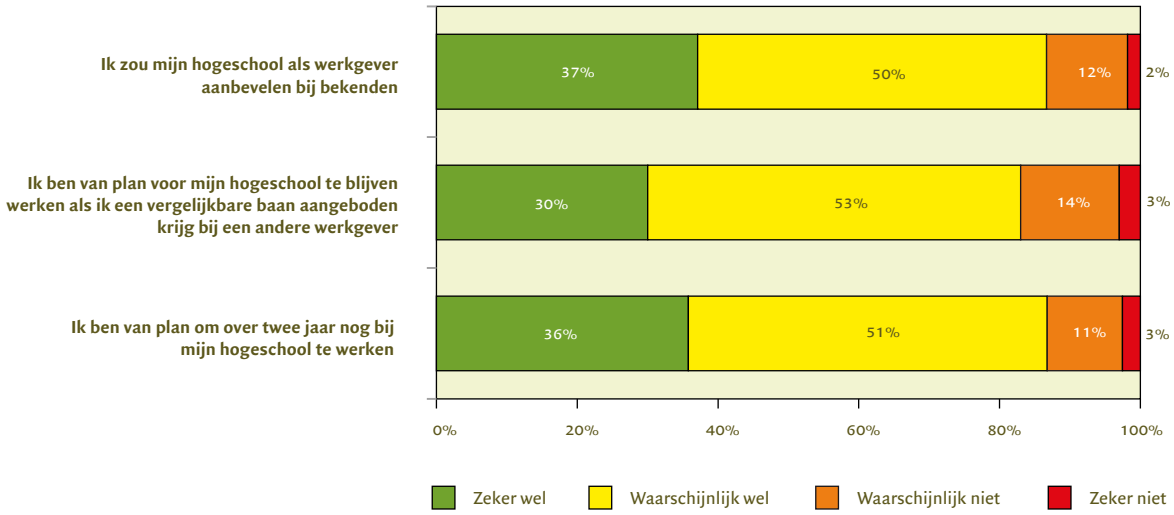
5 LOYALITEIT

Integron beschouwt loyaliteit richting een organisatie als een product van het spel tussen verwachtingen en ervaringen: lukt het je de medewerker tevreden te maken over de kern van hun werkbeleving? Loyaliteit kan gemeten worden via vragen naar de beleving of emoties van de respondent (zoals trots), via de neiging tot aanbevelen van een werkgever is de stap te maken naar meer rationele loyaliteit (meerjarenplannen).

Ik ben trots om voor mijn hogeschool te werken



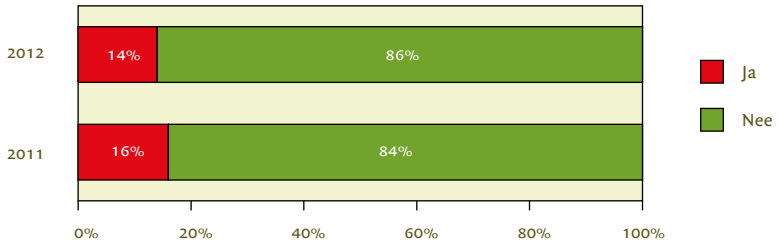
Van iedere negen medewerkers zegt er één zeer trots te zijn om voor zijn of haar hogeschool te werken. De mate waarin medewerkers zich in 2012 als zeer trots of trots uitspreken is vrijwel gelijk aan de mate waarin dit gebeurde in de benchmark die is opgemaakt tussen 2009 en 2011 (zie 2011 in de staafdiagram). Eerder in dit rapport bleek dat de algemene tevredenheid was gegroeid sinds de vorige rapportage. Onder de medewerkers in het hoger onderwijs is het percentage (zeer) tevreden medewerkers met 3% gestegen. De relatie die Integron ziet met tevredenheid als voorspeller van loyaliteit wordt bekrachtigd door de mate van trots; onder de medewerkers in het hoger onderwijs is een groter percentage (zeer) trots dan bij vorige rapportage.



Ruim een derde van de medewerkers in het hoger onderwijs zou de hogeschool zeker als werkgever aanbevelen bij bekenden. Tevens zegt de helft van hen dat het waarschijnlijk is dat zij dit zouden doen. De beantwoording van deze stelling slaat dus duidelijk door naar de positieve kant van de antwoordschaal; het is een indicatie van positieve arbeidsenergie.

Ook wanneer de toekomstplannen van de medewerker worden bevraagd, blijken deze in een meerderheid van de gevallen samen te gaan met de hogeschool waar ze nu werken. Wederom is bij benadering één op drie medewerkers zeker dat zij over twee jaar nog bij de hogeschool willen werken en stellig in de plannen om de huidige werkgever te verkiezen boven een vergelijkbare baan elders. Landelijk rapporteert Integron (in het rapport 'Werkbeleving in Nederland 2012) een loyaliteitsbeeld waarin 32% zegt zeker van plan te zijn over twee jaar nog bij dezelfde werkgever te werken, in het hoger onderwijs is deze intentie iets sterker aanwezig: 36%. Onder werkenden in Nederland is 27% zeker van plan de huidige organisatie te verkiezen boven een vergelijkbare baan bij een ander bedrijf, ook hierin blijkt de medewerker in het hoger onderwijs iets meer loyaal: 30%.

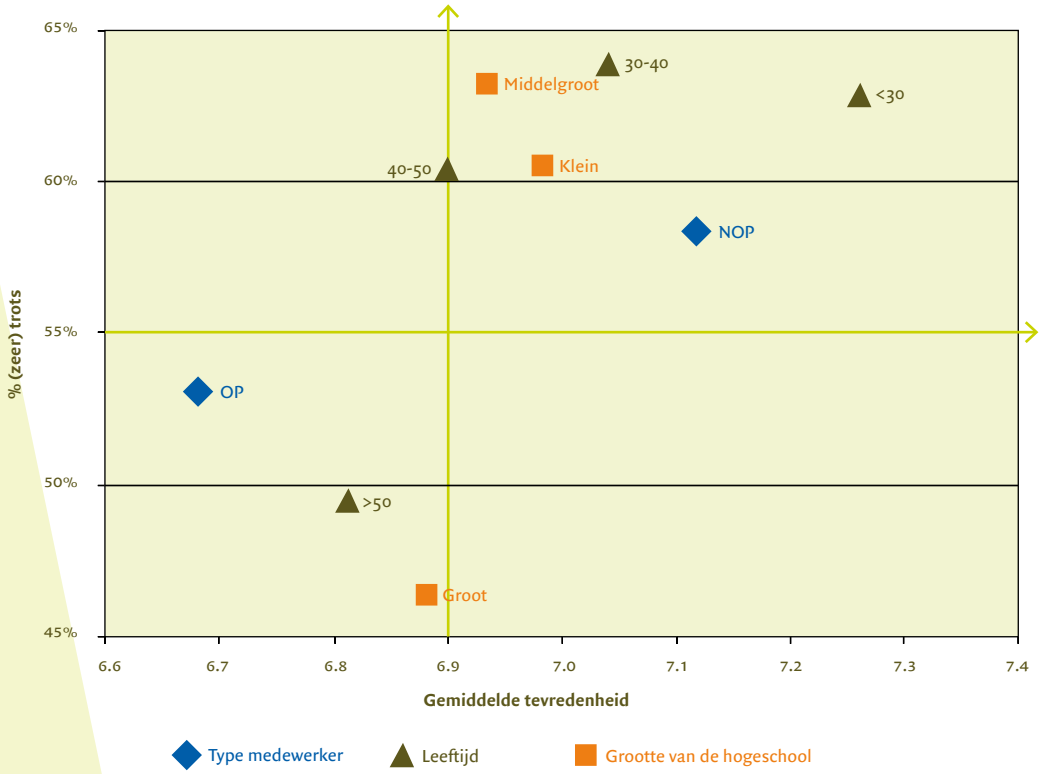
Ik heb in het afgelopen jaar gesolliciteerd naar een baan bij een andere organisatie



Het sollicitatiegedrag van medewerkers binnen de sector is bevraagd over de periode van het afgelopen jaar. 14% van de medewerkers solliciteerde in die periode naar een baan bij een andere organisatie. Dit percentage is enigszins gedaald ten opzichte van het beeld in de vorige benchmarkrapportage (met resultaten uit de periode van 2009 tot medio 2011.

5.1 TEVREDENHEID ALS VOORSPELLER VAN LOYALITEIT

In onderstaand overzicht is de tevredenheid van diverse groepen medewerkers weergegeven in een spreidingsdiagram. Er is binnen een meerderheid van de onderzoeken met TIM een indeling van medewerkers gemaakt naar type werkzaamheden: onderwijsgevend personeel (OP) vs. niet-onderwijsgevend personeel (NOP). Ook zijn medewerkers veelal ingedeeld naar leeftijd, waarbij vier categorieën zijn gehanteerd. De hogescholen die aanwezig zijn in de benchmark, zijn op basis van het aantal medewerkers ingedeeld naar grootte.



Op de verticale as wordt het percentage zeer trotse en trotse medewerkers afgezet tegen de tevredenheid. De twee blauwe pijlen geven de gemiddelde tevredenheid en het gemiddeld percentage medewerkers aan dat (zeer) trots is voor hun hogeschool te werken. In het spreidingsdiagram is wederom het positieve verband tussen tevredenheid en loyaliteit inzichtelijk; een tevreden medewerker is een loyale medewerker. Een investering in kernverwachtingen en verbeterpunten (zie p. 20) is direct een investering in arbeidsenergie, de medewerker zal namelijk meer trots worden om bij 'de club' te horen.

In hoofdstuk 5 van deze rapportage wordt de werkbeleving van de diverse groepen medewerkers binnen het hoger onderwijs verder belicht.

Op basis van dit overzicht zijn tevens de profielschetsen op te maken van de medewerker met de meeste en de medewerker met de minste werkvreugde binnen het hoger beroepsonderwijs.

- Meest tevreden: de ondersteuner jonger dan 30 in een kleine hogeschool;
- Minst tevreden: de docent van 50 jaar of ouder in een grote hogeschool.

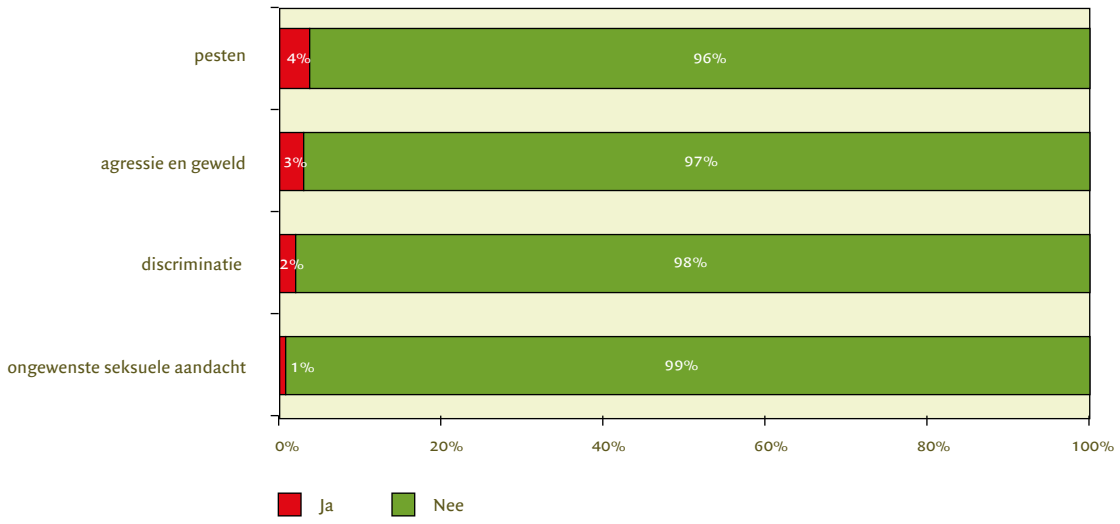
6 ONVEILIGHEID ALS GEVOLG VAN ONGEWENST GEDRAG

De tevredenheidscores bij aan veiligheid gerelateerde aspecten zijn hoog in de benchmark van het hoger onderwijs. Ter verdieping van ervaringen van onveiligheid en andere onprettige ervaringen op de werkplek worden voorvallen van ongewenst gedrag bevraagd.

Pesten is de meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag en kan leiden tot een onveilig/onprettig gevoel op de werkplek. Vier procent van medewerkers ervoer het in de afgelopen twaalf maanden. Agressie en geweld, discriminatie en ongewenste seksuele aandacht komen minder frequent voor. Ter duiding van deze resultaten is een vergelijking in de tijd en buiten de sector mogelijk; in het vorig benchmarkrapport bleek agressie en geweld de meest voorkomende vorm van ongewenst gedrag (5%). In Nederland is pesten op de werkvloer het meest voorkomende ongewenst gedrag (5%; uitspraak op basis van alle onderzoeken naar medewerkertevredenheid door Integron).

Het uitbannen van dit soort ervaringen lijkt niet mogelijk. Preventie ervan is te faciliteren vanuit cultuurtrajecten en het aansluiten van gedrag bij kernwaarden. Wanneer medewerkers met ongewenste gedragingen geconfronteerd worden, is het van grote waarde om omstandigheden te creëren waarbinnen de medewerker hulp kan vragen. Denk aan de directe werkomgeving, zoals melding bij een leidinggevende, of meer neutraal bij een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts. Communicatie over deze voorzieningen verdient aandacht.

Heeft u zich de afgelopen 12 maanden onveilig of onprettig gevoeld op de werkplek door...



7 BIJLAGEN

7.1 TEVREDENHEID EN BELANG IN HOGESCHOLEN

	Belang	Tevredenheid	Verbeter-potentieel
Gemiddelde tevredenheid	1,8	6,9	45%
Inhoud van het werk en perspectief	1,7	7,5	36%
Het plezier in uw werk	1,3	7,9	25%
De duidelijkheid van het doel van uw werk	1,7	7,6	32%
De afwisseling in uw werk	1,7	8,0	23%
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	1,6	8,0	23%
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	1,8	7,3	44%
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	1,9	6,8	54%
De trainings- en cursusmogelijkheden	2,0	6,9	50%
Werkdruk	1,8	6,1	60%
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	1,7	5,8	66%
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	1,8	5,6	70%
De emotionele druk die uw werk oplevert	1,9	6,5	53%
De werkdruk binnen de hogeschool	1,8	5,6	69%
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	1,9	6,9	44%
Werksfeer	1,7	7,2	42%
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	8,0	25%
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	7,5	31%
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	6,7	51%
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	1,6	7,7	29%
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	1,9	5,9	74%
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	2,0	7,5	35%
Middelen en veiligheid	2,1	7,5	34%
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	1,8	7,2	39%
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	2,3	7,4	29%
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	2,2	7,8	22%
De veiligheid op uw werkplek	2,1	7,9	20%
Direct leidinggevende	1,7	7,4	40%
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	1,5	7,5	34%
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	1,6	7,8	29%
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	1,8	6,8	51%
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	1,8	7,4	38%
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	1,6	7,4	37%
Opleidingsdirectie	1,8	6,1	60%
De opleidingsdirecteur/directie	1,8	6,5	53%
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	1,8	5,6	66%
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	1,7	5,5	70%
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	1,8	6,3	56%
Medezeggenschapsraad	2,2	6,1	63%
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	2,3	6,1	65%
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	2,2	6,1	62%
Arbeidsvoorwaarden	1,9	7,0	44%
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	1,8	6,7	50%
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	1,8	7,4	35%
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	2,0	7,0	48%
Kwaliteit hogeschool en personeel	1,6	6,9	51%
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	1,6	6,8	53%
De studentgerichtheid van de hogeschool	1,5	7,0	48%
Kwaliteit opleidingsprogramma	1,5	7,3	41%
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	1,4	7,3	39%
Het niveau van de opleidingen	1,5	7,1	46%
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	1,5	7,4	39%

7.2 TEVREDENHEID NAAR TYPE MEDEWERKER (ONDERWIJSGEVEND VS. NIET-ONDERWIJSGEVEND)

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

7.3 TEVREDENHEID NAAR LEEFTIJD

	Benchmark	< 30	30-40	40-50	< 50
Gemiddelde tevredenheid	6,9	7,3	7,0	6,9	6,8
Inhoud van het werk en perspectief	7,5	7,7	7,5	7,4	7,4
Het plezier in uw werk	7,9	8,1	7,9	7,9	7,8
De duidelijkheid van het doel van uw werk	7,6	7,9	7,6	7,5	7,7
De afwisseling in uw werk	8,0	8,1	8,0	7,9	8,0
De vrijheid in de uitvoering van uw werk	8,0	8,4	8,2	8,1	7,9
De mogelijkheid om in uw werk (nieuwe) vaardigheden te ontwikkelen	7,3	7,4	7,2	7,1	7,1
De ontwikkelingsmogelijkheden binnen de hogeschool	6,8	7,0	6,8	6,8	6,5
De trainings- en cursusmogelijkheden	6,9	6,9	6,9	6,8	6,8
Werkdruk	6,1	6,7	6,1	6,0	5,9
De beschikbare tijd om uw werk uit te voeren	5,8	6,6	5,7	5,7	5,7
De beschikbare tijd binnen uw afdeling/ opleiding om het werk uit te voeren	5,6	6,3	5,4	5,4	5,4
De emotionele druk die uw werk oplevert	6,5	6,8	6,5	6,4	6,2
De werkdruk binnen de hogeschool	5,6	6,3	5,6	5,5	5,3
De mate waarin u uw werk en privésituatie gescheiden kunt houden	6,9	7,5	7,1	6,8	6,8
Werksfeer	7,2	7,6	7,4	7,2	7,2
De collegialiteit binnen uw afdeling/ opleiding	8,0	8,5	8,1	7,9	7,9
De samenwerking binnen uw afdeling/ opleiding	7,5	8,2	7,9	7,7	7,8
De openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen uw afdeling/ opleiding	6,7	7,0	6,9	6,7	6,6
Het respect voor elkaar binnen uw afdeling/ opleiding	7,7	8,0	7,9	7,7	7,5
De samenwerking tussen de afdelingen/ opleidingen	5,9	6,2	5,9	5,8	5,7
De bereidheid van collega's om uw werk op te vangen	7,5	7,8	7,7	7,6	7,6
Middelen en veiligheid	7,5	7,7	7,6	7,4	7,4
De middelen die u ter beschikking heeft om uw werk te kunnen doen	7,2	7,7	7,1	6,9	6,9
De informatie en instructies om veilig te kunnen werken	7,4	7,6	7,5	7,3	7,3
De middelen die u heeft om veilig te kunnen werken	7,8	7,8	7,8	7,7	7,7
De veiligheid op uw werkplek	7,9	8,0	8,0	7,8	7,8
Direct leidinggevende	7,4	7,6	7,5	7,4	7,2
Het vertrouwen in uw direct leidinggevende	7,5	7,7	7,7	7,5	7,3
De toegankelijkheid van uw direct leidinggevende	7,8	8,1	8,0	7,9	7,7
Het motiveren en coachen door uw direct leidinggevende	6,8	7,3	6,9	6,8	6,6
De waardering die de direct leidinggevende voor u uitspreekt	7,4	7,6	7,5	7,5	7,1
Het nakomen van afspraken door uw direct leidinggevende	7,4	7,4	7,3	7,4	7,1
Opleidingsdirectie	6,1	6,7	6,5	6,2	5,9
De opleidingsdirecteur/directie	6,5	7,4	7,0	6,9	6,4
De beschikbare informatie over de gekozen strategie en het gekozen beleid	5,6	6,4	6,1	6,1	5,7
De kennis van de opleidingsdirecteur/directie over wat er leeft onder de medewerkers	5,5	6,0	6,0	5,8	5,4
De openheid van de opleidingsdirecteur/directie voor ideeën en suggesties van medewerkers	6,3	7,1	6,8	6,5	6,2
Medezeggenschapsraad	6,1	5,9	5,8	5,9	6,1
De duidelijkheid over de werkzaamheden van de medezeggenschapsraad	6,1	5,6	5,7	5,8	6,1
De vertegenwoordiging van de medezeggenschapsraad van uw belangen	6,1	6,2	5,9	6,1	6,2
Arbeidsvoorwaarden	7,0	7,2	7,0	7,0	7,0
De beloning die u ontvangt voor uw inspanningen	6,7	6,9	6,5	6,6	6,7
Het totale pakket aan primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salaris, pensioen, verlof etc.)	7,4	7,6	7,4	7,4	7,3
De duidelijkheid van de informatievoorziening over de arbeidsvoorwaarden	7,0	7,2	7,1	7,0	7,0
Kwaliteit hogeschool en personeel	6,9	7,1	6,9	6,7	6,6
De kwaliteitsgerichtheid van de hogeschool	6,8	6,9	6,8	6,6	6,4
De studentgerichtheid van de hogeschool	7,0	7,3	7,0	6,9	6,7
Kwaliteit opleidingsprogramma	7,3	7,1	7,6	7,3	7,3
De inhoud van de opleidingen waar u bij betrokken bent	7,3	7,0	7,7	7,3	7,4
Het niveau van de opleidingen	7,1	6,9	7,5	7,1	7,2
De aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk	7,4	7,4	7,7	7,4	7,4

7.4 TEVREDENHEID NAAR GROOTTE VAN HOGESCHOOL

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

De benchmarkrapportage Tevredenheid Instrument Medewerkers (TIM) is in opdracht van Zestor samengesteld door Integron, januari 2013.

Door middel van onderzoeken en analyse van beleving laat Integron organisaties op een andere manier kijken naar medewerkers en klanten. Deze organisaties worden zich beter bewust van hoe zij hun medewerkers en klanten kunnen laten groeien.
Voor meer informatie kunt u terecht op de website www.integron.nl

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

www.zestor.nl

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

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