

De relatieve rol van loon in de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever

Arjan Heyma

Samenvatting

Dit artikel bevat een analyse van de tevredenheid met verschillende baanaspecten van werknemers bij het openbaar bestuur, gerelateerd aan de tevredenheid over en de hoogte van het loon. Op die manier wordt achterhaald wat het relatieve belang van beloning is bij het aantrekken van personeel. Naast het loon zijn tal van andere baanaspecten belangrijk voor de keuze om te gaan werken bij het openbaar bestuur. De algehele baantevredenheid wordt primair beïnvloed door tevredenheid met de inhoud van het werk en met de organisatie in het algemeen. Daarnaast zijn tevredenheid over de samenwerking met collega's, de mate van zelfstandigheid in het werk en de hoeveelheid werk van relatief groot belang voor de algehele baantevredenheid. Minder belangrijk, maar nog altijd van betekenis, zijn de tevredenheid met loopbaanmogelijkheden, met de wijze van leidinggeven, met de mate van invloed in de organisatie, met de wijze van beoordeling én met de hoogte van het loon. De tevredenheid met baanaspecten varieert sterk tussen werknemers en biedt daardoor aanknopingspunten om aandacht te besteden aan het verhogen van de baantevredenheid op individueel niveau. Dat biedt meer mogelijkheden om beloningsverschillen ten opzichte van de marktsector te compenseren dan alleen een generieke loonsverhoging, die vrij kostbaar is en waardoor verschillen tussen werknemers bij het openbaar bestuur ten opzichte van de marktsector blijven bestaan. Om het werken bij de overheid aantrekkelijk te maken, zowel voor zittende ambtenaren als voor potentiële nieuwe werknemers, lijkt het daarom gemakkelijker en efficiënter om de tevredenheid met die andere baanaspecten te beïnvloeden.

Inleiding

Werken bij de overheid is voor veel mensen aantrekkelijk. Traditioneel geeft een baan bij de overheid zekerheid, mogelijkheden om horizontaal en verticaal te bewegen en een redelijk tot goed inkomen. Veel mensen blijven dan ook langdurig bij de overheid werken, een belangrijke reden waarom het personeelsbestand van de overheid sterker vergrijsd is dan in andere sectoren.

De vergrijzing is ook een belangrijke reden dat de vraag naar nieuw personeel de komende jaren sterk zal aantrekken bij de overheid. Werknemers die met pensioen gaan, moeten (deels) worden vervangen. Daarnaast komen er steeds nieuwe vacatures bij de overheid die te maken hebben met verschuivingen in overheidstaken. Denk daarbij aan recente discussies over de steeds grotere vraag naar nationale veiligheidstaken en de bestrijding van nieuwe vormen van criminaliteit (cybercrime). Tegelijkertijd trekt de economie aan en wordt de concurrentie van de private sector om personeel steeds groter. Hoe kan de overheid ervoor zorgen dat ze ook de komende jaren aantrekkelijk blijft als werkgever?

Vaak wordt gekeken naar de beloning bij de overheid als factor waarop wordt geconcurrereerd met het bedrijfsleven. Gemiddeld genomen is die beloning bij de overheid redelijk op orde in vergelijking met de marktsector. Vrouwen, jongeren en lager opgeleiden krijgen

gemiddeld meer betaald bij de overheid dan in de marktsector, mannen van middelbare leeftijd en hoger opgeleiden krijgen gemiddeld minder betaald bij de overheid.¹ Dat ligt vooral aan de grotere beloningsverschillen naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau in de marktsector. Daar wordt voor schaars personeel sneller een hogere beloning geboden dan binnen de vaste beloningssystematiek van de overheid. Zou de overheid in de concurrentie om personeel met de marktsector hogere lonen en/of meer loondifferentiatie moeten toepassen?

Beloning is tegelijkertijd slechts een deel van het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden die voor werknemers van belang zijn bij het kiezen voor een baan of een werkgever. Vaak zijn de mogelijkheid tot parttime werk, flexibiliteit in werkuren en invloed op de inhoud van de eigen werkzaamheden minstens zo belangrijk. De overheid staat bekend als werkgever met in bepaalde opzichten aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (o.a. hoeveelheid vrije tijd, flexibiliteit, pensioenvoorzieningen). Die secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen mogelijk een iets minder concurrerend loon compenseren. Om een aantrekkelijke werkgever te zijn, moet de overheid dus niet alleen kijken naar het niveau van de beloning, maar naar het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Daarnaast geldt dat de ene werknemer de andere niet is. Werknemers die bij de overheid werken zullen, los van eventuele intrinsieke motivatie, over het algemeen de aantrekkelijke baanaspecten bij de overheid hoger waarderen dan de aantrekkelijke baanaspecten in de marktsector. Denk bij die laatste bijvoorbeeld aan bonussen of een auto van de zaak. Het is voor het personeelsbeleid van de overheid daarom belangrijk goed zicht te krijgen op de voorkeuren voor baanaspecten van werknemers die bij de overheid (willen) werken. Met dat inzicht is het mogelijk effectiever en efficiënter om te investeren in hoog gewaardeerde baanaspecten dan in generieke beloningsmaatregelen. Inzicht in het relatieve belang van arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden is echter nauwelijks voorhanden.

In dit artikel wordt de tevredenheid met verschillende baanaspecten van werknemers bij de overheid geanalyseerd en gerelateerd aan de tevredenheid over én de hoogte van het loon. Op die manier kan worden achterhaald wat het relatieve belang van beloning is bij het aantrekken van personeel. Waar kan de overheid via het bieden van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden mensen aantrekken zonder de lonen te veranderen? De analyses geven antwoord op de vraag welke rol het loon speelt voor werknemers in de waardering van hun werk bij de overheid en wat voor implicaties dat heeft voor het belonings- en personeelsbeleid van de overheid.

Voor de analyses wordt primair gebruik gemaakt van het meest recente Personeels- en Mobiliteitsonderzoek onder overheidsperoneel (PoMo 2016), een enquête naar de arbeidsmarktpositie, tevredenheid en mobiliteitsmotieven van zittend, instromend en

¹ Zie Van der Werff, Biesenbeek, Heyma en Megens (2017). *Wat verdient een overheids- of onderwijswerknemer ten opzichte van de marktsector*, SEO-rapport 2017-44, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek, nog te verschijnen.

uitstromend personeel bij de overheid in 2015. De definitie van deze drie groepen is als volgt:

- *Zittend personeel*: heel 2015 in dienst geweest bij dezelfde overheidswerkgever
- *Instromend personeel*: in 2015 gestart in een functie bij een overheidswerkgever, ongeacht herkomst (werkend of niet werkend, uit marktsector of andere overheidssector)
- *Uitstromend personeel*: in 2015 betrokken uit een functie bij een overheidswerkgever, ongeacht bestemming (werkend of niet werkend, naar marktsector of andere overheidssector)

De analyses op PoMo 2016 worden beperkt tot werknemers bij het openbaar bestuur: het Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen.

De in dit artikel gebruikte informatie over beloningsverschillen tussen overheidspersoneel en werknemers in de marktsector is afkomstig uit analyses op loongegevens uit CBS Microdata, zoals gerapporteerd in Van der Werff, Biesenbeek, Heyma en Megens (2017).

Determinanten van werktevredenheid

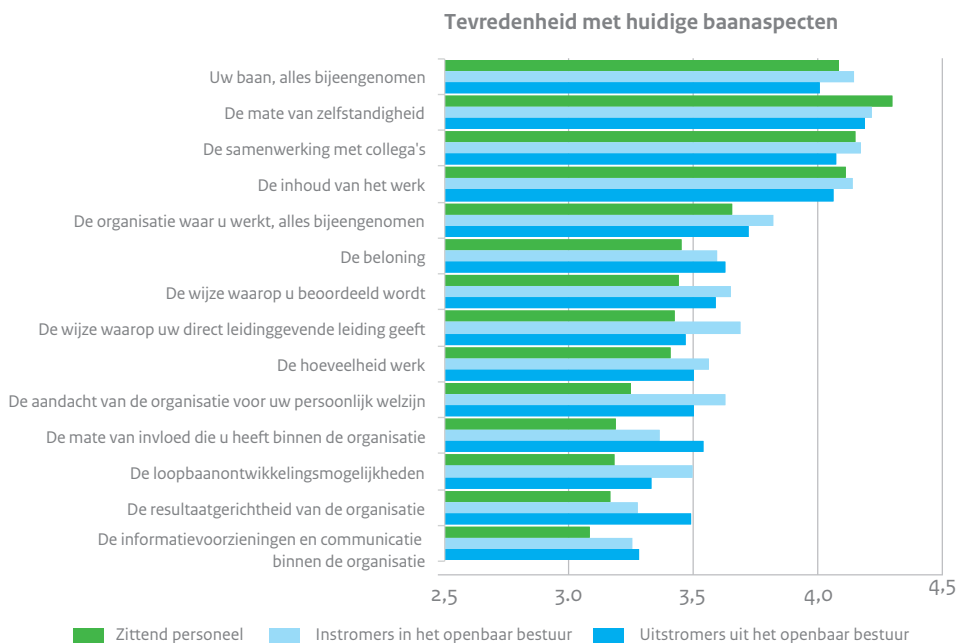
In een eerste stap wordt ingegaan op wat het werken in het openbaar bestuur voor werkenden aantrekkelijk maakt. Dat wordt gedaan door in PoMo 2016 op zoek te gaan naar voorkeuren voor baanaspecten bij zittend, instromend en uitstromend personeel. Een eerste indicatie daarvan is de tevredenheid met verschillende baankenmerken. Figuur 1 laat de gemiddelde tevredenheid op een vijfpuntschaal zien voor zittend personeel in het openbaar bestuur en voor personeel dat is ingestroomd in het openbaar bestuur in vergelijking met de gemiddelde tevredenheid met baankenmerken in de nieuwe baan bij werknemers die juist zijn uitgestroomd uit het openbaar bestuur.² Het verschil tussen deze groepen kan wijzen op voorkeuren voor specifieke arbeidsvoorwaarden bij mensen die graag in het openbaar bestuur werken, al kan selectie niet worden uitgesloten.³

Figuur 1 laat zien dat de baantevredenheid van ambtenaren gemiddeld ruim een 4 uit 5 scoort, iets hoger dan de tevredenheid met de nieuwe baan bij werknemers die zijn vertrokken bij het openbaar bestuur. Het meest tevreden zijn ambtenaren over de mate van zelfstandigheid, de samenwerking met collega's en de inhoud van het werk. Maar ook over de beloning zijn ambtenaren relatief tevreden. Relatief de minste tevredenheid is er over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de informatievoorziening en communicatie door de werkgever.

² Zie bijlage voor de gebruikte enquêtevragen uit PoMo 2016.

³ Er is sprake van selectie wanneer niet zozeer vaststaande voorkeuren leiden tot een beslissing om in het openbaar bestuur te gaan of te blijven werken, maar wanneer het (al dan niet gaan) werken in het openbaar bestuur leidt tot andere voorkeuren voor baanaspecten.

Figuur 1: Over beloning zijn zittende werknemers in het openbaar bestuur relatief tevreden, bij instroom of na uitstroom is die tevredenheid nog iets groter



Bron: PoMo 2016, bewerking SEO Economisch Onderzoek

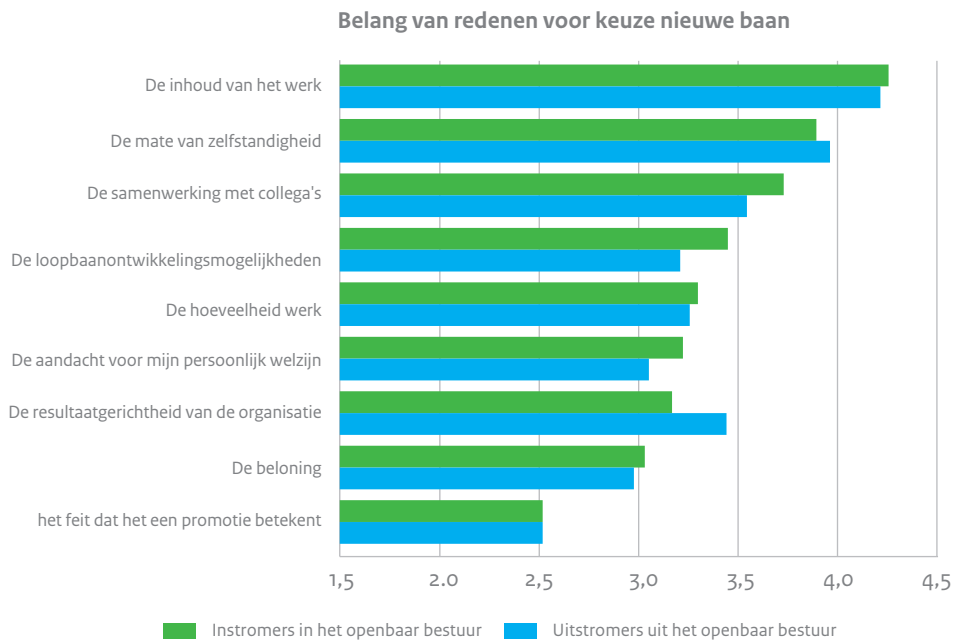
In vergelijking met zittend of instromend personeel in het openbaar bestuur is het personeel dat is uitgestroomd bij het openbaar bestuur in de nieuwe baan gemiddeld tevredener over de beloning, de mate van invloed binnen de organisatie, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie. Deze vier aspecten zijn voor het uitstromend personeel mogelijk belangrijker in de keuze van een werkgever dan voor het zittend en instromend personeel in het openbaar bestuur. Instromers zijn ten opzichte van het zittend en uitstromend personeel tevredener over de wijze van beoordeling, de wijze van leidinggeven, de hoeveelheid werk en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, aspecten die voor het instromend personeel bij het openbaar bestuur kennelijk belangrijk zijn in het aanvaarden van de nieuwe functie.

Een directere manier om de relatieve voorkeuren voor baanaspecten bij ambtenaren te meten, is het vaststellen van redenen waarom instromers kiezen voor een baan in het openbaar bestuur (Figuur 2) en voor uitstromers waarom zij kiezen om te vertrekken bij het openbaar bestuur (Figuur 3).⁴ Duidelijk is dat instromers en uitstromers verschillende voorkeuren hebben voor arbeidsomstandigheden die mede de mobiliteitskeuze bepalen,

⁴ Figuur 2 bevat minder baanaspecten dan Figuur 3, omdat er in PoMo 2016 naar meer redenen voor vertrek uit de vorige baan is gevraagd dan naar redenen om te kiezen voor een nieuwe baan.

al liggen die niet ver uit elkaar. Voor uitstromers zijn de belangrijkste redenen voor vertrek dezelfde baanaspecten waarover zittend overheidspersoneel het minst tevreden is: loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de resultaatgerichtheid van de organisatie en de informatievoorziening en communicatie door de werkgever. Voor instromers zijn de belangrijkste redenen om te kiezen voor een baan in het openbaar bestuur dezelfde baanaspecten waarover zittend personeel het meest tevreden is, zij het in een iets andere volgorde: de mate van zelfstandigheid, de samenwerking met collega's en de inhoud van het werk. In beide gevallen speelt beloning een minder belangrijke rol.

Figuur 2: Beloning is volgens eigen zeggen een relatief onbelangrijke reden voor werknemers in hun baankeuze, zowel bij instromers als bij uitstromers uit het openbaar bestuur



Bron: PoMo 2016, bewerking SEO Economisch Onderzoek

Figuren 1 tot en met 3 geven inzicht in de relatieve aantrekkelijkheid van het werken in het openbaar bestuur voor verschillende groepen werkenden. Het schetst een beeld van de ambtenaar als een relatief intrinsiek gemotiveerde en geëngageerde werknemer, voor wie financiële prikkels minder belangrijk zijn. Tegelijkertijd zijn de mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling voor ambtenaren wel degelijk van belang, al geldt dat eerder voor de rol en functie (met bijbehorende beloning) dan voor beloning 'an sich'.

Figuur 3: Beloning is een relatief onbelangrijke vetrekreden voor werknemers in het openbaar bestuur, voor instromend personeel belangrijker voor vertrek uit de vorige baan



Bron: PoMo 2016, bewerking SEO Economisch Onderzoek

De relatieve rol van loon in werktevredenheid

In een tweede stap wordt onderzocht wat nu echt de relatieve rol is van beloning in de baantevredenheid van werknemers in het openbaar bestuur. Daarvoor wordt eerst de relatieve rol van loontevredenheid in de baantevredenheid onderzocht, en daarmee ook de rol van tevredenheid met andere baanaspecten, en vervolgens de invloed van de *hoogte* van het loon op de loontevredenheid. Het eerste geeft een indicatie van het relatieve belang van loontevredenheid op de algehele baantevredenheid, waardoor bijvoorbeeld duidelijk wordt of ambtenaren meer intrinsiek of excentriek worden gemotiveerd. Het tweede maakt het mogelijk om de verandering in loontevredenheid als gevolg van een verandering in het loon te kwantificeren en daarmee uiteindelijk ook de verandering in de baantevredenheid als gevolg van een verandering in het loon.

Tabel 1 geeft schattingsresultaten van een vergelijking waarin de baantevredenheid van werknemers in het openbaar bestuur wordt verklaard aan de hand van de tevredenheid met

verschillende baanaspecten, waaronder de loontevredenheid.⁵ In de vergelijking wordt er rekening mee gehouden dat werknemers hun baantevredenheid anders kunnen waarderen, afhankelijk van leeftijd, opleidingsniveau, duur van het dienstverband en dergelijke. De hoogte van de geschatte coëfficiënten geeft het belang van elk van deze achtergrondkenmerken aan. Uit de schattingsresultaten blijkt dat algehele baantevredenheid vooral afhankelijk is van de tevredenheid met de inhoud van het werk en met de organisatie in het algemeen. Duidelijk minder, maar nog steeds belangrijk, zijn de tevredenheid met de samenwerking met collega's, met de mate van zelfstandigheid in het werk en met de hoeveelheid werk. Nauwelijks belangrijk voor de algehele baantevredenheid is de tevredenheid met loopbaanmogelijkheden, met de wijze van leidinggeven door de leidinggevende, met de mate van invloed binnen de organisatie, met de wijze van beoordeling én de beloningstevredenheid. Die invloed is echter nog wel steeds statistisch significant en dus van betekenis. Verschillen naar achtergrondkenmerken zijn beperkt. Uitzonderingen zijn een lagere baantevredenheid van vrouwen ten opzichte van mannen, van hoger opgeleiden ten opzichte van anderen, en van werknemers bij provincies in vergelijking met andere werknemers binnen het openbaar bestuur. Leidinggevend in het openbaar bestuur blijken relatief tevreden met hun baan.

Hoewel uit Tabel 1 geconcludeerd kan worden dat loontevredenheid slechts een bescheiden rol speelt in de algehele baantevredenheid van werknemers in het openbaar bestuur, is het niet zo dat het loon zelf niet belangrijk is voor deze werknemers. Uit een analyse van de invloed van de hoogte van het loon op de loontevredenheid in Tabel 2 blijkt namelijk dat de hoogte van het loon de loontevredenheid significant bepaalt, naast andere factoren als leeftijd, opleidingsniveau en omvang van het dienstverband. De mate waarin de loontevredenheid reageert op de hoogte van het loon is echter beperkt. Op grond van de schattingsresultaten in Tabel 2 kan worden uitgerekend dat voor een willekeurige werknemer het maandloon flink moet toenemen, namelijk met €1.250 per maand, om de loontevredenheid van 'niet tevreden/niet ontevreden' naar 'tevreden' te krijgen, bij gelijkblijvende overige omstandigheden. Is een werknemer 'ontevreden' met zijn loon, dan is een loonstijging van maar liefst €4.000 per maand nodig om hem of haar 'tevreden' te krijgen. Een 'zeer ontevreden' werknemer heeft zelfs €5.500 per maand extra nodig om 'tevreden' te worden gesteld. Is een werknemer al 'tevreden' met het loon, dan zorgt €2.350 extra per maand voor een 'zeer tevreden' werknemer.

Vrouwen zijn gemiddeld genomen tevredener met een bepaald loonniveau dan mannen, jongeren tevredener dan werknemers van middelbare leeftijd, lager opgeleiden tevredener

⁵ Omdat algehele baantevredenheid is gemeten op een vijfpuntschaal, wordt de vergelijking geschat met een ordered logitmodel dat rekening houdt met een mogelijk niet-lineaire invloed van verklarende variabelen op de rangorde van tevredenheid. Omdat algehele baantevredenheid zelf mogelijk ook weer van invloed is op loontevredenheid (endogeniteit), is gebruik gemaakt van een 2SLS-procedure, waarin het aantal jaren bij dezelfde werkgever, het type contract en de omvang van het dienstverband worden gebruikt als instrumenten die wel de loontevredenheid beïnvloeden (zie Tabel 2), maar niet de baantevredenheid (zie Tabel 1). Vervolgens is de *geschatte* loontevredenheid opgenomen als verklarende variabele voor baantevredenheid.

dan hoger opgeleiden, werknemers met een tijdelijk contract tevredener dan werknemers met een vast contract, en deeltijdwerkers tevredener dan voltijdwerkers. Leidinggevend zijn relatief ontevreden wanneer ze slechts een gemiddeld loonniveau ontvangen, evenals werknemers bij het Rijk ten opzichte van andere werknemers binnen het openbaar bestuur. Uiteindelijk moet worden geconstateerd dat de variatie in loontevredenheid veel minder goed kan worden verklaard door de hoogte van het loon en achtergrondkenmerken van werknemers dan dat de algehele baantevredenheid kan worden verklaard uit de tevredenheid met allerlei baanaspecten.

Tabel 1: Loontevredenheid minder van invloed op algehele baantevredenheid dan bijvoorbeeld tevredenheid met inhoud werk, mate van zelfstandigheid of loopbaanmogelijkheden

	Coëfficiënt	Standaardfout	t-waarde	
Tevredenheid met				
Inhoud van het werk	1,345	0,040	33,41	**
Organisatie in het algemeen	1,038	0,041	25,13	**
Samenwerking met collega's	0,395	0,032	12,44	**
Mate van zelfstandigheid in het werk	0,384	0,035	10,89	**
Hoeveelheid werk	0,328	0,025	13,20	**
Loopbaanmogelijkheden	0,143	0,032	4,49	**
Wijze van leiding geven door leidinggevende	0,136	0,028	4,91	**
Beloning (geschat)	0,112	0,042	2,63	**
Mate van invloed binnen de organisatie	0,106	0,029	3,68	**
Wijze van beoordeling	0,056	0,021	2,64	**
Aandacht voor persoonlijk welzijn	0,001	0,031	0,04	
Resultaatgerichtheid van de organisatie	-0,018	0,028	-0,63	
Informatievoorziening en communicatie	-0,048	0,028	-1,75	*
Geslacht				
Man				
Vrouw	-0,129	0,042	-3,09	**
Leeftijd n.s.				
Hoogst behaalde opleidingsniveau				
lager				
mbo	0,035	0,081	0,43	
hbo	-0,167	0,071	-2,34	**
wo en hbo-master	-0,317	0,081	-3,91	**
anders/onbekend	-0,487	0,335	-1,45	

	Coëfficiënt	Standaardfout	t-waarde	
Aantal jaren arbeidservaring				n.s.
Aantal jaren bij werkgever				n.s.
Type contract				n.s.
Omvang dienstverband				n.s.
Leidinggevend				
	Nee			
	Ja	0,115	0,065	1,76 *
Overheidssector				
	Rijk			
	Gemeenten	-0,062	0,048	-1,28
	Provincies	-0,215	0,071	-3,04 **
	Waterschappen	-0,133	0,079	-1,67 *
Soort mobiliteit				
	Zittend personeel			
	Instromend personeel	0,263	0,337	0,78
	Uitstromend personeel	0,153	0,338	0,45
Aantal waarnemingen				11.424
R-kwadraat				0,3721

**/* = statistisch significant bij 95%/90% betrouwbaarheid; n.s. = statistisch niet significant

Tabel z: Loontevredenheid wordt naast de hoogte van het loon vooral bepaald door de leeftijd van de werknemer en de omvang van het dienstverband

	Coëfficiënt	Standaardfout	t-waarde	
Maandloon (x €1.000)	0,504	0,020	25,29	
Geslacht				
Man				
Vrouw	0,262	0,040	6,49	**
Leeftijd				
jonger dan 25 jaar				
25 tot 35 jaar	-0,639	0,158	-4,06	**
35 tot 45 jaar	-0,836	0,165	-5,07	**
45 tot 55 jaar	-0,794	0,167	-4,75	**
55 tot 65 jaar	-0,764	0,170	-4,49	**
65 jaar en ouder	-0,488	0,246	-1,98	**
Opleidingsniveau				
lager	-0,144	0,063	-2,29	**
mbo	-0,127	0,063	-2,03	**
hbo	-0,210	0,070	-2,99	**
wo en hbo-master	-0,697	0,348	-2,00	**
anders				n.s.
Aantal jaren arbeidservaring				
Aantal jaren bij werkgever				
0 t/m 4 jaar				
5 t/m 9 jaar	-0,308	0,075	-4,12	**
10 t/m 19 jaar	-0,147	0,073	-2,01	**
20 t/m 29 jaar	-0,147	0,083	-1,78	*
30 jaar en langer	-0,097	0,085	-1,15	
Type contract				
Vast contract				n.s.
Tijdelijk met uitzicht op vast	0,231	0,081	2,85	**
Tijdelijk contract	0,158	0,097	1,63	*
Bijzondere regeling	0,265	0,174	1,52	

	Coëfficiënt	Standaardfout	t-waarde	
Omvang dienstverband				
Minder dan 24 uur per week				
24 tot 32 uur per week	-0,277	0,091	-3,04	**
32 tot 40 uur per week	-0,659	0,086	-7,68	**
40 uur of meer per week	-0,773	0,103	-7,49	**
Leidinggevend				
Nee				
Ja	-0,277	0,091	-3,04	**
Overheidssector				
Rijk				
Gemeenten	0,244	0,040	6,11	**
Provincies	0,352	0,061	5,77	**
Waterschappen	0,195	0,065	3,00	**
Soort mobiliteit				n.s.
Aantal waarnemingen			11.498	
R-kwadraat			0,0322	

**/* = statistisch significant bij 95%/90% betrouwbaarheid; n.s. = statistisch niet significant

Uit de analyse van de hoogte van het loon op de loontevredenheid, en van de loontevredenheid op de algehele baantevredenheid, volgt dat de invloed van het loon op de algehele baantevredenheid relatief beperkt is. Het beïnvloeden van de tevredenheid van werknemers met andere baanaspecten leidt daarom waarschijnlijk eerder tot een hogere baantevredenheid dan het verhogen van het loon. De combinatie van beide analyses maakt het mogelijk om uit te rekenen met hoeveel het loon zou moeten worden verhoogd om dezelfde verandering in baantevredenheid te bereiken als via het beïnvloeden van de tevredenheid met andere baanaspecten.⁶ Dat geeft aan hoe efficiënt het is om andere baanaspecten te veranderen in vergelijking met het verhogen van het loon. Tabel 3 geeft een overzicht van de loonstijging die nodig is om dezelfde verhoging van de algehele baantevredenheid te krijgen als via het verhogen van de tevredenheid op andere baanaspecten⁷.

De berekening van de benodigde loonstijging in Tabel 3 gaat als volgt. Voor elk baanaspect wordt de tevredenheid verhoogd met 10 procent van een standaarddeviatie (derde kolom) rond de gemiddelde tevredenheid op dat baanaspect (tweede kolom). Dus met 0,085 punten op een vijfpuntschaal bij tevredenheid met de inhoud van het werk en met 0,102 bij loontevredenheid. Statistisch gezien is de verhoging van de tevredenheid dan vergelijkbaar tussen baanaspecten, tevredenheid neemt dan immers in dezelfde orde van grootte toe. Vervolgens wordt uitgerekend met hoeveel procent de algehele baantevredenheid stijgt als gevolg van de hogere tevredenheid met de afzonderlijke baanaspecten (vierde kolom). De tabel maakt duidelijk dat de algehele baantevredenheid sterker toeneemt met bijvoorbeeld een verhoging van de tevredenheid met de hoeveelheid werk dan met een verhoging van de loontevredenheid. In het laatste geval is een stijging van het maandloon met €203 voldoende. In het eerste geval wordt een stijging van de algehele baantevredenheid teweeg gebracht die via de loontevredenheid alleen kan worden bereikt door een verhoging van het maandloon met €596. Het verhogen van de tevredenheid met de hoeveelheid werk lijkt dus een veel efficiëntere manier om de algehele baantevredenheid te beïnvloeden dan via een verhoging van het loon.

⁶ De berekening is uitgevoerd op basis van de schattingsresultaten in Tabel 1 en 2 die zijn verkregen met behulp van een 2SLS-analyse.

⁷ Bij de verhoging van de tevredenheid met baanaspecten in Tabel 3 wordt uitgegaan van een verandering van 10 procent van de standaarddeviatie in de tevredenheid met die afzonderlijke baanaspecten. Daardoor wordt rekening gehouden met het gemak waarmee die tevredenheid kan worden beïnvloed. Bij een hoge standaarddeviatie is er meer variatie in tevredenheid tussen werknemers en is het waarschijnlijk gemakkelijker om de tevredenheid te beïnvloeden. Wanneer de *gemiddelde* tevredenheid hoog ligt, ligt de *variatie* in tevredenheid vaak lager, omdat het dan moeilijker is om de tevredenheid nog verder te verhogen. Zo ligt de gemiddelde tevredenheid met de mate van zelfstandigheid in het werk vrij hoog, een 4,3 op een vijfpuntschaal. Het is daardoor veel moeilijker om die tevredenheid verder te verhogen in vergelijking met een verhoging van de tevredenheid met bijvoorbeeld de wijze van leidinggeven, waarvoor de gemiddelde tevredenheid op een 3,5 ligt. De bijbehorende variatie ligt voor tevredenheid met de mate van zelfstandigheid dan ook een stuk lager dan voor tevredenheid met de wijze van leidinggeven: 0,8 versus 1,2.

Tabel 3: Om de algehele baantevredenheid te verhogen, is het beïnvloeden van tevredenheid met de inhoud van het werk effectiever dan het verhogen van de loontevredenheid

Tevredenheid over:	Gemiddelde tevredenheid (5-puntschaal)	Standaard-deviatie van tevredenheid	Toename baan-tevredenheid door verhoging tevredenheid met 10% van standaard-deviatie	Benodigde loonstijging voor zelfde toename baantevredenheid
Inhoud van het werk	4,12	0,85	29,0%	€ 2.026
Organisatie in het algemeen	3,73	0,97	25,7%	€ 1.796
Hoeveelheid werk	3,46	1,02	8,5%	€ 596
Samenwerking met collega's	4,15	0,82	8,2%	€ 577
Zelfstandigheid van het werk	4,29	0,82	8,0%	€ 559
Wijze van leiding geven	3,49	1,16	4,0%	€ 281
Loopbaanmogelijkheden	3,29	1,01	3,7%	€ 257
Beloning	3,53	1,02	2,9%	€ 203
Invloed binnen organisatie	3,28	1,01	2,7%	€ 190
Beoordeling	3,51	1,07	1,5%	€ 106

Tabel 3 laat zien dat een vergelijkbare verandering in de tevredenheid met de inhoud van het werk de grootste invloed heeft op de algehele baantevredenheid. Om diezelfde verandering in de algehele baantevredenheid via een verandering in de loontevredenheid te bereiken, is een loonstijging nodig van maar liefst €2.026 per maand. De hoogte van dit bedrag laat vooral zien dat het relatief eenvoudig is om via tevredenheid met de inhoud van het werk de baantevredenheid te verhogen. De één na makkelijkste manier is via een verhoging van de tevredenheid met de organisatie in het algemeen, gevolgd door tevredenheid met de werkdruk (hoeveelheid werk), de samenwerking met collega's, en de mate van zelfstandigheid in het werk.

De relatieve impact van een loonsverhoging op de algehele baantevredenheid ten opzichte van het stimuleren van de tevredenheid met andere baanaspecten kan ook nog op een andere manier worden uitgedrukt. Tabel 4 laat zien dat een generieke verhoging van het loon met 10 procent resulteert in een verhoging van de loontevredenheid met 19,7 procent van een standaarddeviatie in loontevredenheid, hetgeen uiteindelijk resulteert in een verhoging van de algehele baantevredenheid met 0,54 procent. Diezelfde toename in baantevredenheid kan ook worden bereikt via een verhoging van de tevredenheid met andere baanaspecten, die zo op het oog makkelijker zijn te behalen. Zo hoeft de tevredenheid met de hoeveelheid werk met slechts 6,7 procent van een standaarddeviatie te worden

verhoogd om dezelfde verhoging van de algehele baantevredenheid te bereiken. Voor tevredenheid met de organisatie (2,2 procent) en tevredenheid met de inhoud van het werk (2,0 procent) ligt de benodigde verhoging nog een stuk lager. Verwacht mag worden dat een 2 procent verhoging van de tevredenheid met de inhoud van het werk eenvoudiger is dan een 20 procent verhoging van de tevredenheid met het loon.

Tabel 4: Om de algehele baantevredenheid te verhogen, is het beïnvloeden van tevredenheid met de inhoud van het werk effectiever dan het verhogen van de loontevredenheid

Tevredenheid over:	Gemiddelde tevredenheid (5-puntschaal)	Standaard-deviatie van tevredenheid	Toename baantevredenheid door verhoging loon met 10%	Benodigde verandering in standaard deviatie van tevredenheid voor zelfde toename baantevredenheid
Inhoud van het werk	4,12	0,85	0,54%	2,0%
Organisatie in het algemeen	3,73	0,97	0,54%	2,2%
Hoeveelheid werk	3,46	1,02	0,54%	6,7%
Samenwerking met collega's	4,15	0,82	0,54%	6,9%
Zelfstandigheid van het werk	4,29	0,82	0,54%	7,2%
Wijze van leiding geven	3,49	1,16	0,54%	14,2%
Loopbaanmogelijkheden	3,29	1,01	0,54%	15,5%
Beloning	3,53	1,02	0,54%	19,7%
Invloed binnen organisatie	3,28	1,01	0,54%	21,0%
Beoordeling	3,51	1,07	0,54%	37,9%

Daarbij dient wel een kanttekening te worden gemaakt. In alle berekeningen hierboven wordt steeds impliciet verondersteld dat het beïnvloeden van de tevredenheid met andere baanaspecten net zo gemakkelijk of moeilijk is als het beïnvloeden van de loontevredenheid via een loonsverhoging. Ofwel dat het bereiken van 10 procent verhoging van de tevredenheid met de inhoud van het werk net zo gemakkelijk is als een 10 procent verhoging van de loontevredenheid. In werkelijkheid hoeft dat niet zo te zijn. De ontbrekende schakel in de analyse is het effect van het relatieve niveau van deze baanaspecten op de tevredenheid ermee. De manier waarop de tevredenheid met baanaspecten kan worden beïnvloed is op voorhand niet duidelijk. In de afsluitende paragraaf wordt daar kort op gereflecteerd.

Loonverschillen met andere sectoren

In een derde stap wordt een verband gelegd tussen de beloningspositie van ambtenaren en hun relatieve voorkeuren voor andere baanaspecten. Zorgen bestaande beloningsverschillen met de marktsector ervoor dat de overheid als werkgever relatief onaantrekkelijk is? Of wordt dit gecompenseerd door een hogere tevredenheid met andere baanaspecten? Onderscheid wordt gemaakt naar sectoren binnen het openbaar bestuur (Rijk, Provincies, Gemeenten, Waterschappen) en naar geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroepsniveau en omvang dienstverband (voltijd versus deeltijd). Gegevens over loonverschillen ten opzichte van de marktsector zijn afkomstig uit het recente onderzoek van Van der Werff et al. (2017) en betreffen het beloningsverschil van ambtenaren met vergelijkbare werknemers in de marktsector in 2015. Ook de gegevens over tevredenheid met baanaspecten uit PoMo 2016 betreffen het jaar 2015.

Tabel 5 geeft een overzicht van de belangrijkste verschillen in uurlonen ten opzichte van de marktsector. Gemiddeld genomen betalen de sectoren binnen het openbaar bestuur niet minder per uur dan de markt. Bepaalde groepen werknemers zijn bij het openbaar bestuur echter minder gunstig uit dan in de marktsector. Het gaat vooral om mannen, ouderen, hoger opgeleiden in hogere functies en werknemers in voltijd. Deze groepen werknemers krijgen in de marktsector relatief gunstig betaald, terwijl in het openbaar bestuur minder onderscheid wordt gemaakt in beloning tussen groepen naar achtergrondkenmerken. Als gevolg daarvan is er gemiddeld genomen geen sprake van een lagere beloning ten opzichte van de markt, maar naar deze achtergrondkenmerken wel.

Tabel 5: Grootste uurloonverschillen t.o.v. de markt bestaan bij gemeenten en waterschappen en betreffen vooral hoger opgeleiden, oudere werknemers en mannen (2015)

Sector	Geslacht	Leeftijd	Opleidingsniveau	Beroepsniveau	Dienstverband	Loonverschil t.o.v. markt
Rijk	Gemiddeld					+1,0%
	Mannen					-3%
	Vrouwen				Voltijd	-1%
		35-50 jaar		Niveau 3		-2%
		35-50 jaar		Niveau 4		-4%
		50+		Niveau 3		-2%
		50+		Niveau 4		-1%
			HO Bachelor			-4%
			HO Master			-1%
				Niveau 3		-4%
				Niveau 4		-1%

Sector	Geslacht	Leeftijd	Opleidings-niveau	Beroeps-niveau	Dienst-verband	Loonverschil t.o.v. markt	
Provincies	<i>Gemiddeld</i>					+4,5%	
	Mannen					-2%	
	Mannen				Volgtijd	-4%	
				HO Master		-2%	
Gemeenten	<i>Gemiddeld</i>					-1,0%	
	Mannen					-7%	
	Vrouwen				Volgtijd	-4%	
			35-50 jaar		Niveau 3		-3%
			35-50 jaar		Niveau 4		-6%
			50+		Niveau 3		-8%
			50+		Niveau 4		-7%
				HO Bachelor			-4%
				HO Master			-9%
					Niveau 3		-3%
					Niveau 4		-6%
Waterschappen	<i>Gemiddeld</i>					+1,0%	
	Mannen					-0%	
			35-50 jaar		Niveau 4		-6%
			50+		Niveau 3		-2%
			50+		Niveau 4		-5%
				HO Bachelor			-4%
				HO Master			-9%
					Niveau 3		-2%
				Niveau 4		-8%	

Bron: Van der Werff et al. (2017). Wat verdient een overheids- of onderwijswerkgever ten opzichte van de marktsector, SEO-rapport 2017-44.

Hoewel het beloningsverschil vooral wordt veroorzaakt door loondifferentiatie in de marktsector en het niet voor de hand ligt om dezelfde loondifferentiatie (naar o.a. geslacht en omvang dienstverband) toe te passen bij de overheid, bestaat er wel degelijk concurrentie met de marktsector om werknemers. De vraag is dan of de strijd om de werknemer via

het uurloon moet lopen, of beter kan worden gestreden op basis van de aantrekkelijkheid van verschillende baanaspecten.

Uit Tabel 2 bleek dat in het openbaar bestuur vrouwen gemiddeld genomen tevredener zijn met een bepaald loonniveau dan mannen, jongeren tevredener dan werknemers van middelbare leeftijd, lager opgeleiden tevredener dan hoger opgeleiden, en deeltijdwerkers tevredener dan voltijdwerkers. Dat komt sterk overeen met de relatieve beloningspositie van deze groepen ten opzichte van de marktsector. Dat suggereert dat werknemers in het openbaar bestuur goed op de hoogte zijn van hun relatieve beloningspositie en daar rekening mee kunnen houden in hun mobiliteitsbeslissing. Tegelijkertijd bleek eerder dat andere baankenmerken voor ambtenaren belangrijker zijn. In plaats van een generieke loonsverhoging voor alle werknemers in het openbaar bestuur om loonachterstanden ten opzichte van de markt te repareren voor de groepen waarvoor die bestaan, kan worden ingezet op het verder bevorderen van de tevredenheid onder ambtenaren over de inhoud van het werk, de samenwerking met collega's, de hoeveelheid werk, de wijze van leidinggeven door managers en op betere interne loopbaanmogelijkheden. Aan de hand van de eerder uitgevoerde analyses kan worden afgeleid hoeveel budget aan extra loonruimte kan worden uitgespaard wanneer de baantevredenheid op een andere manier wordt verhoogd dan via een generieke loonsverhoging.

Neem bijvoorbeeld het grootste beloningsverschil ten opzichte van de marktsector in Tabel 5, dat van hoger opgeleiden met een Masteropleiding die werkzaam zijn bij gemeenten. Door alle gemeenteamttenaren een loonsverhoging te geven van 9 procent, verdwijnen alle vastgestelde beloningsachterstanden bij gemeenten, ook die bij Masteropgeleide gemeenteamttenaren. Met die loonsverhoging wordt de loontevredenheid met 17,7 procent van een standaarddeviatie verhoogd, met positieve gevolgen voor de algehele baantevredenheid. Dezelfde verhoging van de algehele baantevredenheid kan echter ook worden bereikt met een 1,8 procent standaarddeviatie verhoging van de tevredenheid met de inhoud van het werk. De totale kosten van de generieke loonsverhoging van 9 procent kan dus net zo goed worden gebruikt voor een relatief geringe verhoging van de tevredenheid met de inhoud van het werk. Beide verhogen de algehele baantevredenheid in dezelfde mate. Hetzelfde geldt voor een verandering in de tevredenheid met de organisatie in het algemeen (2,0 procent standaarddeviatie), de tevredenheid met de hoeveelheid werk (6,0 procent), de tevredenheid met de samenwerking met collega's (6,2 procent), en de mate van zelfstandigheid in het werk (6,4 procent). Al deze benodigde stijgingen van de tevredenheid onder werknemers liggen lager dan de benodigde stijging van de loontevredenheid (17,7 procent standaarddeviatie).

Deze berekeningen gaan uit van vergelijkbare voorkeuren van werknemers, ongeacht geslacht, leeftijd, opleidingsniveau of sector, gebaseerd op Tabel 1 en 2. Wanneer de schattingen in deze tabellen apart worden uitgevoerd naar achtergrondkenmerken, dan resulteert een gevarieerd beeld, zie Tabel 6. Voor mannen is het loon en de loontevredenheid bepalender voor de algehele baantevredenheid dan voor vrouwen. Dat geldt ook voor de invloed die mannen binnen de organisatie hebben. Vrouwen vinden loopbaanmogelijkheden en de wijze van leidinggeven door de manager weer belangrijker voor de baantevre-

denheid dan mannen. Ook voor jongeren is tevredenheid met de wijze van leidinggeven door de manager sterk bepalend voor de algehele baantevredenheid, gevolgd door de mate van invloed binnen de organisatie. Voor oudere werknemers is juist de tevredenheid met het loon bepalend voor de algehele baantevredenheid. Voor hoger opgeleiden zijn de tevredenheid met de wijze van leidinggeven door de manager, met de mate van zelfstandigheid in het werk en met de mate van invloed binnen de organisatie relatief bepalende factoren voor de algehele baantevredenheid.

Tabel 6: Invloed van tevredenheid met baanaspecten op baantevredenheid en van loon op loontevredenheid, gemiddeld en naar geslacht, leeftijd en opleidingsniveau (2015)

	Totaal	Man	Vrouw	35-	35-55	55+	Middel	Hoger
Regressie coëfficiënten								
Tevredenheid met:								
Inhoud van werk	1,3453	1,3033	1,3980	1,5350	1,3337	1,3028	1,2850	1,4515
Organisatie algemeen	1,0376	1,0422	1,0376	1,0184	1,1007	0,9718	1,0114	0,9315
Samenwerking	0,3954	0,3686	0,4298	0,2912	0,4252	0,4078	0,3491	0,4047
Zelfstandigheid	0,3839	0,4000	0,3612	0,2596	0,4372	0,3662	0,3613	0,4514
Hoeveelheid werk	0,3282	0,3031	0,3693	0,3714	0,3444	0,2837	0,3061	0,2976
Loopbaanmogelijkheden	0,1430	0,0911	0,2112	n.s.	0,1424	0,1348	n.s.	0,1372
Wijze van leidinggeven	0,1356	0,1080	0,1724	0,2784	0,1368	n.s.	n.s.	0,1718
Beloning (geschat)	0,1116	0,1567	n.s.	n.s.	n.s.	0,1734	n.s.	n.s.
Invloed in organisatie	0,1056	0,1200	0,0889	0,1353	0,1515	n.s.	n.s.	0,1199
Wijze van beoordeling	0,0557	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Aandacht voor welzijn	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Resultaatgerichtheid	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Info en communicatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Effect loontevredenheid								
Maandloon (x 1000)	0,504	0,5297	0,4849	0,6388	0,4874	0,515	0,5476	0,5258

	Totaal	Man	Vrouw	35-	35-55	55+	Middel	Hoger
Indexcijfers t.o.v. totaal								
Tevredenheid met:	Totaal	Man	Vrouw	35-	35-55	55+	Middel	Hoger
Inhoud van werk	100	97	104	114	99	97	96	108
Organisatie algemeen	100	100	100	98	106	94	97	90
Samenwerking	100	93	109	74	108	103	88	102
Zelfstandigheid	100	104	94	68	114	95	94	118
Hoeveelheid werk	100	92	113	113	105	86	93	91
Loopbaanmogelijkheden	100	64	148	n.s.	100	94	n.s.	96
Wijze van leidinggeven	100	80	127	205	101	n.s.	n.s.	127
Beloning (geschat)	100	140	n.s.	n.s.	n.s.	155	n.s.	n.s.
Invloed in organisatie	100	114	84	128	144	n.s.	n.s.	114
Wijze van beoordeling	100	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Aandacht voor welzijn	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Resultaatgerichtheid	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Info en communicatie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Effect loontevredenheid								
Maandloon (x 1000)	100	105	96	127	97	102	109	104

n.s. = niet significant bij 95 procent betrouwbaarheid

De variatie in voorkeuren naar achtergrondkenmerken is van belang voor het optimaliseren van het personeelsbeleid. Zagen we eerder dat het verhogen van het loon niet altijd de meest efficiënte manier is om de baantevredenheid van werknemers te verhogen, bij vrouwen en jongeren lijkt het loon er relatief ten opzichte van andere baanaspecten al helemaal weinig toe te doen. Mannen en oudere werknemers zijn nog het meest gevoelig voor loonsverhogingen. Uurlonen die achterlopen op die van vergelijkbare werknemers in de marktsector zouden bij hoger opgeleiden gecompenseerd kunnen worden door goede managers en een relatief grote mate van zelfstandigheid in het werk. Bij werknemers van middelbare leeftijd zijn het vaker een grotere invloed binnen de organisatie en een goede samenwerking met collega's die werknemers meer tevreden met hun baan maken.

De regressie-coëfficiënten in Figuur 6 laten onverminderd zien dat tevredenheid met de inhoud van het werk en met de organisatie in het algemeen voor alle deelgroepen van het personeelsbestand in het openbaar bestuur de belangrijkste factoren blijven in de algehele

baantevredenheid. De indexcijfers laten vervolgens zien dat tevredenheid met de inhoud van het werk meer dan gemiddeld van belang is voor jongeren, hoger opgeleiden en vrouwen, en minder dan gemiddeld voor middelbaar opgeleiden, mannen en oudere werknemers. Op die manier kan voor elk van de baanaspecten het relatieve belang voor verschillende deelgroepen inzichtelijk worden gemaakt. In het algemeen geldt dat naast tevredenheid met de inhoud van het werk en met de organisatie in het algemeen ook de tevredenheid met de samenwerking met collega's, met de mate van zelfstandigheid in het werk en met de hoeveelheid werk voor alle groepen van significant belang zijn voor de algehele baantevredenheid. De overige baanaspecten spelen niet of nauwelijks een rol in de algehele baantevredenheid, inclusief de tevredenheid met het loon. Dat betekent niet dat deze baanaspecten onbelangrijk zijn: ook loontevredenheid kan op zichzelf een reden voor werknemers zijn om al dan niet voor een werkgever te kiezen of op zoek te gaan naar een andere baan.

Opvallende afwijkingen van het gemiddelde in Tabel 6 zijn het relatieve belang van de tevredenheid met de wijze van leidinggeven voor jongeren, vrouwen en hoger opgeleiden, het relatieve belang van de tevredenheid met loonbaanmogelijkheden voor vrouwen, het relatieve belang van loontevredenheid voor mannen en het relatieve belang van de tevredenheid met de invloed in de organisatie voor jongeren en werknemers van middelbare leeftijd. Ook opvallend is dat jongeren tevredenheid over de samenwerking met collega's en met zelfstandigheid in het werk minder sterk laten meewegen in hun algehele baantevredenheid, net zoals mannen dat doen met de tevredenheid over loopbaanmogelijkheden.

Al deze inzichten kunnen van belang zijn bij het bieden van maatwerk in arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden als onderdeel van het personeelsbeleid. Tegelijkertijd is er nog steeds geen sprake van maatwerk wanneer er van wordt uitgegaan dat *alle* vrouwen loopbaanmogelijkheden van groot belang vinden, of dat *alle* mannen sterk worden gedreven door de hoogte van het loon. Van belang is dat er verschillen zijn tussen werknemers in de waardering van baanaspecten, waaronder de beloning, en dat die kunnen worden gebruikt om het werk of de baan aantrekkelijker te maken voor individuele werknemers, zonder dat het loon hoeft te worden verhoogd. Waar die verschillen en mogelijkheden liggen is uiteindelijk aan leidinggevendenden om te verkennen in periodieke gesprekken met werknemers.

Conclusie

Dit artikel laat zien dat behalve het loon er tal van andere aspecten aan een baan zitten die belangrijk zijn voor de keuze om te gaan werken in het openbaar bestuur. De algehele baantevredenheid bij ambtenaren wordt primair beïnvloed door de tevredenheid met de inhoud van het werk en met de organisatie in het algemeen. Daarnaast zijn ook de samenwerking met collega's, de mate van zelfstandigheid in het werk en de hoeveelheid werk van relatief groot belang voor de algehele baantevredenheid. Minder belangrijk, maar nog altijd van betekenis, zijn de tevredenheid met loopbaanmogelijkheden, met de wijze

van leidinggeven, met de mate van invloed in de organisatie, met de wijze van beoordeling én met de hoogte van het loon. Om het werken bij de overheid aantrekkelijk te maken, zowel voor zittende ambtenaren als voor potentiële nieuwe werknemers, lijkt het daarom gemakkelijker en efficiënter om die andere baanaspecten te beïnvloeden dan het doorvoeren van een generieke loonsverhoging.

Hoe de beïnvloeding van (de tevredenheid met) baanaspecten er precies uitziet, is onderdeel van personeelsbeleid en is uiteindelijk maatwerk. Meer concreet betekent aandacht voor de aantrekkelijkheid van baanaspecten bijvoorbeeld dat er inhoudelijk voldoende variatie wordt geboden in werkzaamheden en dat er een mate van keuzevrijheid is voor werknemers in het openbaar bestuur om zelf de inhoud van het werk te bepalen. Of dat de organisatie een zekere professionaliteit heeft en dat ook uitstraalt, een goede reputatie en (maatschappelijk) aanzien heeft en transparant is voor werknemers. Bij een goede samenwerking met collega's kan men denken aan het werken in teams met goede managers en een selectieve werving van teamleden. Een grotere tevredenheid met de mate van zelfstandigheid in het werk kan worden bereikt door werknemers meer verantwoordelijkheden en handelingsvrijheid te geven, aangevuld met duidelijke en regelmatige feedback. Ook daar zijn goede managers weer van belang. Tevredenheid met de hoeveelheid werk hoeft niet noodzakelijk een reductie van de werkdruk te betekenen, dat kan verschillen van persoon tot persoon, maar is dat in de meest gevallen wel. Werkdruk kan worden verminderd door een betere arbeidsdeling (taakafplitsing) of door meer personeel in te zetten om dezelfde hoeveelheid werk uit te voeren. Dat laatste lijkt echter kostbaarder dan een generieke loonsverhoging. Tevredenheid over de werkdruk kan ook worden beïnvloed door erkenning en begrip voor de hoeveelheid werk van werknemers door leidinggevendenden en/of het bieden van meer regelmogelijkheden aan een werknemer, onder meer rekening houdend met iemands persoonlijke situatie.

Het blijft lastig om in te schatten hoe succesvol dit soort maatregelen zijn bij het beïnvloeden van de tevredenheid met baanaspecten en daarmee van de algehele baantevredenheid. Zeker als wordt vastgesteld dat die tevredenheid met baanaspecten sterk kan variëren tussen werknemers. Zo is tevredenheid met de inhoud van het werk meer dan gemiddeld van belang voor jongeren, hoger opgeleiden en vrouwen, en minder dan gemiddeld voor middelbaar opgeleiden, mannen en oudere werknemers. Tevredenheid met de wijze van leidinggeven is van relatief groot belang voor jongeren, vrouwen en hoger opgeleiden, tevredenheid met loonbaanmogelijkheden met name voor vrouwen, loontevredenheid vooral voor mannen, en tevredenheid met de invloed in de organisatie sterker bij jongeren en werknemers van middelbare leeftijd. Die verschillen zijn aanknopingspunten om aandacht te besteden aan het verbeteren van arbeidsomstandigheden en –voorwaarden op individueel niveau. Dat biedt meer mogelijkheden om beloningsverschillen ten opzichte van de marktsector te compenseren dan alleen een generieke loonsverhoging, die vrij kostbaar is en waardoor verschillen tussen werknemers bij het openbaar bestuur ten opzichte van de marktsector blijven bestaan. Zo verdienen mannen, ouderen, hoger opgeleiden in hogere functies en werknemers in voltijd gemiddeld minder bij het openbaar bestuur dan vergelijkbare werknemers in de marktsector. Vrouwen, jongeren, lager opgeleiden en werknemers in deeltijd verdienen gemiddeld juist meer in het openbaar

bestuur dan in de markt. Gemiddeld genomen betalen sectoren binnen het openbaar bestuur echter niet minder per uur dan de markt.

Uiteindelijk blijft het aantrekkelijk houden van het werk voor ambtenaren een rol voor het personeelsbeleid en –management bij de overheid. Belangrijkste boodschap van dit artikel is dat er naast het generiek verhogen van lonen zoveel andere mogelijkheden zijn om het werken bij het openbaar bestuur aantrekkelijk te maken en dat die andere mogelijkheden wellicht makkelijker te benutten zijn tegen lagere kosten.

Bijlage. Belangrijkste gebruikte enquêtevragen uit PoMo 2016

Voor dit artikel zijn de antwoorden gebruikt op diverse enquêtevragen in het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (PoMo) 2016. Het gaat primair om de volgende gegevens:

- Tevredenheid met de huidige functie
- Redenen om de vorige functie te verlaten (alleen instromers en uitstromers)
- Redenen om voor de huidige functie te kiezen (alleen instromers en uitstromers)
- Brutoloon per maand in de huidige functie
- Verandering in brutoloon per maand t.o.v. vorige functie (alleen instromers en uitstromers)
- Achtergrondkenmerken van werknemers

De eerste drie gebruikte vragen staan centraal in het onderzoek. Omdat de exacte formulering van belang kan zijn voor de interpretatie van de analysesresultaten, worden deze vragen hieronder integraal afgedrukt.

Q54. De volgende vraag gaat over uw werkbeleving. Beantwoord de vraag voor de situatie zoals die was in 2013. Kunt u per aspect aangeven in hoeverre u tevreden of ontevreden was?

1. Zeer ontevreden
2. Tamelijk ontevreden
3. Niet ontevreden, niet tevreden
4. Tamelijk tevreden
5. Zeer tevreden

1. Uw baan, alles bijeengenomen
2. De organisatie waar u werkt, alles bijeengenomen
3. De inhoud van het werk
4. De samenwerking met collega's
5. De mate van zelfstandigheid
6. De hoeveelheid werk
7. De resultaatgerichtheid van de organisatie
8. De wijze waarop uw direct leidinggevende leiding geeft
9. De informatievoorzieningen en communicatie binnen de organisatie

10. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
11. De beloning
12. De wijze waarop u beoordeeld wordt
13. De mate van invloed die u heeft binnen de organisatie
14. De aandacht van de organisatie voor uw persoonlijk welzijn

Q38. Hieronder ziet u een aantal mogelijke redenen om uit te kijken naar een andere baan. Kunt u aangeven in hoeverre zij een rol hebben gespeeld bij uw besluit uw oude organisatie te verlaten?

Ik besloot de organisatie te verlaten omdat...

1. Helemaal oneens
 2. Mee oneens
 3. Niet mee eens, niet mee oneens
 4. Mee eens
 5. Helemaal mee eens
-
1. ik ontevreden was over de inhoud van het werk
 2. ik ontevreden was over de samenwerking met collega's
 3. ik ontevreden was over de mate van zelfstandigheid
 4. ik ontevreden was met de hoeveelheid werk
 5. ik ontevreden was met de resultaatgerichtheid van de organisatie
 6. ik ontevreden was met de wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding gaf
 7. ik ontevreden was over de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie
 8. ik ontevreden was over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
 9. ik ontevreden was over de beloning
 10. ik ontevreden was over de wijze waarop ik beoordeeld werd
 11. ik ontevreden was over de mate van invloed die ik had binnen de organisatie
 12. ik ontevreden was over de aandacht van de organisatie voor mijn persoonlijk welzijn
 13. er een dreiging was om mijn baan te verliezen

Q72. *Hieronder staat een aantal mogelijke redenen om voor deze specifieke baan en niet voor een andere baan te kiezen. In hoeverre bent u het eens of oneens met deze stellingen?*

Ik heb gekozen voor deze baan, vanwege....

1. Helemaal oneens
 2. Mee oneens
 3. Niet mee eens, niet mee oneens
 4. Mee eens
 5. Helemaal mee eens
-
1. de inhoud van het werk
 2. de samenwerking met collega's
 3. de mate van zelfstandigheid
 4. de hoeveelheid werk
 5. de resultaatgerichtheid van de organisatie
 6. de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
 7. de beloning
 8. de aandacht van de organisatie voor mijn persoonlijk welzijn
 9. het feit dat het een promotie betekent