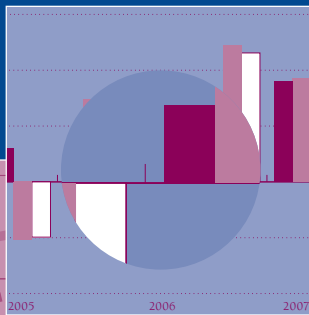
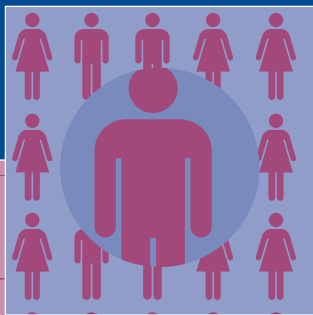


# Tevreden blijven werken in het onderwijs



**Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit  
werknemers- en werkgeversperspectief**



# **Tevreden blijven werken in het onderwijs**

**Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief**

# **Tevreden blijven werken in het onderwijs**

**Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit  
werknemers- en werkgeversperspectief**

ResearchNed bv, Nijmegen  
Sil Vrielink  
Lette Hogeling

SBO, mei 2008

Uitgave: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (SBO), Den Haag  
Auteurs: Sil Vrielink en Lette Hogeling, ResearchNed bv, Nijmegen  
Opmaak: Jolanda Witvoet, Alphen aan den Rijn  
Druk: Albani drukkers bv, Den Haag

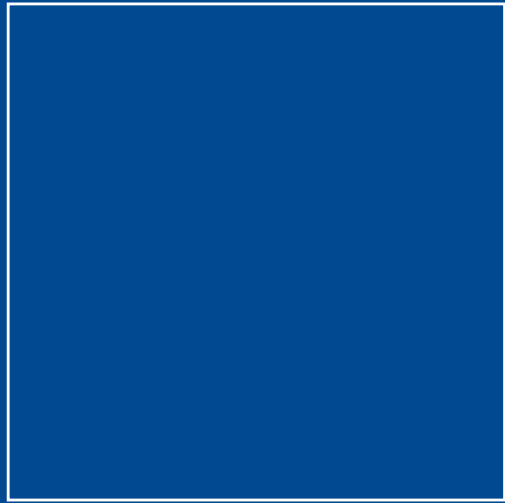
ISBN 978-90-77864-29-6

© mei 2008, Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, Den Haag

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

# | Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>12</b>
1.1 Achtergrond	13
1.2 Onderzoeksozet	14
1.3 Onderzoeksvragen	14
<b>2 Levensfasegericht personeelsbeleid</b>	<b>16</b>
2.1 Levensfasegericht personeelsbeleid	17
2.2 HRM-beleid	20
2.3 Langer doorwerken	25
<b>3 Formele gesprekken met de leidinggevende</b>	<b>28</b>
3.1 Inleiding	29
3.2 Functioneringsgesprekken in het onderwijs	29
3.3 Onderwerpen en afspraken	33
<b>4 Arbeidstevredenheid en arbeidsvoorwaarden</b>	<b>38</b>
4.1 Inleiding	39
4.2 Arbeidstevredenheid	40
4.3 Arbeidsvoorwaarden	43
<b>5 Werkstress</b>	<b>46</b>
5.1 Inleiding	47
5.2 Werkstress onder onderwijzend personeel	49
5.3 Eerder stoppen met werken	54
<b>Bijlagen</b>	<b>58</b>
Bijlage 1 – Behoeftemeting	59
Bijlage 2 – Tabellen bij hoofdstuk 2	61
Bijlage 3 – Tabellen bij hoofdstuk 3	66
Bijlage 4 – Tabellen bij hoofdstuk 4	69
Bijlage 5 – Tabellen bij hoofdstuk 5	73



# Samenvatting

## | Samenvatting

In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre scholen en instellingen levensfasegericht personeelsbeleid voeren en of de HRM-praktijk op scholen/instellingen die LFP voeren verschilt van die op scholen/instellingen die dat (nog) niet doen. Daarnaast is onderzocht hoe werknemers (leraren en ondersteuners) het personeelsbeleid op hun school/instelling beoordelen. Voor de analyses is gebruikt gemaakt van twee databestanden: de Behoeftemeting onder directeurs, managers en p&o functionarissen in het onderwijs van het SBO en het Personeelonderzoek 2006 (BZK).

Op grond hiervan belichten we het personeelsbeleid vanuit werkgevers- én werknemersperspectief.

### Levensfasegericht personeelsbeleid

Goed onderwijs staat of valt met voldoende en goed gekwalificeerd personeel. *Levensfasegericht personeelsbeleid*, dat mikt op een optimale en duurzame inzetbaarheid van personeel, kan daaraan een bijdrage leveren. Uit dit onderzoek blijkt dat op dit moment circa twaalf procent van de scholen en instellingen LFP voert. De overgrote meerderheid bevindt zich echter nog in de *oriëntatie-* en *ontwikkelingsfase*. Zorgen dat mensen plezier in hun werk houden is de voornaamste reden om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te gaan.

Om problemen op de onderwijsarbeidsmarkt tegen te gaan moet volgens de Commissie Leraren worden geïnvesteerd in professioneel personeelsbeleid. Het blijkt dat scholen en instellingen die een meer uitgewerkt HRM-beleid hebben en als *professionele arbeidsorganisaties* kunnen worden getypeerd, vaak al een levensfasegericht personeelsbeleid voeren. Scholen en instellingen die veel HRM-instrumenten inzetten, zitten relatief vaak in de ontwikkel- en uitvoeringsfase van levensfasegericht personeelsbeleid. Omgekeerd zien we dat scholen en instellingen die in de ontwikkeling naar een professionele school achterlopen, (nog) geen levensfasegericht personeelsbeleid voeren. Het aantal HRM-instrumenten dat deze scholen/instellingen inzetten is relatief beperkt.

### Formele gesprekken

Goed personeelsbeleid is van groot belang om het werken in het onderwijs aantrekkelijk te maken, tekorten te bestrijden en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In de afgelopen jaren is daarom veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen en instellingen

(m.n. po, vo, mbo). Wanneer we afgaan op het beeld dat directeuren en managers schetsen, heeft dit ertoe geleid dat bijna overal *functioneringsgesprekken* worden gehouden. Uit het Personeelonderzoek komt een minder rooskleurig beeld naar voren. Circa 71 procent van de werknemers in het onderwijs heeft een formeel gesprek gevoerd met zijn leidinggevende. In het voortgezet onderwijs en in het mbo ligt dit aandeel nog lager (62 procent). Dit staat in schril contrast met het belang dat werknemers aan dergelijke gesprekken hechten (89 procent).

Kijken we naar de inhoud van de gesprekken, dan blijkt dat vooral afspraken worden gemaakt over de taakverdeling/samenwerking binnen het team en de werkzaamheden de komende periode. Over de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan worden minder vaak concrete afspraken gemaakt. Dit geldt in het bijzonder voor oudere werknemers en (onderwijs) ondersteuners. Van een levensfasegericht personeelsbeleid lijkt derhalve nog niet altijd sprake.

#### **Arbeidstevredenheid**

Werknemers in het onderwijs zijn over het algemeen redelijk tevreden met hun baan. Vooral over de inhoud van het werk, de relatie met collega's en de mate van zelfstandigheid is men tevreden.

Onvrede is er vooral over de werkstress, de loopbaanmogelijkheden en wijze waarop de organisatie wordt bestuurd. Werknemers waarmee een functioneringsgesprek is gehouden, zijn relatief meer tevreden met hun baan dan werknemers waarmee geen gesprek is gehouden. Verder blijkt dat werknemers waar afspraken mee zijn gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling meer tevreden zijn over hun loopbaanmogelijkheden dan werknemers die hier niet over hebben gesproken. Hieruit kunnen we concluderen dat gesprekken over het functioneren en de persoonlijke ontwikkeling samen gaan met een grotere arbeidssatisfactie.

Oudere werknemers zijn relatief minder tevreden met hun baan en loopbaanmogelijkheden. Kijken we naar de preferenties op het terrein van arbeidsvoorwaarden, dan zien we dat oudere werknemers vooral geïnteresseerd zijn in mogelijkheden om eerder te stoppen met werken en in deeltijd met prepensioen te gaan. Verbetering van de opleidingsmogelijkheden worden door oudere werknemers veel minder vaak genoemd dan door jongere werknemers. De preferenties van oudere werknemers sluiten hiermee niet goed aan bij het doel van het Kabinet om oudere werknemers te stimuleren langer door te werken.



## Werkstress

De werkdruk in het onderwijs is hoog en vormt een van de belangrijkste bronnen van onvrede onder leraren. De Commissie Leraren ziet de vervolmaking van het personeelsbeleid als één van de belangrijke elementen van de *professionele schoolorganisatie*. Beleidsmatig wordt hier op aangesloten door het afsluiten van een convenant waarin onder andere een verlichting van de werkdruk wordt besproken. Uit analyses op het Personeelonderzoek blijkt dat werkdruk een belangrijke voorspeller is voor de ervaren werkstress van onderwijzend personeel. Daarnaast ondersteunen de analyses de door de Commissie Leraren voorgestelde maatregel om leraren meer sturings- en regel mogelijkheden te geven en de werkdruk te verlichten. Autonomie in het werk blijkt een sterke voorspeller van de ervaren werkstress. Daarnaast blijken de stijl van leidinggeven en de relatie met collega's van invloed. Op grond hiervan kunnen we concluderen dat autonomievergroting en een coachende stijl van leidinggeven indirect (door vermindering van de werkstress) tot een reductie van het lerarentekort kunnen leiden.

## Langer doorwerken

De komende jaren dreigen opnieuw grote tekorten aan leraren te ontstaan, vooral in het voortgezet onderwijs. Het is daarom van belang dat oudere leraren langer doorwerken. Om het voor leraren aantrekkelijker te maken langer door te werken, wil het ministerie van OCW de bestaande seniorenregelingen (BAPO) vervangen door een regeling voor levensfasegericht personeelsbeleid. Op grond van dit onderzoek kunnen we concluderen dat dit idee vooral in het primair en voortgezet onderwijs gevoelig ligt. De meeste directeuren in het po en vo vinden het prima dat werknemers op hun 62<sup>ste</sup> stoppen met werken en voorafgaand aan hun FPU minder gaan werken (BAPO genieten).

Ook uit het Personeelonderzoek komt naar voren dat het stimuleren van langer doorwerken weinig aandacht krijgt in gesprekken met oudere werknemers. Met oudere werknemers worden minder vaak functioneringsgesprekken gehouden en worden bovendien ook weinig afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan. Hieruit kunnen we concluderen dat van een levensfasegericht personeelsbeleid in de praktijk niet altijd sprake is.

Verder blijkt dat oudere leraren die veel werkstress ervaren relatief vaker met vervroegd pensioen willen dan leraren die weinig werkstress ervaren. Om leraren te bewegen langer door te werken,

is vermindering van de werkstress belangrijk. Dat geldt in het bijzonder voor leraren in het vmbo, waar ervaren werkstress hoog is. Aanpak van de werkdruk, vergroten van de autonomie en verbetering van de collegiale relaties resulteren indirect in een grotere arbeidsparticipatie van oudere leraren.

### Ondersteuners

Ondersteunend personeel wordt in het onderwijs soms als vergeten groep beschouwd wat betreft personeelsbeleid. Dit onderzoek bevestigt dat beeld. Met ondersteuners worden relatief minder gesprekken gehouden over het functioneren dan met leraren. Ook worden met hen relatief minder afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan. In het licht van de dreigende tekorten is dit ongewenst. Van ondersteuners wordt namelijk verwacht dat zij een bijdrage leveren aan de reductie van de werkdruk van leraren en daarmee het onderwijs aantrekkelijker maken. Bovendien kunnen sommige ondersteuners via een duaal traject opgeleid worden tot leraar, en daarmee het lerarentekort op termijn verkleinen. Extra aandacht voor de ontwikkeling van ondersteunend personeel is daarom gewenst.



# 1

## Inleiding

## 1.1 Achtergrond

Het aantal openstaande vacatures en het percentage moeilijk vervulbare vacatures in de publieke sector nemen de komende tijd toe. De grootste bezettingsproblemen worden verwacht in het Onderwijs en in de sector Zorg en Welzijn<sup>1</sup>. Bijna alle overheidsorganisaties zijn relatief vergrijsd, waardoor de vraag naar arbeid de komende jaren toe zal nemen. Vooral in het onderwijs is de sterke vergrijzing één van de belangrijkste oorzaken van de groeiende vraag naar nieuwe leraren<sup>2</sup>. Een oplossing voor de dreigende tekorten ligt in het verhogen van de arbeidsparticipatie, zowel door huidige werknemers te stimuleren meer te werken als door het aantrekken van groepen die op dit moment niet participeren.

Een belangrijke voorwaarde voor het voeren van levensfasegericht personeelsbeleid in de (onderwijs) organisatie is inzicht bij leidinggevendenden over de mogelijkheden en behoeften van de verschillende inzetbaarheid (combinatie arbeid/zorg, etcetera). Daarnaast moeten organisaties 'helder en transparant aan werknemers duidelijk maken wat de mogelijkheden tot verticale dan wel horizontale mobiliteit zijn' (Min BZK, 2007<sup>3</sup>). Instrumenten die hierbij kunnen worden ingezet zijn bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleidingsgesprekken en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Met betrekking tot langer doorwerken (tot 65 jaar of ouder) kan op verschillende gebieden winst worden geboekt op het gebied van arbeidsparticipatie. Lange tijd heeft binnen organisaties de nadruk gelegen op de negatieve aspecten van ouder wordende werknemers. Dit heeft tot gevolg dat levensfasegericht personeelsbeleid voor oudere werknemers vooral gericht was op *ontzietmaatregelen*. Uit een onderzoek van van Dalen et al. (2007)<sup>4</sup> blijkt dat werkgevers vooral maatregelen toepassen voor oudere werknemers als '*extra verlof, ergonomische maatregelen, en deeltijd-VUT of prepensioen*'. Dit zorgt niet alleen voor een nieuwe bevestiging van het negatieve beeld (verminderde motivatie en inzetbaarheid) van oudere werknemers, maar

1 ministerie van BZK (2008) Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008. Den Haag.

2 ministerie van OCW (2007) Nota Werken in het Onderwijs 2007. Den Haag.

3 ministerie van BZK (2007) Levensfasebewust personeelsbeleid? Overheidspersoneel spreekt zich uit. Den Haag.

4 van Dalen, H., et al. (2007) NIDI. Oudere werknemers door de lens van de werkgever. Den Haag.

er wordt ook voorbij gegaan aan de waarde van oudere werknemers voor de organisatie. Juist door te investeren in kennis, vaardigheden en dus het blijven ontwikkelen van personeel op leeftijd (*levensfasegericht personeelsbeleid*) kunnen deze mensen langer productief en maatschappelijk betrokken blijven.<sup>1</sup>

## 1.2 Onderzoeksopzet

In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van twee databestanden om een beeld te krijgen van levensfasegericht personeelsbeleid in het onderwijs. Ten eerste is een aantal analyses uitgevoerd op gegevens uit een *behoeftemeting* onder directeuren, managers en p&o functionarissen die in het voorjaar is uitgevoerd in opdracht van het SBO. In de behoeftemeting is onder andere gevraagd welke HRM-instrumenten worden ingezet. Daarnaast is gevraagd of men levensfasegericht personeelsbeleid (LFP) voert. De behoeftemeting verschaft hiermee een goed beeld van de HRM-praktijk, vanuit *werkgeversperspectief*.

Daarnaast hebben we een aantal secundaire analyses uitgevoerd op basis van gegevens uit het *Personeelsonderzoek 2006* van het ministerie van BZK. In dit onderzoek is aan alle werknemers in het onderwijs gevraagd of men het afgelopen jaar een formeel gesprek heeft gehad met de direct leidinggevende, welke onderwerpen daarin aan de orde zijn gekomen en of er concrete afspraken zijn gemaakt over het werk, de beloning, de persoonlijke ontwikkeling en de loopbaan. Daarnaast is gevraagd in hoeverre men belang hecht aan (formeel) overleg met de direct leidinggevende. Ook is gevraagd naar tevredenheid, motivatie, profiel en arbeidsmarktgedrag. Op grond hiervan kan een goed beeld worden geschetst van de HRM-praktijk in het onderwijs vanuit *werknemersperspectief* (leraren, oop).

Het personeelsonderzoek bevat informatie van bijna 5000 onderwijzende en ondersteunende personeelsleden in het onderwijs (p/o t/m wo). Voor de analyses in dit rapport is binnen de gegevens uit het *Personeelsonderzoek 2006* een selectie gemaakt van onderwijzende en ondersteunend personeel in de onderwijssector, waarmee de directie buiten beschouwing is gelaten. Op basis hiervan kunnen we betrouwbare uitspraken doen over de HRM-praktijk in het onderwijs, uitgesplitst naar sector en leeftijd.

### 1.3 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek beantwoorden we de volgende onderzoeksvragen:

- 1 In hoeverre voeren scholen en instellingen een levensfasegericht personeelsbeleid?
- 2 Zijn er verschillen naar sector, regio, schooltype, schoolgrootte en/of denominatie in de mate waarin levensfasegericht personeelsbeleid wordt gevoerd?
- 3 Verschilt de HRM-praktijk op scholen/instellingen die levensfasegericht personeelsbeleid voeren van die op scholen/instellingen die (nog) geen LFP voeren? Verschilt de HRM-praktijk op scholen met een groen team van scholen met een grijs team?
- 4 Hoe beoordelen leraren en onderwijsondersteuners het personeelsbeleid op hun school/ instelling? Zijn er verschillen naar sector en leeftijd in het oordeel van werknemers?
- 5 In hoeverre worden met leraren en ondersteuners afspraken gemaakt over hun persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan? Zijn leraren/ondersteuners waarmee afspraken worden gemaakt over hun persoonlijke ontwikkeling en hun loopbaan meer tevreden met hun baan dan leraren/ondersteuners waarmee géén afspraken worden gemaakt?
- 6 Hoe beoordelen leraren de ervaren werkstress? In hoeverre is de ervaren werkstress afhankelijk van de autonomie in het werk, de (ervaren) werkdruk en de relatie met collega's en leidinggevende? In hoeverre zijn deze factoren van invloed op de wens om eerder te stoppen met werken?

# 2

## **Levensfasegericht personeelsbeleid**



# | Levensfasegericht personeelsbeleid

De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen en instellingen. Dit heeft, naar het oordeel van de Commissie Leraren<sup>5</sup>, echter nog onvoldoende geleid tot *professionele arbeidsorganisaties* en *goed personeelsbeleid*. De ontwikkeling naar een professionele school moet daarom met kracht worden vervolgd, vindt de Commissie. Het kabinet deelt deze visie en wil daarom een *Convenant professionelere school* afsluiten met de sociale partners in het onderwijs<sup>6</sup>. In dit convenant wil het ministerie van OCW onder meer afspraken maken over *levensfasegericht personeelsbeleid* en *opleidingsbeleid*.

In dit hoofdstuk gaan we na in hoeverre scholen en instellingen *levensfasegericht personeelsbeleid* (LFP) voeren en of de HRM-praktijk op scholen/instellingen die LFP voeren, verschilt van die op scholen/instellingen die (nog) geen LFP voeren. We baseren ons hierbij op gegevens uit de behoeftemeting die medio 2007 voor het SBO is uitgevoerd<sup>7</sup>. Aan dit onderzoek is meegewerkt door bijna 2.600 schoolleiders, managers, bestuurders en P&O-functionarissen (zie bijlage 1). In verband met de interpretatie van de gegevens wijzen we er op dat de netto-respons in het hoger onderwijs beperkt is. De cijfers moeten daarom voorzichtig worden geïnterpreteerd.

## 2.1 Levensfasegericht personeelsbeleid

Goed onderwijs staat of valt met voldoende en goed gekwalificeerd personeel. *Levensfasegericht personeelsbeleid*, dat mikt op een optimale en duurzame inzetbaarheid van personeel, kan daaraan een bijdrage leveren. Uit tabel 2.1 blijkt dat in alle onderwijssectoren wordt gewerkt aan de invoering van levensfasegericht personeelsbeleid. Bij circa 12 procent van de scholen en instellingen vormt LFP al een integraal onderdeel van het personeelsbeleid. De overgrote meerderheid bevindt zich echter nog in de *oriëntatie-* en *ontwikkelingsfase*. Dit geldt voor alle sectoren.

5 Commissie Leraren (2007) *LeerKracht!* OCW: Den Haag.

6 OCW (2007) *Actieplan LeerKracht van Nederland*. Den Haag.

7 Vrieling (2007) *SBO Behoeftemeting*. ResearchNed: Nijmegen.

Tabel 2.1 – In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid bij uw organisatie?

	po	vo	best.*	mbo	hbo	wo	totaal
Het staat nog niet op de agenda/ we zijn er nog niet mee bezig	24,7%	18,2%	23,3%	8,4%	15,5%	14,3%	22,8%
Het staat op de agenda van bestuur en management	24,3%	15,3%	18,8%	21,5%	18,6%	28,6%	22,4%
Het staat op de agenda van de MR en het personeel	1,4%	1,8%	1,5%	0,9%	3,1%	0,0%	1,5%
We zijn op dit moment het nut en de noodzaak van LFP aan het verkennen	7,1%	11,8%	10,6%	15,0%	5,2%	7,1%	8,3%
Het ontbreekt ons nog aan de juiste instrumenten en ideeën om LFP te voeren	11,8%	14,7%	11,8%	8,4%	8,2%	0,0%	11,6%
We zijn bezig met de ontwikkeling van LFP	14,4%	20,6%	14,8%	26,2%	32,0%	21,4%	16,1%
We hebben in een pilot ervaring opgedaan met LFP	1,3%	1,2%	1,7%	7,5%	5,2%	3,6%	1,8%
LFP vormt een integraal onderdeel van ons personeelsbeleid	11,3%	12,9%	15,2%	7,5%	11,3%	17,9%	12,1%
Weet niet	3,7%	3,5%	2,3%	4,7%	1,0%	7,1%	3,4%
Totaal (n)	1.675	170	473	107	97	28	2.550

\* Dit betreft besturen po/vo.

In het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs is men overigens wel al iets verder met de invoering van LFP dan in het primair en voortgezet onderwijs (zie tabel 2.1). Ruim één derde van de instellingen in het mbo (34%) en het hbo (37 procent) bevindt zich in de *ontwikkelingsfase*<sup>8</sup>. In het primair en voortgezet onderwijs ligt dit aandeel lager (resp. 16 procent en 22 procent) en zijn relatief veel scholen (nog) niet met LFP bezig. In het wetenschappelijk onderwijs wordt door het grootste deel aangegeven dat levensfasegericht personeelsbeleid op de agenda van bestuur en management staat, maar ook dat het al een integraal onderdeel van het personeelsbeleid vormt (17,9 procent)<sup>9</sup>.

Binnen het primair onderwijs zijn er overigens wel verschillen naar regio en denominatie. Scholen in het oosten en het westen van het land zitten relatief vaker in de ontwikkelings- en uitvoeringsfase dan scholen in het noorden en zuiden van het land (zie tabel B2.1). Voor rooms-katholieke en protestants-christelijke scholen geldt hetzelfde, in vergelijking met openbare en algemeen bijzondere scholen

<sup>8</sup> We rekenen hiertoe de respondenten die aangegeven bezig te zijn met de ontwikkeling van LFP en degenen die in een pilot ervaring hebben opgedaan met LFP.

<sup>9</sup> De cijfers voor het wo zijn gebaseerd op een beperkte netto-respons (29 managers).

(zie tabel B2.2). Verder blijkt dat scholen met een grijs team relatief vaker met LFP bezig zijn dan scholen met een groen team en grote besturen relatief verder zijn dan kleine (zie tabel 2.2 en B2.3). Van de besturen met meer dan 10 scholen is bijna 85 procent met LFP bezig (oriëntatie-, ontwikkeling-, uitvoeringsfase). Van de éénpitters is ongeveer 65 procent dat.

Tabel 2.2 – PO: In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid? (naar % 50-plus)

Aandeel 50-plussers	nog niet mee bezig	oriëntatie-fase	ontwikkelings-fase	uitvoerings-fase	totaal* (n=100%)
< 20%	29,4%	43,9%	8,9%	12,1%	214
20-29%	24,1%	44,2%	17,9%	11,3%	319
30-39%	25,9%	42,4%	17,3%	10,2%	410
40-49%	22,7%	44,8%	15,2%	13,5%	348
>= 50%	22,9%	47,7%	15,9%	10,2%	371
Totaal**	24,7%	44,6%	15,6%	11,4%	1.662

\* Inclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

\*\* Exclusief scholen waarvan géén personeelsgegevens beschikbaar zijn.

### Motieven om met LFP aan de slag te gaan

*Zorgen dat mensen plezier in hun werk houden*, wordt door driekwart van de respondenten als reden genoemd om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te gaan. Daarnaast worden het *voorkomen dat mensen vastlopen*, het *behoud van inzetbaarheid* en het *beter benutten van kennis en ervaring* als redenen genoemd (zie tabel 2.3).

De redenen om met LFP aan de slag te gaan, verschillen enigszins naar sector. In het primair en voortgezet onderwijs wordt het *zorgen dat mensen plezier in hun werk houden*, het *terugdringen van ziekteverzuim* en het *voorkomen van voortijdig vertrek* vaker genoemd dan in het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs. *Behoud van inzetbaarheid* is in het mbo en het hbo een belangrijker motief om met LFP aan de slag te gaan (zie tabel 2.3).

Tabel 2.3 – Redenen om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te (willen) gaan (%)

	po	vo	best.**	mbo	hbo	wo	totaal
Zorgen dat mensen plezier in het werk houden	78,4	73,2	69,9	65,7	68,8	57,7	75,4
Voorkomen dat mensen vastlopen	50,8	45,1	53,0	57,8	51,0	57,7	51,2
Behoud van inzetbaarheid van het personeel	44,1	55,5	47,4	77,5	62,5	57,7	47,7
Betere benutting van kennis en ervaring	37,6	36,6	34,2	37,3	47,9	46,2	37,4
Terugdringen van het ziekteverzuim	30,5	32,9	30,5	14,7	12,5	7,7	29,1
Voorkomen van voortijdig vertrek	29,7	31,7	22,5	26,5	16,7	23,1	27,8
Anders	1,9	1,8	2,8	2,9	-	-	2,0
Weet niet/geen mening	2,2	1,2	4,5	-	2,1	3,8	2,5
Totaal (n) **	1.613	164	462	102	96	26	2.463

\* De percentages tellen niet op tot 100 procent (maximaal 3 antwoorden mogelijk).

\*\* Exclusief respondenten waarvan niet bekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

\*\*\* Dit betreft besturen po/vo.

Ook tussen scholen en instellingen die LFP voeren (de voorhoede) en degenen die daar nog niet mee bezig zijn (de achterhoede), zijn er verschillen. *Terugdringen van ziekteverzuim, behoud van inzetbaarheid en zorgen dat mensen plezier in het werk houden*, worden door de voorhoede vaker als reden genoemd om met LFP aan de slag te gaan dan door de achterhoede (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4 – Redenen om met levensfasegericht personeelsbeleid aan de slag te (willen) gaan (%)

	nog niet mee bezig	oriëntatie- fase	ontwikke- lingsfase	uitvoe- ringsfase	totaal
Zorgen dat mensen plezier in het werk houden	70,1	75,9	78,3	78,9	75,4
Voorkomen dat mensen vastlopen	45,2	53,5	51,0	54,9	51,2
Behoud van inzetbaarheid van het personeel	37,3	48,3	56,9	51,6	47,7
Betere benutting van kennis en ervaring	36,9	36,9	40,9	34,7	37,4
Terugdringen van het ziekteverzuim	26,5	28,7	29,3	35,1	29,1
Voorkomen van voortijdig vertrek	24,9	30,6	26,0	25,3	27,8
Anders	2,2	1,3	2,8	2,6	2,0
Weet niet/geen mening	9,6	0,3	0,2	0,3	2,5
Totaal (n) **	582	1116	457	308	2.463

\* De percentages tellen niet op tot 100 procent (maximaal 3 antwoorden mogelijk).

\*\* Exclusief respondenten waarvan niet bekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

## 2.2 HRM-beleid

Goed personeelsbeleid is van groot belang om het werken in het onderwijs aantrekkelijk te maken, tekorten te bestrijden en de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In de afgelopen jaren is daarom veel geïnvesteerd in het personeelsbeleid op scholen en instellingen

(m.n. po, vo, mbo). Wanneer we afgaan op het beeld dat directeuren en managers schetsen, heeft dit ertoe geleid dat bijna overal *functioneringsgesprekken* worden gehouden (zie tabel 2.5). Bijna tweederde van de respondenten geeft aan dat (bijna) alle medewerkers een *persoonlijk ontwikkelingsplan* hebben en ruim de helft meldt dat het personeelsbeleid is afgestemd op de onderwijsdoelen. Het werken met *competentieprofielen* gebeurt in het mbo (68 procent) en het hbo (65 procent) duidelijk vaker dan in de andere sectoren. Het bij elkaar in de klas kijken is echter lang niet overal gebruikelijk. In het primair (45 procent) en voortgezet onderwijs (29 procent) gebeurt dit vaker dan in het mbo en het hoger onderwijs. Het houden van *beoordelingsgesprekken* is echter in het hoger onderwijs meer ingeburgerd dan in het funderend onderwijs (zie tabel 2.5).

Verder blijkt dat de HRM-praktijk op scholen en instellingen die levensfasegericht personeelsbeleid voeren duidelijk verschilt van die op scholen/instellingen die dat (nog) niet doen (zie tabel B2.4). Afgezien van functioneringsgesprekken, zetten scholen en instellingen die LFP voeren veel meer HRM-instrumenten in dan scholen/instellingen die dat (nog) niet doen. Het gemiddeld aantal HRM-praktijken is groter (zie tabel 2.6). Op grond hiervan kunnen we concluderen dat er sprake is van een duidelijk faseverschil. Het blijkt dat op scholen en instellingen die een meer uitgewerkt HRM-beleid laten zien en kunnen worden getypeerd als *professionele arbeidsorganisaties* (zie blok hieronder), levensfasegericht personeelsbeleid vaker wordt ingezet dan op scholen en instellingen die in de ontwikkeling naar een *professionele school* achterlopen. We zien een duidelijk verband tussen de *HRM-intensiteit* van scholen en instellingen en de fase waarin het *LFP-beleid* zich bevindt<sup>10</sup>. Scholen en instellingen die niet of nauwelijks HRM-instrumenten inzetten, zijn zelden of nooit met levensfasegericht personeelsbeleid bezig (zie tabel 2.6). Scholen en instellingen die daarentegen veel HRM-instrumenten inzetten, zitten relatief vaker in de ontwikkel- en uitvoeringsfase.

De Commissie Leraren vindt dat de ontwikkeling naar een meer professionele school, zoals ingezet in de jaren negentig, moet worden doorgezet. De belangrijkste elementen van een professionele organisatie zijn in dit verband de vervolmaking van het personeelsbeleid, het realiseren van betrokkenheid van leraren bij beslissingen over

<sup>10</sup> In dit onderzoek is alleen gekeken naar de statistische samenhang tussen HRM en LFP, niet naar de causaliteit. Hiervoor is een meer longitudinaal onderzoek onder scholen en instellingen noodzakelijk.

onderwijs en organisatie en het zorgen voor goede afstemming met de omgeving (horizontale en verticale verantwoording)<sup>11</sup>.

Tabel 2.5 – Welke HRM-instrumenten worden toegepast? (%)\*

	po	vo	best.*	mbo	hbo	wo	totaal
Met de medewerkers worden functioneringsgesprekken gevoerd	97,6	97,1	96,8	96,3	99,0	100,0	97,4
(Bijna) alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan	69,8	40,6	62,4	39,4	61,8	37,9	64,5
Het personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijsdoelen	53,9	62,9	60,0	56,0	59,8	65,5	56,1
Met de medewerkers worden beoordelingsgesprekken gevoerd	45,6	58,2	58,1	56,9	90,2	82,8	51,5
Voor (bijna) alle medewerkers is een competentieprofiel opgesteld	39,0	41,2	51,9	67,9	64,7	41,4	43,9
Docenten kijken regelmatig bij elkaar in de klas	45,3	29,4	39,4	11,0	11,8	10,3	39,9
Bij werving voor vacatures kijken we eerst welke competentie we nog missen	40,7	25,9	35,0	28,4	51,0	44,8	38,5
(Bijna) alle medewerkers hebben een bekwaamheidsdossier	29,1	21,8	33,6	19,3	5,9	10,3	28,0
We hebben een systeem van intervisie/supervisie voor onze docenten	19,5	39,4	23,5	24,8	26,5	34,5	22,2
Anders namelijk	3,2	4,7	5,8	4,6	2,0	3,4	3,8
Geen	0,4	-	1,2	0,9	-	-	0,5
Totaal (n) *	1.675	170	497	109	102	29	2.582

\* Meer antwoorden mogelijk.

\* Dit betreft besturen po/vo.

Tabel 2.6 – Scholen/instellingen naar fase van LFP en HRM-intensiteit (rijpercentages)

hrm-intensiteit**	nog niet mee bezig	oriëntatiefase	ontwikkelfase	uitvoeringsfase	Totaal (=100%)*
0	83,3	8,3	8,3	0,0	12
1	40,0	46,7	6,7	6,7	75
2	28,0	50,2	14,2	7,5	239
3	27,3	48,4	16,2	8,1	469
4	25,5	42,3	20,1	12,1	522
5	22,1	46,3	18,9	12,7	488
6	19,6	42,6	21,1	16,6	331
7	15,3	43,7	25,8	15,3	190
8	9,2	51,0	16,3	23,5	98
9	7,7	30,8	23,1	38,5	39
totaal	23,6	45,3	18,6	12,5	2.463

\* Exclusief respondenten waarvan niet bekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

\*\* Dit betreft het aantal ingezette HRM-instrumenten.

11 OCW (2007) Actieplan LeerKracht van Nederland. Den Haag.

In onderzoek naar HRM wordt er meestal van uitgegaan dat HRM de invoering van een groot aantal HRM-praktijken impliceert. Achterliggende gedachte daarbij is dat naarmate er meer HRM-praktijken worden toegepast, de invloed op werknemers groter zal zijn. In de behoeftemeting is aan alle respondenten gevraagd welke HRM-instrumenten worden ingezet<sup>12</sup>. In navolging van Steijn<sup>13</sup> is eenvoudigweg geteld hoeveel HRM-instrumenten in de organisatie worden toegepast. In het vervolg van deze paragraaf noemen we dit de *HRM-intensiteit*. Op basis van inhoudelijke en statistische<sup>14</sup> overwegingen onderscheiden we verder vier clusters van HRM-praktijken:

1. *Formele gesprekken*. Hierbij gaat het om de combinatie van functionerings- en beoordelingsgesprekken. De variabele heeft een bereik van 0 tot 2.
2. *Competentie ontwikkeling*. Dit cluster bevat drie HRM-praktijken: persoonlijke ontwikkelingsplannen, competentieprofielen en bekwaamheidsdossiers. Het bereik van de variabele loopt van 0 tot 3.
3. *Intercollegiale consultatie*. Dit cluster vat twee HRM-praktijken samen: *docenten kijken regelmatig bij elkaar in de klas* en *we hebben een systeem van inter/supervisie voor onze docenten*. Het bereik van deze variabele loopt van 0 tot 2.
4. *Verticale integratie*. Hierbij gaat het om de afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijsdoelen en het werven van nieuw personeel, waarbij rekening wordt gehouden met de competenties die nog worden gemist. Ook deze variabele heeft een bereik van 0 tot 2.

Tabel 2.7 laat zien dat de HRM-intensiteit op scholen/instellingen die LFP voeren groter is dan op scholen/instellingen die (nog) géén LFP voeren. Dit vertaalt zich in meer aandacht voor de ontwikkeling van personeel, intercollegiale consultatie, meer gesprekken tussen leidinggevende en werknemer en een betere afstemming van het personeelsbeleid op de onderwijsdoelen.

---

12 In de enquête is een lijst met negen HRM-instrumenten voorgelegd (zie tabel 2.4).

13 Steijn (2003) HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. In: Bestuurswetenschappen, 20 (4), p. 289-307.

14 Op basis van gegevens uit de behoeftemeting is een factoranalyse uitgevoerd.

Tabel 2.7 – HRM-intensiteiten uitgesplitst naar fase van LFP

	hrm- intensiteit	formele gesprekken	competentie ontwikkeling	intercollegiale consultatie	Verticale integratie
nog niet mee bezig	3,97	1,41	1,20	0,54	0,82
oriëntatiefase	4,40	1,48	1,34	0,62	0,96
ontwikkelingsfase	4,71	1,57	1,46	0,68	1,00
uitvoeringsfase	5,09	1,57	1,60	0,78	1,15
totaal*	4,42	1,49	1,36	0,62	0,95

\* Inclusief respondenten waarvan niet bekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

In het primair onderwijs zijn er verder duidelijke verschillen in HRM-intensiteit naar stedelijkheid en denominatie<sup>15</sup>. In de grote steden is de HRM-intensiteit groter dan op het platteland (zie tabel B2.6). Dit komt vooral omdat op scholen in de grote steden vaker beoordelingsgesprekken worden gehouden en het personeelsbeleid vaker wordt afgestemd op de onderwijsdoelen. In het openbaar onderwijs ligt de HRM-intensiteit lager dan in het bijzonder onderwijs (zie tabel B2.7). Dit komt vooral omdat minder frequent beoordelingsgesprekken worden gehouden en minder aan competentieontwikkeling wordt gewerkt. Verder blijkt dat de HRM-intensiteit op *grijze* scholen in het primair onderwijs lager is dan op *groene* scholen in deze sector (zie tabel 2.8). Dit komt vooral omdat op deze scholen minder frequent beoordelingsgesprekken worden gevoerd en minder aan intervisie/supervisie wordt gedaan. Ten slotte blijkt dat grote besturen gemiddeld meer HRM-instrumenten toepassen dan kleine (éénpitters) en meer doen aan competentieontwikkeling.

Tabel 2.8 – PO: HRM-intensiteiten op groene en grijze scholen (% 50-plussers)

aandeel 50-plussers	hrm- intensiteit	formele gesprekken	competentie ontwikkeling*	intercollegiale consultatie*	verticale integratie*
< 20%	4,58	1,49	1,44	,73	,92
20-29%	4,63	1,49	1,42	,73	,99
30-39%	4,32	1,44	1,32	,61	,94
40-49%	4,37	1,38	1,43	,60	,96
>= 50%	4,18	1,37	1,31	,60	,90
totaal	4,39	1,43	1,38	,65	,94

\* De verschillen zijn niet significant.

<sup>15</sup> Uit een regressieanalyse blijkt dat vier factoren van invloed zijn op de HRM-intensiteit in het primair onderwijs: stedelijkheid, denominatie, het aandeel 50-plussers én de fase van LFP.

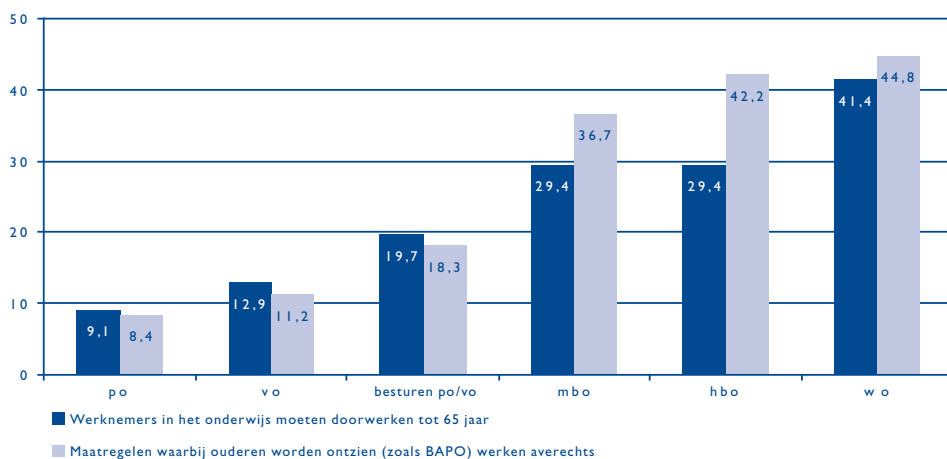


## 2.3 Langer doorwerken

Levensfasegericht personeelsbeleid beoogt een optimale en duurzame inzetbaarheid van werknemers gedurende hun gehele carrière. Anders dan *seniorenbeleid*, richt LFP zich op alle werknemers (van jong tot oud). Aandacht voor de ontwikkeling van werknemers in alle levensfasen, is hierbij het uitgangspunt. Levensfasegericht personeelsbeleid sluit daarmee goed aan op de doelstellingen van het kabinet om de arbeidsparticipatie te verhogen en mensen langer te laten doorwerken.

Opmerkelijk is in dit verband dat het behoud van oudere werknemers niet voor iedereen een doel van levensfasegericht personeelsbeleid lijkt (zie tabel B2.8, B2.9, B2.10). Vooral in het primair en voortgezet onderwijs wordt hier anders over gedacht. In het primair onderwijs vindt 54 procent van de schoolleiders het goed dat oudere docenten rond hun 62<sup>ste</sup> stoppen met werken en slechts 9 procent dat werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar. In het voortgezet onderwijs vindt respectievelijk 42 en 13 procent dit. In het middelbaar beroepsonderwijs en het hoger onderwijs ligt dit duidelijk anders (zie tabel B2.8 en B2.9).

Opmerkelijk is ook dat over *ontzietmaatregelen* (zoals de *bapo*) heel verschillend wordt gedacht. In het primair en voortgezet onderwijs kunnen deze maatregelen op veel steun rekenen en vindt slechts 10 procent dat deze maatregelen averechts werken. In het mbo en het hoger onderwijs is de steun voor ontzietmaatregelen kleiner (zie tabel B2.10). In de het mbo vindt 37 procent van de respondenten dat ontzietmaatregelen averechts werken en in het hoger onderwijs zelfs ruim tweevijfde (hbo 42 procent; wo 45 procent).



Figuur 2.1 – Opinions over langer doorwerken en ontzietmaatregelen (% (helemaal) mee eens)



De komende jaren dreigen opnieuw grote tekorten aan leraren te ontstaan, vooral in het voortgezet onderwijs. Het is daarom van belang dat oudere leraren langer doorwerken. Om het voor leraren aantrekkelijker te maken langer door te werken, wil het ministerie van OCW de bestaande seniorenregelingen (BAPO) vervangen door een regeling voor levensfasegericht personeelsbeleid<sup>16</sup>. Op grond van dit onderzoek kunnen we concluderen dat dit idee vooral in het primair en voortgezet onderwijs gevoelig ligt. De meeste directeuren in het po en vo vinden het prima dat werknemers op hun 62<sup>ste</sup> stoppen met werken en voorafgaand aan hun FPU minder gaan werken (BAPO genieten).

Binnen het basisonderwijs lopen de meningen over *langer doorwerken* overigens uiteen. Directeuren op *grijze* scholen (veel vijftig-plussers) zijn het sterkst gekant tegen het idee dat werknemers moeten doorwerken tot 65 jaar (zie tabel B2.14). Ook zijn zij het relatief vaker oneens met de stelling dat ontzietmaatregelen averechts werken dan directeuren op *groene* scholen (zie tabel B2.15). Verder blijkt de weerstand tegen *langer doorwerken* in de grote steden veel kleiner dan op het platteland (zie tabel 2.9).

Tabel 2.9 – BO: Opinies ten aanzien van langer doorwerken

	Werknemers moeten doorwerken tot 65 jaar		Het is goed dat oudere docenten rond hun 62 <sup>ste</sup> stoppen	
	Overig	Vier grote	Overig	Vier grote
	Nederland	steden	Nederland	steden
(helemaal) mee oneens	67,8%	54,3%	19,4%	24,8%
neutraal	22,6%	29,5%	22,6%	33,3%
(helemaal) mee eens	8,4%	16,2%	56,7%	41,0%
weet niet/geen mening	0,0%	0,0%	1,3%	1,0%
totaal (n=100%)	1414	105	1414	105

16 OCW (2007). Actieplan LeerKracht van Nederland. Den Haag. (p. 8).



# 3

## **Formele gesprekken met de leidinggevende**

# | Formele gesprekken met de leidinggevende

## 3.1 Inleiding

Het (regelmatig) voeren van functioneringsgesprekken, als onderdeel van integraal personeelsbeleid, is één van de voorwaarden voor een betere afstemming tussen werkgever en onderwijspersoneel over behoeften en kenmerken van de werknemer. Zonder communicatie kan er immers geen duidelijkheid zijn over de wensen van werknemers uit verschillende levensfasen. Uit onderzoek van Vrieling et al. (2004) komt daarnaast naar voren dat leraren op scholen met een actief personeelsbeleid meer tevreden zijn met hun werk dan leraren op overige scholen. Hetzelfde bleek te gelden voor ondersteunend personeel<sup>17</sup>. De mate waarin functioneringsgesprekken worden gevoerd met verschillende groepen (achtergrondkenmerken) is daarmee interessant op twee gebieden, arbeidstevredenheid en het toepassen van levensfasegericht personeelsbeleid.

De gegevens voor dit en volgende hoofdstukken zijn afkomstig uit het Personeelonderzoek Overheidspersoneel 2006. Binnen dit onderzoek is onderwijspersoneel in po, vo, mbo, hbo en wo onderzocht over diverse aspecten van de functie en organisatie waar zij werkzaam zijn. Voor de analyses in dit rapport is in dit bestand een selectie gemaakt van onderwijzend en ondersteunend personeel in de onderwijssector, daarmee is de directie buiten beschouwing gelaten.

## 3.2 Functioneringsgesprekken in het onderwijs

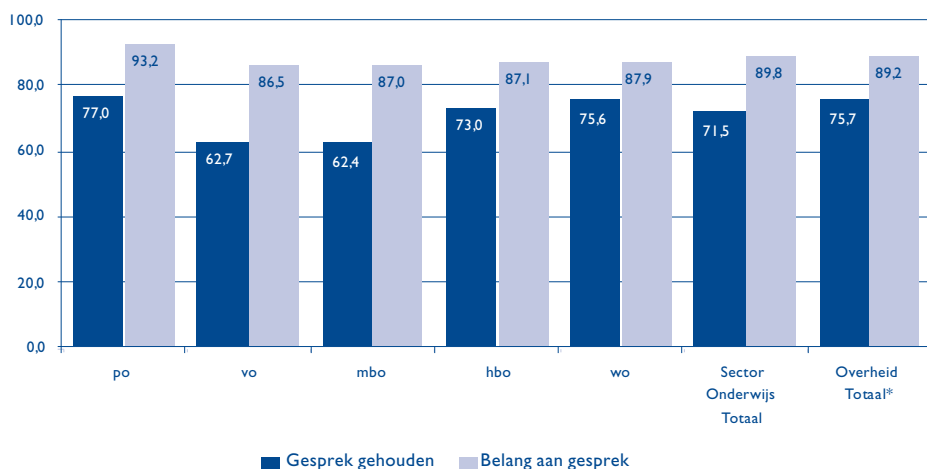
In de sector onderwijs geeft 71,5 procent van de (ondervraagde) werknemers aan in het afgelopen jaar tenminste één formeel gesprek met de leidinggevende over het functioneren te hebben gehad. Het voorkomen van functioneringsgesprekken in het onderwijs is daarmee relatief klein vergeleken met het gemiddelde in de totale overheidssector (75,7 procent; zie ook Figuur 3.1). Binnen de sector onderwijs komen vooral in het voortgezet onderwijs en het mbo erg weinig gesprekken voor (62,7 en 62,4 procent). Onderwijzers en ondersteuners in het po hebben binnen het onderwijs het meest een functioneringsgesprek.

Naast het voorkomen van functioneringsgesprekken, is gevraagd naar het belang dat werknemers hechten aan deze gesprekken. De discrepantie tussen deze twee is het grootst in het voortgezet onder-

<sup>17</sup> Vrieling et al (2004). Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Den Haag: OCW.

wijs (bijna 24 procentpunt) en in het mbo (24,5 procentpunt). Gemiddeld over alle overheidssectoren is er (maar) 13,5 procentpunt verschil tussen het belang dat wordt gehecht aan een functioneringsgesprek en het daadwerkelijk voorkomen van gesprekken tussen leidinggevend en werknemers. Binnen de onderwijssector ligt op de universiteiten de waarde die medewerkers hechten aan functioneringsgesprekken het dichtst bij de realiteit (12,3 procentpunt verschil).

Figuur 3.1 Percentage werknemers dat in het afgelopen jaar tenminste één formeel gesprek gevoerd heeft met direct leidinggevende over functioneren, en belang van functioneringsgesprekken (% (heel belangrijk))



\* Bron: Personeelonderzoek 2006, ministerie van BZK.

\*\* Percentage van totaal, ook werknemers die aangaven geen gesprek te hebben gevoerd.

Naast de verschillen tussen de onderwijssectoren vinden we ook verschillen in het voorkomen van functioneringsgesprekken tussen oudere werknemers en jongere werknemers. Oudere werknemers hebben minder (66,0 procent) gesprekken met de direct leidinggevende dan jongeren (77,7 procent). Hoewel alle afzonderlijke sectoren een zelfde patroon laten zien, is het verschil tussen oudere en jongere werknemers het grootst in het voortgezet onderwijs.

Tabel 3.1 In de afgelopen 12 maanden tenminste één formeel gesprek over het functioneren met de direct leidinggevende heeft gevoerd, naar leeftijdsklasse en sector (% ja)

	po	vo	mbo	hbo	wo	Totaal
20-34 jaar	82,4	68,3	67,4	76,8	72,8	77,7
35-44 jaar	73,7	68,8	62,4	68,9	78,6	70,5
45-54 jaar	76,4	60,1	62,6	77,9	76,5	69,7
55 jaar en ouder	74,7	57,9	60,1	68,3	74,3	66,0
Totaal	77,0	62,7	62,4	73,0	75,6	

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Met oudere werknemers wordt minder gepraat over het functioneren. Dit lijkt niet bij te dragen aan het blijvend motiveren, ontwikkelen en daarmee langer inzetbaar houden van oudere werknemers. Onder oudere werknemers blijkt echter ook een verminderd belang (vergeleken met jongeren) te worden gehecht aan het voeren van functioneringsgesprekken (tabel 3.2). Weer is de afname tussen de leeftijdscategorieën in het voortgezet onderwijs het grootst. Het ontbreken van regelmatige gesprekken met oudere werknemers zou dus ook, naast een beleidsmaatregel van de leidinggevende, voort kunnen komen uit een verminderde behoefte aan gesprekken van de oudere werknemer. De realiteit van functioneringsgesprekken ligt voor jongere werknemers even ver verwijderd van de gewenste situatie als voor oudere werknemers.

Tabel 3.2 Mening over het voeren van functioneringsgesprekken, naar sector en leeftijdsklassen (% (heel) belangrijk)

	po	vo	mbo	hbo	wo	Totaal
20-34 jaar	97,4	92,3	92,4	92,7	89,0	95,5
35-44 jaar	93,4	90,8	90,3	86,1	90,8	91,6
45-54 jaar	91,3	87,0	88,1	87,9	84,8	89,1
55 jaar en ouder	90,0	78,8	80,4	84,1	85,7	84,0
Totaal	93,1	86,5	86,9	87,1	87,9	

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Ondersteunend personeel wordt in het onderwijs soms als een 'vergeten groep' beschouwd wat betreft personeelsbeleid. Uit tabel 3.3 blijkt dat vooral in het primair onderwijs, en in iets mindere mate in het voortgezet onderwijs een groot verschil bestaat tussen het voorkomen van functioneringsgesprekken met onderwijzend personeel en met ondersteunend personeel. In het mbo, in het hbo en op universiteiten zijn de verschillen tussen onderwijzend en ondersteunend personeel te verwaarlozen. Opvallend is dat voor alle sectoren geldt dat de verschillen tussen onderwijzend en onder-

steunend personeel veel kleiner zijn wanneer wordt gevraagd naar het belang van gesprekken met de leidinggevende. In het voortgezet onderwijs geeft 56,7 procent van het ondersteunend personeel aan in het afgelopen jaar tenminste één functioneringsgesprek te hebben gevoerd, terwijl 86 procent (veel) waarde hecht aan het voeren van deze gesprekken (tabel B3.1).

Tabel 3.3 Voorkomen van formele gesprekken, naar functiecategorie en sector (% ja)

	po	vo	mbo	hbo	wo	Totaal
Onderwijzend personeel	79,1	64,4	62,1	73,6	78,3	72,8
Ondersteunend personeel	63,5	56,7	63,3	72,0	74,7	66,3
Totaal	77,0	62,7	62,5	73,0	75,6	

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Wanneer het specifiek gaat om *levensfasegericht* personeelsbeleid, is het relevant te kijken naar gesprekken die worden gevoerd met onderwijzend en ondersteunend personeel in verschillende leeftijdscategorieën (tabel 3.4). De afname in het voeren van functioneringsgesprekken is binnen het onderwijzend personeel iets groter dan bij de ondersteuners. Ook hier (tabel B3.5) zien we dat oudere werknemers, of dit nu onderwijzend personeel of ondersteunend personeel is, minder vaak aangeven dat zij regelmatige functioneringsgesprekken (heel) belangrijk vinden.

Tabel 3.4 Voorkomen van formele gesprekken, naar functiecategorie en leeftijdsklassen (% ja)

	20-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Onderwijzend personeel	79,7	72,8	72,0	68,3	72,8
Ondersteunend personeel	70,0	68,4	64,8	60,2	66,2
Totaal	76,9	71,4	70,3	66,6	71,1

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

We kunnen hierna concluderen dat in het onderwijs functioneringsgesprekken iets minder voorkomen vergeleken met het gemiddelde van alle overheidssectoren, en dat binnen de sector onderwijs vooral in het voortgezet onderwijs en het mbo relatief weinig functioneringsgesprekken worden gevoerd. Hierbij blijven vo en mbo achter bij zowel de totale onderwijssector, het totale overheidspersoneel én bij wat zich in de marktsector afspeelt<sup>18</sup>. Het aantal gesprekken met de leidinggevende over het functioneren blijft in alle onderwijssec-

<sup>18</sup> Ministerie van BZK (2006). Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. Den Haag.



toren achter bij het belang dat werknemers hechten aan gesprekken. In alle sectoren wordt veel (>75 procent (heel) belangrijk) gehecht aan functioneringsgesprekken, in vo en mbo sluit de realiteit van gevoerde gesprekken hier het minst bij aan.

### 3.3 Onderwerpen en afspraken

In deze paragraaf wordt bekeken wat in de functioneringsgesprekken die plaatsvinden vooral aan de orde komt, en waarover tussen werknemer en werkgever concrete afspraken worden gemaakt. Over het algemeen wordt in het onderwijs tijdens formele gesprekken vooral gepraat over de *taakverdeling en samenwerking binnen afdeling/team*, en werkafspraken voor de komende periode. Ook *persoonlijke omstandigheden* en *persoonlijke ontwikkeling* komen relatief vaak aan bod. Er wordt weinig gesproken (en concrete afspraken gemaakt over) *de beloning en de loopbaan*.

Tabel 3.5 Wat wordt besproken en waarover worden concrete afspraken gemaakt (% Ja)

	Besproken	Concrete afspraken
Werkresultaten	68,7	38,5
Werkafspraken voor de komende periode	72,5	55,4
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	75,1	52,6
Uw beloning	9,4	3,9
Uw persoonlijke omstandigheden	62,0	25,6
Uw persoonlijke ontwikkeling (opleiding, training, coaching, etc.)	67,1	39,7
Uw loopbaan (verblijfsduur huidige, oriëntatie andere functie)	43,3	19,6

Bron: Personeelonderzoek 2006.

In het voortgezet onderwijs en het mbo komen functioneringsgesprekken minder voor dan in de overige sectoren. Er wordt echter wel overall ongeveer over dezelfde onderwerpen gepraat (tabel 3.6). Opvallend is dat in het wo relatief vaak concrete afspraken worden gemaakt over *werkresultaten*. *Beloning* blijkt ook meer te worden besproken in formele gesprekken naarmate het onderwijsniveau van de sector hoger is. Verder hebben ontplooiingsgerichte onderwerpen (*ontwikkeling en loopbaan*) geen prioriteit in de functioneringsgesprekken in het vo en mbo, en in po en wo juist meer. Het relatief lage percentage werknemers waarmee afspraken worden gemaakt over de loopbaan, zien we terug in hoofdstuk 3, waar blijkt dat onderwijspersoneel relatief ontevreden is over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden.

Tabel 3.6 Waarover worden concrete afspraken gemaakt, naar sector (% ja)

	po	vo	mbo	hbo	wo
Werkresultaten	42,3	31,1	35,5	43,2	55,3
Werkafspraken voor de komende periode	60,9	44,9	51,2	63,5	64,1
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	61,3	42,6	46,4	46,3	45,2
Uw beloning	2,4	3,4	4,7	11,5	11,9
Uw persoonlijke omstandigheden	29,3	23,0	21,1	20,6	17,8
Uw persoonlijke ontwikkeling	48,3	28,9	30,9	39,8	33,6
Uw loopbaan	26,7	11,1	13,5	16,6	16,9

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Wanneer we specifiek kijken naar afspraken over persoonlijke ontwikkeling van de werknemer heeft dit meer prioriteit in gesprekken met jongeren dan met oudere werknemers (zie tabel B3.6). Dit geldt voor alle sectoren, maar in het vo en wo het sterkst (respectievelijk 19,9 procentpunt en 26,7 procentpunt afname tussen de jongste en oudste leeftijdscategorieën in mate waarin concrete afspraken worden gemaakt).

Ondersteunend personeel heeft in mindere mate functioneringsgesprekken dan onderwijzend personeel. Wanneer er met beide groepen gesprekken plaatsvinden, gaat het bij het onderwijzend personeel vaker over *persoonlijke ontwikkeling* en *loopbaan* dan bij de ondersteuners (Tabel 3.7). Ondersteuners maken daarnaast tijdens formele gesprekken vaker dan docenten concrete afspraken met de leidinggevende op het gebied van *beloning*.

Tabel 3.7 Over welke onderwerpen worden concrete afspraken gemaakt, naar functiecategorie (% ja)

	onderwijzend personeel	ondersteunend personeel	Totaal
Werkresultaten	38,7	44,2	40,1
Werkafspraken voor de komende periode	56,8	54,7	56,3
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	54,2	45,1	51,9
Uw beloning	3,5	8,3	4,7
Uw persoonlijke omstandigheden	25,3	23,0	24,7
Uw persoonlijke ontwikkeling	41,9	30,9	39,1
Uw loopbaan	21,3	13,4	19,3

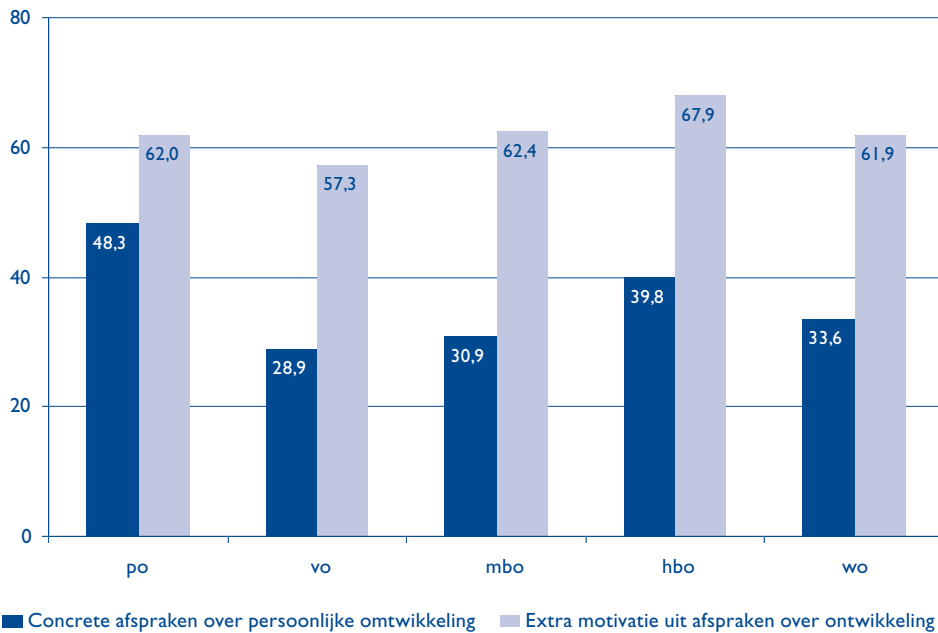
Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Functioneringsgesprekken zijn belangrijk in het licht van langer doorwerken (ontwikkeling van werknemers), maar ook kunnen werknemers gemotiveerd worden door het bespreken van bepaalde onderwerpen. Naast een analyse van onderwerpen waarover concrete afspraken worden gemaakt, zoals hierboven is beschreven, is het

relevant te kijken naar de mate waarin werknemers extra motivatie halen uit deze afspraken. In het *Personeelsonderzoek* is aan alle werknemers hierover een vraag gesteld (zie Figuur 3.2).

In het voortgezet onderwijs is met 28,9 procent van de werknemers concrete afspraken gemaakt over de persoonlijke ontwikkeling. Dit is, zoals we eerder concludeerden, minder dan in alle overige sectoren in het onderwijs (het mbo wijkt niet veel af met 30,9 procent). Het aandeel werknemers dat extra motivatie zegt te halen uit concrete afspraken over persoonlijke ontwikkeling is bijna twee keer zo groot in het vo (57,3 procent) en meer dan twee keer zo groot in het mbo (62,4 procent). Ook in het basisonderwijs, hbo en wo, geldt dat meer werknemers gemotiveerd worden door afspraken over hun persoonlijke ontwikkeling, dan waarmee concrete afspraken worden gemaakt (zie figuur 3.2). In het po is het verschil het kleinst (13,7 procentpunt).

Figuur 3.2 Werknemers met concrete afspraken over persoonlijke ontwikkeling en werknemers die extra motivatie halen uit het maken van afspraken over de persoonlijke ontwikkeling, naar sector (% ja).



Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Naast het inhoudelijke aspect van de *motivatie die werknemers uit gesprekken halen* is er de *tevredenheid over gesprekken in het algemeen* (Tabel 3.8). Deze vraag is aan iedereen voorgelegd (ongeacht of eerder is aangegeven dat er het afgelopen jaar wel/geen gesprek is

gevoerd). In het basisonderwijs is de tevredenheid met functioneringsgesprekken het grootst (62,0 procent (zeer) tevreden), in mbo en vo is de onvrede daarentegen het grootst (respectievelijk 25 en 23 procent (zeer) ontevreden). Oudere werknemers in het onderwijs zijn minder tevreden dan jonger personeel (50 procent (zeer) tevreden in oudste leeftijdscategorie tegenover 63 procent in jongste leeftijdscategorie; niet in tabel). In het secundair onderwijs is het verschil in onvrede tussen oudere werknemers en jongere werknemers het grootst, terwijl in het hbo het verschil tussen oudere en jongere werknemers opvallend klein is.

Tabel 3.8 Mate van tevredenheid over gesprekken die worden gevoerd met direct leidinggevende (% (zeer) tevreden)

	po	vo	mbo	hbo	Wo
20-34 jaar	68,1	56,0	50,8	47,9	59,7
35-44 jaar	61,4	49,9	47,5	45,3	54,7
45-54 jaar	59,9	46,6	47,3	54,1	52,8
55 jaar en ouder	58,0	43,2	46,1	47,7	52,3
Totaal	62,0	48,0	47,4	49,5	55,3

Bron: Personeelsonderzoek 2006.



4

# **Arbeidstevredenheid en arbeidsvoorwaarden**

# | Arbeidstevredenheid en arbeidsvoorwaarden

## 4.1 Inleiding

Uit een analyse van de gegevens uit het Personeelonderzoek 2003 en Mobiliteitsonderzoek 2002 (Ministerie van OCW / ITS, 2004) blijkt dat er een duidelijk verband bestaat tussen arbeidstevredenheid en ziekteverzuim en tussen arbeidstevredenheid en het zoeken naar een andere baan<sup>19</sup>. Tevreden werknemers zijn zo een basis voor een duurzaam en volledig personeelsbestand. De algemene arbeidstevredenheid bij werknemers van de overheid is tussen 2003 en 2005 afgenomen na een aantal jaren waarin dit juist toenam. Binnen het onderwijs varieerde de baantevredenheid in 2005 enigszins tussen de sectoren<sup>20</sup>. In het kader van behoud van oudere werknemers en optimale inzet van huidig personeel is het (dus) relevant te kijken naar de relatie tussen arbeidssatisfactie op verschillende inhoudelijke aspecten en het hierbij aansluitende levensfasegericht personeelsbeleid.

Ook in dit onderzoek vinden we samenhang tussen de tevredenheid van werknemers met de baan dan wel de organisatie waar zij werken en het zoeken naar een baan bij een andere werkgever (tabel 4.1). Werknemers die én ontevreden zijn over de baan, én ontevreden over de organisatie, zijn het meest op zoek naar een andere werkgever (26,6 procent). Werknemers die tevreden zijn met de huidige baan en neutraal staan tegenover de organisatie waar zij werken geven het minst aan op zoek te zijn naar een nieuwe werkgever (3,1 procent). Personeel dat ontevreden is met de huidige baan geeft eerder aan op zoek te zijn dan personeel dat ontevreden is met de organisatie.

Tabel 4.1 Op zoek naar een baan bij een andere werkgever, naar tevredenheid over baan en organisatie (% ja)

	Baan		
	(zeer) ontevreden	neutraal	(zeer) tevreden
Organisatie			
(zeer) ontevreden	26,6	17,9	8,7
neutraal	15,3	13,4	3,1
(zeer) tevreden	7,1	10,7	3,7
totaal	22,5	14,6	4,2

Bron: Personeelonderzoek 2006.

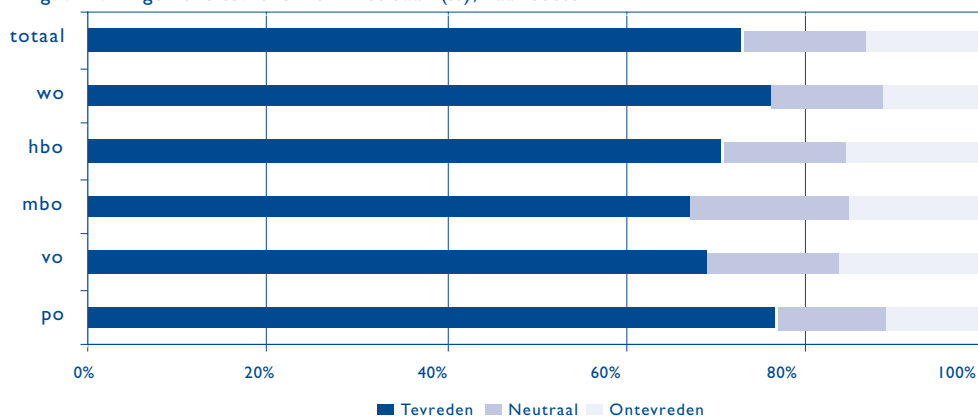
<sup>19</sup> Ministerie van OCW (2004). Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Den Haag.

<sup>20</sup> Ministerie van BZK (2006). Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. Den Haag.

## 4.2 Arbeidstevredenheid

Personeel in de onderwijssector is relatief tevreden over de baan. Binnen het onderwijs zijn werknemers in het vo, mbo en hbo het minst tevreden, en werknemers in het po en wo het meest tevreden (Figuur 4.1). Wanneer onderwijspersoneel wordt gevraagd naar de algemene tevredenheid met de organisatie, blijkt dat ongeveer 50 procent (zeer) tevreden is met de organisatie waar zij werkzaam zijn. Alleen personeel in het primair onderwijs is bovengemiddeld tevreden met de organisatie. Daarnaast zijn ook de starters in de onderwijssector meer dan gemiddeld tevreden met de organisatie waar zij werken (Tabel B4.1).

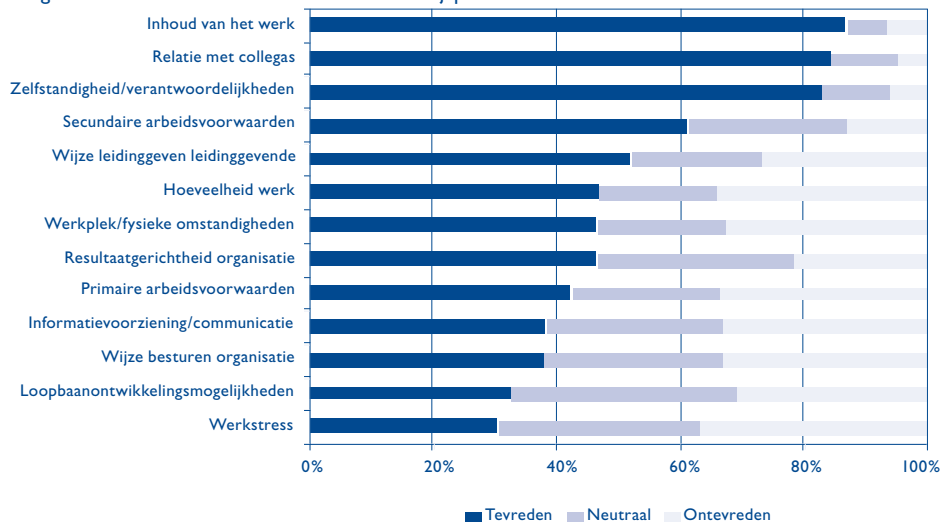
Figuur 4.1 Algemene tevredenheid met baan (%), naar sector



Naast de algemene tevredenheid is gevraagd naar de tevredenheid van werknemers met verschillende aspecten van de functie (Figuur 4.2). In de onderwijssector zijn werknemers vooral tevreden over de *inhoud van het werk*, de *relatie met collega's* en de *mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden*. Ontevreden is onderwijspersoneel vooral over de *werkstress*, *loopbaanmogelijkheden* en de *wijze waarop de organisatie wordt bestuurd*.



Figuur 4.2 Arbeidstevredenheid van onderwijspersoneel



De tevredenheid over *de inhoud van het werk, relatie met collega's en mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden* komt redelijk overeen met de grote tevredenheid over deze aspecten in alle overheidssectoren. Gemiddeld is overheidspersoneel echter het minst tevreden over de *wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, de informatievoorziening/communicatie binnen de organisatie en de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden*<sup>21</sup>. De ontevredenheid over *werkstress* is relatief groot. In het onderwijs is 69,5 procent niet tevreden (neutraal of ontevreden) over de *werkstress*, bij de overheid in totaal is dit 63 procent, en in de marktsector is 54 procent van het personeel niet tevreden over de *werkstress*<sup>22</sup>.

Tabel 4.2 Tevredenheid over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (% (heel) tevreden)

	po	vo	mbo	hbo	Wo	Totaal
20-34 jaar	38,4	31,9	33,6	41,2	30,6	36,6
35-44 jaar	38,9	25,2	34,5	38,3	29,0	34,7
45-54 jaar	34,1	26,6	27,4	34,3	31,0	31,0
55 jaar en ouder	33,9	26,4	25,9	31,2	31,1	29,7

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

De relatief grote ontevredenheid met *loopbaanontwikkelingsmogelijkheden* is relevant met betrekking tot levensfasegericht personeelsbeleid (tabel 4.2). Wanneer specifiek de tevredenheid met dit aspect

21 Ministerie van BZK (2006). Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. Den Haag.

22 Ministerie van BZK (2006). Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. Den Haag.

wordt geanalyseerd, wordt duidelijk dat in het hoger onderwijs en po de tevredenheid relatief hoog is, en er meer onvrede over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden bestaat in het vo, mbo en wetenschappelijk onderwijs (zie ook tabel B4.4). Oudere werknemers zijn minder tevreden over de mogelijkheden tot ontwikkeling. Eerder is aangegeven dat (onderwijs) ondersteunend personeel in de sector soms wordt gezien als een 'vergeten groep' met betrekking tot personeelsbeleid. Dit is in eerste instantie niet terug te vinden in de resultaten (zie ook tabel B4.5). Wel geldt ook voor beide functie-categorieën weer dat oudere werknemers minder tevreden zijn over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden dan jonger personeel. Een duidelijk verschil tussen de functies vinden we niet terug (tabel B3.9).

### Functioneringsgesprekken en arbeidstevredenheid

Onder oudere werknemers komen functioneringsgesprekken minder voor. De mate waarin formele gesprekken met de leidinggevende worden gevoerd, komt niet altijd overeen met het belang dat wordt gehecht aan deze gesprekken (hoofdstuk 2). Veel aspecten van (levensfasegericht) personeelsbeleid vereisen dat de werkgever op de hoogte is van de situatie en wensen van de werknemer, en andersom. Praten is hierbij dus een eerste vereiste. Onderwijspersoneel dat niet met de leidinggevende praat maar hier wel de behoefte aan heeft is minder tevreden dan personeel waarbij de realiteit omtrent gesprekken wél overeen komt met het belang dat eraan wordt gehecht (tabel B3.7).

In het personeelonderzoek onder overheidspersoneel is ook gevraagd naar tevredenheid met diverse aspecten van het werk en de organisatie. In Hoofdstuk 3 wordt verder ingegaan op tevredenheid onder onderwijspersoneel, maar in het kader van levensfasegericht personeelsbeleid is het interessant hier in te gaan op de onderwerpen die in gesprekken aan de orde komen en de tevredenheid van personeel met deze aspecten in hun werk. Als concrete afspraken over ontwikkeling, ontplooiing en loopbaan leiden tot meer tevredenheid over deze functieaspecten, is dat positief. Tevreden medewerkers gaan immers minder snel op zoek naar een andere baan.

Tabel 4.3 Mate waarin onderwijspersoneel tevreden is met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, als daar wel/geen concrete afspraken over zijn gemaakt

	(zeer) ontevreden	neutraal	(zeer) tevreden
Geen concrete afspraken	34,3	37,4	28,3
Wel concrete afspraken	18,2	32,3	49,5
Totaal	31,2	36,4	32,5

Bron: Personeelonderzoek 2006.

### 4.3 Arbeidsvoorwaarden

Aan onderwijspersoneel is gevraagd 'Als u uw arbeidsvoorwaarden collectief verbeterd zou willen zien, welke voorwaarde staat dan bovenaan uw wensenlijstje, en welke op de tweede en derde plaats?'. Aangezien respondenten konden kiezen uit dertien voorwaarden, gaan we ervan uit dat de voorwaarden die genoemd worden (of dat nou op de eerste, tweede of derde plaats is) van belang zijn voor de medewerker. Over het algemeen ziet onderwijspersoneel graag collectieve verbetering in arbeidsvoorwaarden omtrent *salaris, de werkplek en fysieke omstandigheden*, en mogelijkheden om *eerder (voor 65 jaar) te stoppen met werken* (tabel 4.4). Het minste belang wordt gehecht aan het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden als het *uitbreiden van verlof en toeslagen*, en *meer levensloop*. Dit geldt trouwens voor personeel in alle overheidssectoren<sup>23</sup>. Dat overheidswerknemers weinig tevreden zijn met hun loon, komt ook tot uiting in hun wensen ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden.

Tabel 4.4 Welke arbeidsvoorwaarden worden genoemd (%)

	1 <sup>e</sup> plaats	2 <sup>e</sup> plaats	3 <sup>e</sup> plaats	totaal*
Hoger salaris	36,0	15,1	12,1	63,2
Prettige werkplek / goede fysieke arbeidsomstandigheden	19,1	14,2	11,5	44,7
Mogelijkheid om eerder (voor 65 jaar) te stoppen met werken	16,2	15,1	12,4	43,7
Opleidingsmogelijkheden	7,2	9,2	8,3	24,6
Hogere eindejaarsuitkering / 13e maand	2,5	10,7	9,6	22,7
Deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering	2,6	7,6	10,1	20,2
Faciliteiten op de werkplek	2,2	6,0	8,1	16,2
Aanvulling op sociale zekerheid	2,1	5,5	7,1	14,7
Meer bonussen / gratificaties	2,4	5,2	6,2	13,8
Faciliteiten combinatie arbeid en zorg	4,1	3,7	2,8	10,4
Meer verlof	1,6	3,0	3,0	7,5
Meer toeslagen	1,1	2,4	3,8	7,3
Meer levensloop	1,1	1,7	2,8	5,6

\* procent van respondenten dat voorwaarden op 1e, 2e of 3e plaats zet, oftewel mate waarin voorwaarde voorkomt.

Bron: Personeelonderzoek 2006.

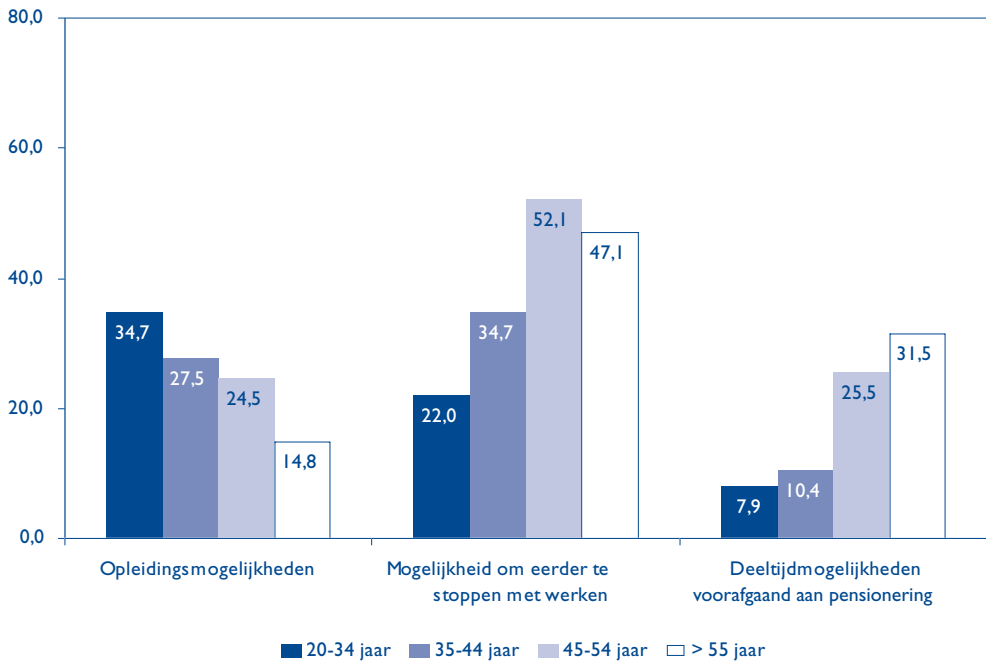
De komende jaren dreigt opnieuw tekort aan personeel. Het is daarom van belang dat (oudere) werknemers gestimuleerd worden om langer te blijven werken. Het gegeven dat werknemers in het onderwijs mogelijkheden om eerder te stoppen veel als een collectief

<sup>23</sup> Ministerie van BZK (2006). Personeels- en Mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. Den Haag.

verbeterpunt beschouwen, druist in tegen beleid dat er juist op is gericht medewerkers langer gemotiveerd en inzetbaar te houden. In de sectoren voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zijn (dreigende) personeelstekorten het grootst. In deze sectoren wordt echter ook relatief vaak de wens uitgesproken arbeidsvoorwaarden op het gebied van *eerder stoppen met werken* te verbeteren. Respectievelijk 43,6 procent en 45,0 procent van de werknemers geeft aan dit graag collectief verbeterd te zien worden. In het mbo wordt daarnaast ook verbetering van de voorwaarde *deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering* relatief vaak genoemd. Verder valt op dat in het wetenschappelijk onderwijs deze deeltijdmogelijkheden door werknemers vaak (42,1 procent) worden genoemd als collectief verbeterpunt. Onder werknemers in het hbo hebben vooral de voorwaarden gericht op beloning (*hogere salaris, hogere eindejaarsuitkering/13<sup>e</sup> maand*) prioriteit bij eventuele onderhandelingen (zie Tabel B4.6).

Een hoger salaris is een voorwaarde waar zowel oudere als jongere medewerkers graag collectief verbetering in zouden zien. Maar er zijn ook verschillen. Oudere medewerkers zijn een stuk minder geïnteresseerd in verbetering van de *opleidingsmogelijkheden* dan jonger personeel (respectievelijk 14,8 procent en 41,1 procent noemt dit). *Mogelijkheden om eerder te stoppen* en *deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering* zijn belangrijke collectieve verbeterpunten voor de twee oudste leeftijdscategorieën (45-54 jaar en 55 jaar en ouder, zie Figuur 4.3). Daarnaast wordt het verbeteren van *de combinatie zorg en arbeid* vaker door werknemers tussen de 25 en 44 jaar genoemd (zie ook Tabel B4.7).

Figuur 4.3 Mate waarin (levensfase)beleidsrelevante arbeidsvoorwaarden worden genoemd als collectief verbeterpunt door personeel in verschillende leeftijdscategorieën



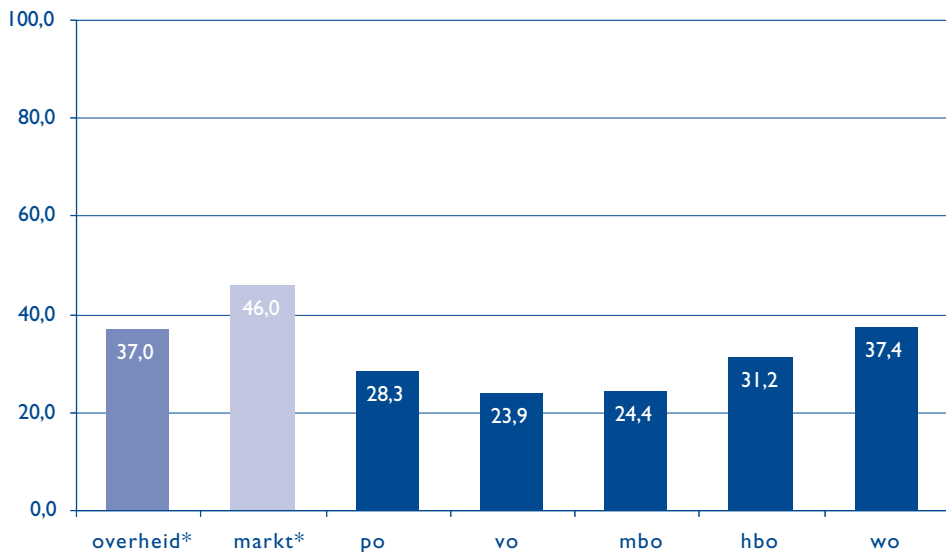
5

**Werkstress**

## 5.1 Inleiding

De werkdruk in het onderwijs is hoog. Dit wordt geconcludeerd door de Commissie Leraren, en wordt in dit onderzoek bevestigd door de werknemers in het onderwijs. De Commissie Leraren stelt in haar advies *LeerKracht!* dat in een professionele school leraren meer zeggenschap over hun werk hebben. Ze kunnen hun werk meer zelf indelen en daarmee de werkdruk beperken<sup>24</sup>. In andere sectoren waar de werkdruk hoog is wordt deze ook vaak gecompenseerd door een hoge mate van autonomie, maar in het onderwijs is dit niet het geval<sup>25</sup>. Uit figuur 5.1 blijkt dat er onder leraren meer onvrede is over werkstress dan in andere overheidssectoren én in de marktsector. In hoofdstuk 4 werd al duidelijk dat personeel in de onderwijssector daarnaast relatief ontevreden is met de mogelijkheden tot loopbaanontwikkelingen.

Figuur 5.1 Tevredenheid met werkstress onder overheidspersoneel en onderwijspersoneel in het bijzonder (%)



\* Bron: BZK, Personeels- en mobiliteitsonderzoek 2006.

In eerdere hoofdstukken zijn de analyses uitgevoerd op onderwijzend én ondersteunend personeel. In dit hoofdstuk ligt de focus op het onderwijzend personeel.

24 Commissie Leraren (2007) *LeerKracht!* Den Haag: OCW.

25 OCW (2007) *Actieplan LeerKracht van Nederland*. Den Haag.

In tabel 5.1 wordt de onvrede over werkstress onder onderwijzend en ondersteunend personeel weergegeven. Uit de tabel blijkt dat de onvrede over werkstress onder leraren veel groter is dan onder ondersteuners.

Tabel 5.1 Onvrede over werkstress onder onderwijzend en ondersteunend personeel (%)

	(zeer) ontevreden	neutraal	(zeer) tevreden
Onderwijzend personeel	40,7	32,0	27,3
(onderwijs) Ondersteunend personeel	20,0	36,1	43,9
Totaal	35,4	33,1	31,6

De begrippen werkstress en werkdruk worden vaak afwisselend en op verschillende manieren gebruikt. In dit onderzoek wordt onder (werk)stress het volgende verstaan: ‘de combinatie van lichamelijke en emotionele reacties op overbelasting’<sup>26</sup>. Werkstress kan zich daarmee op verschillende manieren manifesteren. Er is een aantal factoren dat overbelasting en dus stress kan veroorzaken, eventueel in combinatie, ook wel stressbronnen genoemd. Deze bronnen kunnen in allerlei aspecten van het werk liggen, zoals arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen<sup>27</sup>. In de vragenlijst van het personeelonderzoek is gevraagd naar werkstress (Over welke aspecten van uw functie bent u tevreden en over welke ontevreden: de werkstress).

Eén van de factoren die werkstress kunnen veroorzaken is een hoge werkdruk. In dit hoofdstuk wordt onder werkdruk verstaan ‘de combinatie van werktempo en werkhoeveelheid’. We zullen verwijzen naar werkdruk als het gaat om items in de vragenlijst die hier expliciet naar verwijzen. Op het meten van werkdruk zullen we later in dit hoofdstuk terugkomen. Omdat het hier gaat om subjectieve begrippen, zullen we verder spreken van ervaren werkdruk en ervaren werkstress.

De demand-support-controll theorie van Karasek en Theorell (1990)<sup>28</sup> biedt een model waarin de eerdergenoemde autonomie, werkdruk en de sociale steun een verklaring zijn voor de ervaren werkstress. Globaal gesteld komt de theorie erop neer dat er een

<sup>26</sup> Veldhoven, M. van., J.P.J. Broersen en R.J. Fortuin (1999). Werkstress in beeld. Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland. Amsterdam: SKB.

<sup>27</sup> Schaufeli, W. B., J.G.F. Hell en P.J.G. Schreurs (2000) . Meten van werkstress. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

<sup>28</sup> Karasek, R.A. en T.Theorell (1990) Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life. New York.



evenwicht moet zijn tussen de eisen die het werk stelt en de mate waarin men zelf invloed kan uitoefenen op de wijze waarop en het tempo waarin het werk moet worden uitgevoerd. Taakeisen (werkdruk), sturingsmogelijkheden (zeggenschap in en over het werk en het kunnen benutten van vaardigheden) en sociale steun (in plaats van isolatie; relatie met collega's) zijn drie interacterende factoren die leiden tot stress. Aan de hand van het demand-support-controll model zullen in dit hoofdstuk analyses worden uitgevoerd ten aanzien van werkstress in het onderwijs.

## 5.2 Werkstress onder onderwijzend personeel

Naast verklaringen voor werkstress analyseren we eerst de mate waarin werkstress in verschillende groepen binnen het onderwijs wordt ervaren. In tabel B5.2 is de ervaren werkstress weergegeven voor personeel in verschillende leeftijdscategorieën. In totaal ervaart 27,3 procent van het onderwijzend personeel een (zeer) lage mate van werkstress. Er is relatief veel onderwijzend personeel dat een (zeer) hoge werkstress ervaart, namelijk 40,7 procent. De afzonderlijke leeftijdsgroepen wijken niet opvallend sterk af van deze verdeling. Tussen de onderwijssectoren zijn de verschillen groter (zie tabel 5.2). Zo ervaart in het hoger beroeps- en wetenschappelijk onderwijs respectievelijk 36,0 en 27,9 procent een (zeer) hoge werkstress. In het po, vo, en mbo is de ervaren werkstress een stuk groter (respectievelijk 40,0, 43,8, en 43,7 procent (zeer) hoge ervaren werkstress).

Tabel 5.2 Ervaren werkstress\*, naar sector (%)

	zeer laag	laag	neutraal	hoog	zeer hoog
po	2,4	25,9	31,6	30,4	9,6
vo	2,3	21,6	32,3	31,0	12,8
mbo	1,4	23,0	31,8	30,5	13,2
hbo	3,7	27,6	32,7	25,4	10,6
wo	3,7	33,7	34,6	20,2	7,7
totaal	2,4	24,9	32,0	29,8	10,9

### Werkdruk

Zoals werd aangegeven in paragraaf 5.1 is in het Personeels-onderzoek 2006 in verschillende vragen aandacht besteed aan de ervaren werkdruk. Op basis van statistische en theoretisch-inhoudelijke overwegingen is uit een aantal items een betrouwbare schaal geconstrueerd (Cronbach's alpha .774; items zijn weergegeven in overzicht B5.1). Met de schaalscores kan de ervaren werkdruk onder onderwijzend personeel worden geanalyseerd.

In tabel 5.3 is de ervaren werkdruk weergegeven naar onderwijssector en leeftijd. Er is weinig variatie te zien tussen de sectoren. Personeel in de leeftijdsgroep 45 tot 54 jaar ervaart echter relatief de meeste werkdruk.

Tabel 5.3 Gemiddelde ervaren werkdruk\* naar sector en leeftijd

	po	vo	mbo	hbo	wo	totaal
20-34 jaar	3,42	3,28	3,32	3,23	3,53	3,38
35-44 jaar	3,34	3,37	3,64	3,35	3,40	3,39
45-54 jaar	3,48	3,38	3,51	3,54	3,61	3,47
55 jaar en ouder	3,37	3,30	3,29	3,34	3,36	3,33
totaal	3,42	3,34	3,46	3,41	3,48	

\* Range (1-5)

### Autonomie

In het advies *LeerKracht!* wordt autonomie genoemd als een compenserende factor als het gaat om werkstress. Ook Karasek en Theorell noemen sturingsmogelijkheden in het model als verklaring voor een afname in werkstress. In het Personeelonderzoek zijn drie items opgenomen over de mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheid die wordt ervaren door werknemers in de huidige functie. Op basis hiervan is een betrouwbare schaal geconstrueerd (Cronbach's alpha .815). In overzicht B5.2 zijn de items voor deze schaal weergegeven. Daarnaast is een schaal geconstrueerd over de relatie met collega's, met een Cronbach's alpha van .813 (zie overzicht B5.3).

Onderwijzend personeel is over het algemeen redelijk positief over de mate van autonomie én de relatie met collega's (zie tabel 5.4). De ervaren zelfstandigheid is met afstand het grootst in het wetenschappelijk onderwijs. In het voortgezet onderwijs wordt door werknemers relatief weinig autonomie ervaren (zie tabel 5.5). Oudere leraren in het primair en voortgezet onderwijs ervaren minder autonomie in hun werk dan in het hoger onderwijs. Over de relatie met collega's valt enkel op dat jongere werknemers hierover meer positief zijn dan oudere werknemers (zie tabel B5.4).

Tabel 5.4 Categorisering autonomie en relatie met collega's (%)

	weinig/slecht	neutraal	veel/goed
Autonomie	1,2	31,3	67,4
Relatie met collega's	1,3	15,3	83,4

Tabel 5.5 Ervaren autonomie (gemiddelde schaalscore\*) naar sector en leeftijd

	po	vo	mbo	hbo	wo	totaal
20-34 jaar	3,85	3,92	3,81	4,02	4,43	3,89
35-44 jaar	3,79	3,78	3,84	4,09	4,32	3,84
45-54 jaar	3,80	3,66	3,74	3,93	4,24	3,78
55 jaar en ouder	3,75	3,62	3,74	3,97	4,34	3,75
totaal	3,80	3,72	3,77	3,98	4,31	

\* Range (1-5).

### Support

Sociale steun bestaat volgens Karasek en Theorell uit verschillende componenten. De relatie met collega's is er daar één van, een ander is de wijze van leidinggeven door de direct leidinggevende. In overzicht B5.4 zijn de items weergegeven waaruit een schaal is geconstrueerd voor wijze van leidinggeven (Cronbach's alpha .890). Een hogere score wijst hierbij op een stijl die door de werknemer meer als ondersteunend wordt ervaren.

De gemiddelde schaalscores in tabel 5.6 laten zien dat de wijze van leidinggeven als relatief meer empathisch/ondersteunend wordt ervaren in het primair onderwijs en wetenschappelijk onderwijs. In het mbo en hbo is het personeel negatiever over de wijze van leidinggeven. Oudere werknemers zijn minder te spreken over de wijze van leidinggeven dan jongere werknemers.

Tabel 5.6 Wijze van leidinggeven (gemiddelde schaalscore\*) naar sector en leeftijd

	po	vo	mbo	hbo	wo	totaal
20-34 jaar	3,56	3,30	3,07	3,11	3,27	3,46
35-44 jaar	3,46	3,16	3,01	2,94	3,26	3,29
45-54 jaar	3,48	3,12	3,00	3,11	3,26	3,28
55 jaar en ouder	3,49	2,96	3,06	2,96	3,34	3,20
totaal	3,50	3,12	3,02	3,03	3,28	3,30

\* Range (1-5).

### Verklaringen voor werkstress

Op basis van het demand-support-controll model wordt aangenomen dat zowel een hogere mate van autonomie als een hogere sociale steun de werkstress doet verminderen. In figuur 5.2 is de ervaren werkstress afgezet tegen deze twee factoren. De ervaren werkstress is lager voor personeel dat meer autonomie ervaart dan voor personeel dat minder autonomie ervaart. Ook is de ervaren werkstress relatief laag voor personeel dat een hogere sociale steun ervaart. Hetzelfde patroon is aanwezig bij de variabelen wijze van leidinggeven en

autonomie (zie Figuur B5.1). Onderwijzend personeel met een hoge mate van autonomie ervaren minder werkstress dan personeel met een geringe autonomie. Verder blijkt dat een empathische stijl van leidinggeven samengaat met minder werkstress.

Figuur 5.2 Ervaren werkstress (gemiddelde scores), naar de relatie met collega's (support) en mate van zelfstandigheid (autonomie)

Support	Hoog	4,3	3,5	3,0
	↑	4,4	3,9	3,2
	Laag	4,6	4,0	3,7
		Laag	→	Hoog
		Autonomie		

Van autonomie in het werk wordt aangenomen dat het een compenserende werking heeft op werkstress bij een verhoogde werkdruk. In figuur 5.3 is de ervaren werkstress afgezet tegen de mate van zelfstandigheid en de ervaren werkdruk. Het verschil in ervaren werkstress is het grootst tussen personeel met een hoge en een lage werkdruk. Maar ook de mate van autonomie blijkt uit onderstaand model een samenhang te vertonen met de mate waarin onderwijzend personeel werkstress ervaart. In figuur B5.2 zien we dit verband ook duidelijk terug voor de relatie tussen ervaren werkdruk, relatie met collega's en ervaren werkstress.

Figuur 5.3 Ervaren werkstress (gemiddelde scores), naar autonomie en ervaren werkdruk

Werkdruk	Hoog	4,6	4,0	3,5
	↑	3,8	3,1	2,7
	Laag	3,0	2,6	2,2
		Laag	→	Hoog
		Autonomie		

Om het multivariate model van Karasek en Theorell te toetsen, en verdere verklaringen voor werkstress in het onderwijs te vinden, hebben we een regressie analyse uitgevoerd. De afhankelijke variabele in deze analyse is de ervaren werkstress. Van de resultaten van deze analyse (weergegeven in tabel B5.5) worden de relevante verbanden beschreven.

Persoonlijke kenmerken spelen een rol in de mate van ervaren werkstress. Uit de analyse blijkt allereerst dat mannen (significant) minder werkstress ervaren dan vrouwelijk onderwijzend personeel. Daarnaast blijkt ook de aanstellingsomvang een verklaring te zijn voor de mate van werkstress. Werknemers met een kleine deeltijd baan (van 1 tot 11 uur) ervaren in ieder geval minder werkstress dan werknemers met een voltijd baan (40 uur). Op zich is dit niet verwonderlijk. Werknemers met een kleine deeltijd baan zijn minder aanwezig en hebben daardoor minder te maken met stressfactoren als de verhouding werk/privé, (slechte) arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen. Bovendien hebben ze meer tijd om zich te herstellen van het werk.

Ook kenmerken van de organisatie kunnen een rol spelen bij werkstress. Bij het verklaren van (hoge) werkstress zijn we ervan uitgegaan dat de mate waarin stressfactoren voorkomen verschilt tussen onderwijsinstellingen in de verschillende sectoren. De aard van de en afwisseling in werkzaamheden (bijvoorbeeld de verhouding onderwijs/onderzoek, de lesvormen en het aantal leerlingen met 'een rugzakje') verschillen per sector. Dit beeld wordt bevestigd door de verrichtte analyses. In het primair en voortgezet onderwijs en in het middelbaar beroepsonderwijs wordt meer stress ervaren dan in het hoger onderwijs.

Eerder zagen we al dat de mate van autonomie tussen sectoren verschilt. Volgens het demand-controll-support-model is deze mate van autonomie één van de verklaringen voor verschillen in werkstress, zoals in de sectoren. Daarnaast zouden de werkdruk en de sociale steun van belang zijn. Deze aannames worden grotendeels bevestigd in de regressieanalyse. Een hogere werkdruk leidt tot hogere ervaren werkstress onder onderwijswerknemers. Meer sturingsmogelijkheden, in de vorm van meer autonomie in het werk, werkt als verlichting van de ervaren werkstress. Hetzelfde geldt voor de relatie met collega's. Onderwijzend personeel met een positief oordeel over de relatie met collega's ervaart minder werkstress. Tot slot blijkt ook de wijze van leidinggeven van de direct leidinggevende van belang

voor stress. Een meer empathische stijl van leidinggeven zorgt voor minder gestressede werknemers.

De verklaringen die zijn opgenomen in de analyse, zijn samen een redelijk sterke indicator voor de ervaren werkstress (verklaarde variantie ,380). Er zijn echter ook aanvullende verklaringen. Verschillen in werkstress tussen de sectoren verdwijnen niet als de stressfactoren uit het demand-controll-support model worden meegenomen, en ook het effect van bijvoorbeeld geslacht verdwijnt niet. Sectoren verschillen op meer factoren dan alleen de genoemde.

### 5.3 Eerder stoppen met werken

Uit de analyses in hoofdstukken 2 tot en met 4 bleek dat onderwerpen over langer doorwerken en ontwikkelingsmogelijkheden relatief weinig aandacht krijgen in gesprekken met oudere werknemers. Ook vinden directeuren in het po en vo het prima dat werknemers op hun 62<sup>e</sup> stoppen met werken en voorafgaand aan hun FPU minder gaan werken (BAPO genieten). De commissie Leraren stelt in haar advies dat het aantrekkelijker maken voor oudere leraren om langer door te werken één van de maatregelen is die bij kan dragen aan de aanpak van het lerarentekort op de korte termijn. Daarnaast stelt de commissie ook dat ouderenbeleid onderdeel moet zijn en blijven van het reguliere personeelsbeleid in het onderwijs<sup>29</sup>.

In het Personeelsonderzoek 2006 is aan leraren gevraagd welke arbeidsvoorwaarden zij graag collectief verbeterd zouden zien, en welke voorwaarde hierbij op een eerste, tweede of derde plaats staat. Eén van de voorwaarden is de *mogelijkheid om eerder (voor 65 jaar) te stoppen met werken*. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we ervan uit dat werknemers die deze voorwaarde kiezen, hiermee indirect een preferentie aangeven om eerder te stoppen met werken. We maken hierbij géén onderscheid voor de rangorde die door onderwijzend personeel wordt aangegeven (1<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> plaats).

Tabel 5.8 Wens om eerder te stoppen (%)

	20-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	totaal
eerder stoppen	30,8	35,5	54,1	47,4	44,0

29 Commissie Leraren (2007) LeerKracht! OCW: Den Haag..

Tabel 5.9 Wens om eerder te stoppen (%)

	po	vo	mbo	hbo	wo
eerder stoppen	52,6	52,9	53,2	47,2	29,7

\* Alleen werknemers > 45 jaar.

De wens om eerder te stoppen (geoperationaliseerd zoals hierboven beschreven) is relatief groot onder personeel in de leeftijd 45-54 jaar. Daarna (54 jaar en ouder) wordt deze preferentie weer wat kleiner (47,4 procent; zie tabel 5.8). Een verklaring hiervoor kan liggen in het feit dat oudste groep personeel al gebruik heeft kunnen maken of al gebruik maakt van een bestaande regeling om eerder te stoppen. Daarom zullen zij minder hechten aan een collectieve verbetering van de voorwaarde. Daarnaast zullen de werknemers die eerder willen stoppen ook minder vertegenwoordigd zijn in de oudste leeftijdscategorie, zij zijn immers soms al gestopt.

Met betrekking tot vervroegd uittreden is vooral de oudere categorie werknemers interessant. De verschillen naar sector bekijken we in tabel 5.9 alleen voor onderwijzend personeel van 45 jaar of ouder. In het wetenschappelijk onderwijs is de wens om vervroegd uit te treden het minst aanwezig. (29,7 procent ja), in het vo en mbo is deze wens daarentegen bij veel werknemers aanwezig (respectievelijk 52,9 en 53,2 procent). Onderwijzend personeel in het wo heeft vaak een grote mate van zelfstandigheid. Naast de onderwijzende taak is vaak een groot deel van de werktijd gereserveerd voor onderzoek, waarin veel eigen invullings- en sturingsmogelijkheden liggen. Dit wordt ondersteund door de grote mate van autonomie die we eerder vonden.

Met behulp van een statistische analyse (logistische regressie analyse, zie tabel B5.6) kunnen verklaringen voor de wens om eerder te stoppen gezamenlijk worden geanalyseerd. Omdat wederom de leeftijdsgroepen boven 45 jaar interessant zijn, is deze analyse alleen voor deze oudere werknemers uitgevoerd. Hieruit blijkt dat, voor werknemers ouder dan 45 jaar, met het ouder worden de wens om vervroegd uit te treden kleiner wordt. Daarnaast heeft onderwijzend personeel met een hogere ervaren werkstress een grotere wens om eerder te stoppen dan personeel met een lagere ervaren werkstress. We kunnen hieruit concluderen dat beleid gericht op het verlagen van de werkstress (bijvoorbeeld een betere taakverdeling, meer autonomie, levensfasegericht personeelsbeleid) onderwijzend personeel kan stimuleren langer door te werken.

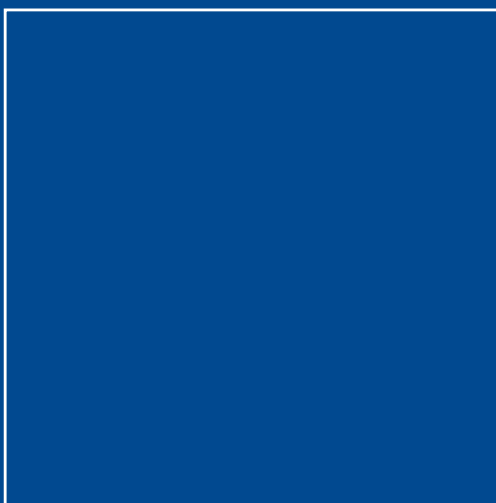
Een variatie op deze samenhang zien we in de verschillen tussen

onderwijssoorten. We analyseren hierbij basisonderwijs (regulier en speciaal), vmbo, havo en vwo, praktijkonderwijs en mbo (beroepsopleidingen en volwasseneneducatie). De wens om eerder te stoppen is relatief hoog in het vmbo, en relatief laag onder onderwijzend personeel in het reguliere basisonderwijs (vergeleken met de andere sectoren).

In verband met de interpretatie van de resultaten is het goed om op te merken dat genoemde factoren maar een (zeer) klein deel van de variantie verklaren. Dit betekent dat andere factoren (meer) van invloed zijn op de wens tot vervroeg pensioen. Voor een deel komt dit door de wijze waarop de *wens om vervroegd uit te treden* is geoperationaliseerd. Daarnaast speelt mee dat in het personeelonderzoek geen informatie is opgenomen over de financiële situatie van leraren en hun persoonlijkheid.







## **Bijlagen**

## Bijlage 1 – Behoeftemeting

De resultaten in hoofdstuk 2 zijn gebaseerd op gegevens uit de behoeftemeting die medio 2007 voor het SBO is uitgevoerd. Voor de behoeftemeting zijn alle 1.904 *panelleden* uitgenodigd om een internetenquête in te vullen. Daarnaast is een steekproef van *niet-panelleden* uitgenodigd. In het primair en voortgezet onderwijs bestond deze uit alle directeuren waarvan we een emailadres hadden. In de overige sectoren (mbo, hbo en wo) zijn zowel op centraal als op decentraal niveau enquêtes uitgezet. Op centraal niveau zijn de *colleges van bestuur* en *hoofden P&O* aangeschreven en op decentraal niveau de *sectordirecteuren* (mbo), *faculteitsdirecteuren* (hbo) en *decanen* (wo). Tot slot zijn alle schoolbesturen in po en vo aangeschreven, voor zover zij niet al aan het panel deelnamen.

De respons onder het SBO-panel was bijna 52 procent (zie tabel B1.1). Onder niet-panelleden lag de respons lager (18 procent). In totaal hebben bijna 2.600 respondenten de enquête ingevuld. Dit komt neer op circa 24 procent van de populatie. Naar sector c.q. doelgroep zijn er geen grote verschillen in populatiefractie (zie tabel B1.2).

Tabel B1.1: Steekproef en respons naar doelgroep

	niet-panel		panel		totaal	
	n	%	n	%	n	%
po, dir*	6.061	16,8%	1.333	49,6%	7.394	22,7%
vo, dir/p&o	407	15,0%	204	53,4%	611	27,8%
bg, po/vo	1.453	25,6%	212	59,4%	1.665	29,9%
mbo	387	16,5%	75	60,0%	462	23,6%
hbo	365	18,1%	63	57,1%	428	23,8%
wo	115	18,3%	17	47,1%	132	22,0%
totaal	8.788	18,2%	1.904	51,7%	10.692	24,2%

\* Inclusief 34 regionale expertisecentra (coördinatoren).

Tabel B1.2: Respons naar doelgroep

	populatie	respons	
	N	n	%
po, dir*	7.606	1.679	22,1%
vo, dir/p&o	652	170	26,1%
bg, po/vo	1665	498	29,9%
mbo	462	109	23,6%
hbo	428	102	23,8%
wo	132	29	22,0%
totaal	10.945	2.587	23,6%

\* Inclusief 34 regionale expertisecentra (coördinatoren).

## Bijlage 2 – Tabellen bij hoofdstuk 2

Onderstaande tabellen zijn gebaseerd op gegevens uit de behoefte-meting, die medio 2007 in opdracht van het SBO is uitgevoerd (zie bijlage 1).

Tabel B2.1 – PO: In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid? (naar regio)

	nog niet mee bezig	oriëntatie- fase	ontwikkelings- fase	uitvoerings- fase	totaal* (n=100%)
noord	28,6%	49,2%	9,4%	9,0%	266
oost	24,2%	42,1%	17,4%	13,2%	409
west	25,4%	41,9%	16,5%	13,1%	649
zuid	20,8%	49,0%	17,1%	7,7%	351
totaal	24,7%	44,6%	15,7%	11,3%	1.675

\* Inclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

Tabel B2.2 – PO: In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid? (naar denominatie)

	nog niet mee bezig	oriëntatie -fase	ontwikkelings- fase	uitvoerings- fase	totaal* (n=100%)
openbaar	26,3%	46,6%	14,0%	9,3%	494
rooms-katholiek	20,2%	45,1%	19,5%	11,6%	554
protestants-christelijk	26,1%	41,6%	14,8%	14,5%	433
overig bijzonder	29,9%	44,8%	11,3%	8,8%	194
totaal	24,7%	44,6%	15,7%	11,3%	1675

\* Inclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

Tabel B2.3 – BG: In welke fase is het levensfasegericht personeelsbeleid? (naar bestuursgrootte)

	nog niet mee bezig	oriëntatie- fase	ontwikkelings- fase	uitvoerings- fase	totaal* (n=100%)
1 school	32,4%	36,3%	15,4%	13,2%	182
2-4 scholen	21,2%	47,1%	11,8%	18,8%	85
5-9 scholen	22,2%	45,8%	16,7%	12,5%	72
>= 10 scholen	12,7%	47,0%	20,9%	17,2%	134
totaal	23,3%	42,7%	16,5%	15,2%	473

\* Inclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

Tabel B2.4 – Welke HRM-instrumenten worden toegepast? (%)\*

	nog niet mee bezig	oriëntatie- fase	ontwikke- lingsfase	uitvoe- ringsfase	totaal*
Met de medewerkers worden functioneringsgesprekken gevoerd	96,7	98,0	98,7	97,7	97,4
(Bijna) alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelingsplan	59,6	63,7	67,2	73,4	64,5
Het personeelsbeleid wordt afgestemd op de onderwijsdoelen	50,0	56,7	59,1	64,3	56,1
Met de medewerkers worden beoordelingsgesprekken gevoerd	44,0	49,6	58,6	59,1	51,5
Voor (bijna) alle medewerkers is een competentieprofiel opgesteld	35,2	42,8	51,4	52,6	43,9
Docenten kijken regelmatig bij elkaar in de klas	36,8	40,8	42,7	44,5	39,9
Bij werving voor vacatures kijken we eerst welke competentie we nog missen	32,0	39,2	40,7	50,3	38,5
(Bijna) alle medewerkers hebben een bekwaamheidsdossier	25,3	28,0	27,6	34,4	28,0
We hebben een systeem van intervisie/supervisie voor onze docenten	17,7	20,8	25,2	33,1	22,2
Anders namelijk	3,4	3,4	4,4	4,5	3,8
Geen	1,0	0,1	0,2		0,5
Totaal (n) **	582	1.116	457	308	119

\* Inclusief respondenten waarvan onbekend is of zij met LFP bezig zijn (weet niet/onbekend).

\*\* Meer antwoorden mogelijk.

Tabel B2.5 – HRM-intensiteiten uitgesplitst naar sector

	hrm-intensiteit	formele gesprekken	competentie ontwikkeling	intercollegiale consultatie	verticale integratie*
po	4,40	1,43	1,38	0,65	0,95
vo	4,16	1,55	1,04	0,69	0,89
besturen po/vo	4,61	1,55	1,48	0,63	0,95
mbo	4,00	1,53	1,27	0,36	0,84
hbo	4,71	1,89	1,32	0,38	1,11
wo	4,28	1,83	,90	0,45	1,10
totaal	4,42	1,49	1,36	0,62	0,95

\* De verschillen zijn niet significant.

Tabel B2.6 – PO: HRM-intensiteiten uitgesplitst naar sector

	hrm- intensiteit	formele gesprekken	competentie ontwikkeling*	intercollegiale consultatie*	verticale integratie
Sterk stedelijk	4,57	1,59	1,37	0,60	1,00
Stedelijk	4,62	1,49	1,43	0,73	0,97
Matig stedelijk	4,45	1,45	1,36	0,66	0,98
Weinig stedelijk	4,32	1,37	1,37	0,63	0,96
Niet stedelijk	4,17	1,35	1,37	0,60	0,84
totaal	4,40	1,43	1,38	0,65	0,95

\* De verschillen zijn niet significant.

Tabel B2.7 – PO: HRM-intensiteiten uitgesplitst naar sector

	hrm- intensiteit	formele gesprekken	competentie ontwikkeling	intercollegiale consultatie*	verticale integratie
Openbaar	4,03	1,36	1,20	0,59	0,88
Rooms-katholiek	4,51	1,47	1,38	0,68	0,98
Protestants christelijk	4,61	1,46	1,57	0,66	0,92
Overig bijzonder	4,59	1,43	1,40	0,70	1,06
totaal	4,40	1,43	1,38	0,65	0,95

\* De verschillen zijn niet significant.

Tabel B2.8 – Werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar

	(helemaal) mee oneens	(helmaal) mee neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	65,9%	23,8%	9,1%	1,1%	1.675
vo	49,4%	35,9%	12,9%	1,8%	170
besturen po/vo	49,2%	28,5%	19,7%	2,6%	498
mbo	35,8%	33,9%	29,4%	,9%	109
hbo	39,2%	31,4%	29,4%	,0%	102
wo	6,9%	51,7%	41,4%	,0%	29
totaal	58,6%	26,6%	13,4%	1,4%	2.583

Tabel B2.9 – Het is goed dat veel oudere docenten rond hun 62<sup>ste</sup> stoppen. Het beroep is zo zwaar dat het vanaf die leeftijd niet meer te doen is.

	(helemaal) mee oneens	(helmaal) mee neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	20,5%	24,1%	54,2%	1,1%	1.675
vo	31,2%	26,5%	41,8%	,6%	170
besturen po/vo	35,7%	24,3%	38,0%	2,0%	498
mbo	38,5%	32,1%	28,4%	,9%	109
hbo	54,9%	24,5%	18,6%	2,0%	102
wo	72,4%	24,1%	3,4%	,0%	29
totaal	26,9%	24,7%	47,2%	1,3%	2.583

Tabel B2.10 – Bestaande regelingen en ontzietmaatregelen (zoals BAPO) werken averechts: het wordt voor oudere werknemers te aantrekkelijk gemaakt om eerder te stoppen met werken

	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	77,6%	13,1%	8,4%	1,0%	1.675
vo	72,4%	15,9%	11,2%	,6%	170
besturen po/vo	63,9%	16,1%	18,3%	1,8%	498
mbo	41,3%	20,2%	36,7%	1,8%	109
hbo	27,5%	25,5%	42,2%	4,9%	102
wo	20,7%	13,8%	44,8%	20,7%	29
totaal	70,4%	14,6%	13,4%	1,5%	2.583

Tabel B2.11 – Maatregelen waarbij ouderen worden ontzien, maken het beroep voor de leeftijdsgroep onder de 50 te zwaar

	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	46,7%	23,9%	27,8%	1,5%	1.675
vo	46,5%	25,9%	26,5%	1,2%	170
besturen po/vo	46,6%	22,1%	29,5%	1,8%	498
mbo	41,3%	22,0%	35,8%	,9%	109
hbo	46,1%	25,5%	28,4%	,0%	102
wo	41,4%	27,6%	31,0%	,0%	29
totaal	46,4%	23,7%	28,5%	1,4%	2.583

Tabel B2.12 – De CAO biedt onvoldoende ruimte om een goed levensfasegericht personeelsbeleid te voeren

	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	17,0%	28,5%	43,2%	11,3%	1.675
vo	21,8%	25,3%	46,5%	6,5%	170
besturen po/vo	24,1%	30,5%	37,8%	7,6%	498
mbo	24,8%	22,0%	49,5%	3,7%	109
hbo	32,4%	20,6%	39,2%	7,8%	102
wo	27,6%	20,7%	34,5%	17,2%	29
totaal	19,7%	28,0%	42,4%	9,9%	2.583



Tabel B2.13 – Er is vooral behoefte aan speciaal beleid voor personeel met jonge kinderen

	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
po	33,0%	30,7%	33,4%	2,8%	1.675
vo	26,5%	37,6%	34,7%	1,2%	170
besturen po/vo	33,9%	32,9%	30,3%	2,8%	498
mbo	39,4%	28,4%	30,3%	1,8%	109
hbo	30,4%	32,4%	33,3%	3,9%	102
wo	31,0%	24,1%	34,5%	10,3%	29
totaal	32,9%	31,5%	32,8%	2,8%	2.583

Tabel B2.14 – BO: Werknemers in het onderwijs moeten doorwerken tot 65 jaar

Aandeel 50-plussers	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
< 20%	60,7%	26,5%	10,7%	2,0%	196
20-29%	60,9%	25,4%	12,7%	1,1%	284
30-39%	67,6%	23,9%	7,4%	1,1%	364
40-49%	67,4%	21,4%	9,9%	1,3%	313
>= 50%	74,3%	20,0%	5,1%	,6%	350
totaal	67,0%	23,1%	8,8%	1,1%	1507

Tabel B2.15 – BO: Bestaande regelingen en ontzietmaatregelen (zoals BAPO) werken averechts

Aandeel 50-plussers	(helemaal) mee oneens	neutraal	(helmaal) mee eens	weet niet/ geen mening	totaal (n=100%)
< 20%	70,4%	16,3%	10,2%	3,1%	196
20-29%	75,4%	14,1%	10,2%	,4%	284
30-39%	82,1%	10,7%	5,8%	1,4%	364
40-49%	76,0%	13,4%	9,6%	1,0%	313
>= 50%	82,0%	10,9%	6,9%	,3%	350
totaal	78,0%	12,7%	8,2%	1,1%	1507

## Bijlage 3 – Tabellen bij hoofdstuk 3

Onderstaande tabellen zijn gebaseerd op gegevens uit het personeels-  
onderzoek 2006 van het ministerie van BZK .

**Tabel B3.1 Mening over het voeren van functioneringsgesprekken, naar functiecategorie en sector (%  
(heel) belangrijk**

	po	vo	mbo	hbo	wo	Totaal
Onderwijzend personeel	93,6	86,7	85,7	85,6	63,0	90,1
Ondersteunend personeel	90,5	86,0	89,8	90,0	80,8	88,8
Totaal	93,2	86,5	87,0	87,1	76,4	

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

**Tabel B3.2 Wat wordt besproken, naar leeftijdscategorie (% Ja)**

	20-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	> 55 jaar
Werkresultaten	75,6	72,7	69,3	72,2	65,2
Werkafspraken voor de komende periode	62,9	76,8	74,3	73,4	73,0
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	72,5	76,3	77,2	77,2	75,0
Uw beloning	17,4	8,0	10,7	10,5	7,9
Uw persoonlijke omstandigheden	60,4	72,2	63,9	59,8	61,4
Uw persoonlijke ontwikkeling	85,9	76,0	68,2	71,0	58,5
Uw loopbaan	56,7	50,9	39,9	45,0	40,1

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

**Tabel B3.3 Wat wordt besproken, naar sector (% Ja)**

	po	vo	mbo	hbo	wo
Werkresultaten	70,5	64,7	70,5	74,5	86,2
Werkafspraken voor de komende periode	76,1	63,0	72,0	81,0	82,8
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	80,2	68,3	73,4	70,4	75,9
Uw beloning	5,2	10,7	12,6	21,2	24,1
Uw persoonlijke omstandigheden	68,3	60,7	50,8	51,7	55,2
Uw persoonlijke ontwikkeling	75,0	58,5	60,1	61,9	69,0
Uw loopbaan	51,8	33,6	35,2	39,8	48,3

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.4 Waarover worden concrete afspraken gemaakt, naar leeftijdscategorie (% Ja)

	20-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	> 55 jaar
Werkresultaten	37,9	38,5	38,4	39,6	36,7
Werkafspraken voor de komende periode	47,7	59,3	55,0	55,1	53,6
De taakverdeling/samenwerking binnen uw afdeling/team	49,3	50,9	52,4	53,3	53,3
Uw beloning	11,8	3,5	4,2	4,3	2,8
Uw persoonlijke omstandigheden	31,8	29,4	22,7	24,2	27,2
Uw persoonlijke ontwikkeling	46,2	48,3	40,1	38,7	33,5
Uw loopbaan	30,9	23,5	16,2	18,8	20,2

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.5 Mening over het voeren van functioneringsgesprekken, naar functiecategorie en leeftijds-klasse (% (heel) belangrijk)

	20-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55 jaar en ouder	Totaal
Onderwijzend personeel	96,0	92,7	89,1	84,1	90,0
Ondersteunend personeel	93,4	88,4	89,5	83,6	88,7
Totaal	95,5	91,6	89,1	84,0	

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.6 Concrete afspraken over 'uw persoonlijke ontwikkeling (Opleiding, training, coaching, stage, etc)' (% ja)

	po	vo	mbo	hbo	wo	Totaal
20-34 jaar	52,8	40,9	32,4	47,2	61,6	48,1
35-44 jaar	46,0	32,6	34,0	37,2	51,9	40,1
45-54 jaar	47,8	26,7	31,2	41,8	33,0	38,7
55 jaar en ouder	46,0	21,0	27,8	35,8	34,9	33,5

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.7 Discrepantie tussen belang van gesprekken en realiteit, en tevredenheid met de baan (%)

	zeer tot tamelijk ontevreden	neutraal	tamelijk tot zeer tevreden
wel belang, geen gesprek	16,3	16,7	67,0
geen of neutraal belang, wel gesprek	17,6	19,3	63,1
geen of neutraal belang, geen gesprek	15,9	25,6	58,5
wel belang, wel gesprek	12,4	11,3	76,3

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.8 Mate waarin onderwijspersoneel tevreden is met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, als wel/geen concrete afspraken over persoonlijke ontwikkeling zijn gemaakt

	(zeer) ontevreden	neutraal	(zeer) tevreden
Geen concrete afspraken	36,9	38,7	24,4
Wel concrete afspraken	22,1	32,7	45,1
Totaal	31,0	36,3	32,7

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B3.9 Tevreden over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (% (heel) tevreden).

	onderwijzend personeel	ondersteunend personeel	Totaal
20-34	37,5	32,9	36,6
35-44	35,0	33,9	34,7
45-54	30,2	34,2	31,0
55 en ouder	29,5	30,2	29,7

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

## Bijlage 4 – Tabellen bij hoofdstuk 4

Tabel B4.1 Algemene tevredenheid met organisatie (%)

	(zeer) ontevreden	Neutraal	(zeer) tevreden
Leeftijd			
20-24 jaar	11,1	13,1	75,8
25-34 jaar	18,4	23,0	58,6
35-44 jaar	23,5	25,4	51,1
45-54 jaar	25,7	24,7	49,5
55 jaar en ouder	29,3	24,5	46,2
Sector			
Primair onderwijs	17,3	24,0	58,7
Voortgezet onderwijs	30,1	23,7	46,2
MBO	32,1	27,7	40,2
HBO	32,8	22,5	44,7
Universiteiten	25,2	26,0	48,8
Functiecategorie			
Onderwijzend personeel	25,2	24,3	50,6
Onderwijsondersteunend personeel	23,0	25,4	51,7
Organisatie- en beheerspersoneel	20,3	24,0	55,7
Totaal	24,5	24,4	51,1

Bron: Personeelsonderzoek 2006

Tabel B4.2 Algemene tevredenheid met baan (%).

	(zeer) ontevreden	Neutraal	(zeer) tevreden
Leeftijd			
20-24 jaar	7,9	8,5	83,6
25-34 jaar	9,1	12,0	78,9
35-44 jaar	15,3	13,3	71,5
45-54 jaar	14,4	14,0	71,6
55 jaar en ouder	15,4	15,6	69,0
Sector			
Primair onderwijs	11,2	12,3	76,5
Voortgezet onderwijs	16,7	14,3	69,0
MBO	15,3	17,7	67,0
HBO	15,8	13,6	70,6
Universiteiten	14,7	8,3	77,0
Functiecategorie			
Onderwijzend personeel	13,6	13,7	72,7
Onderwijsondersteunend personeel	15,9	14,5	69,7
Organisatie- en beheerspersoneel	12,4	13,2	74,5
Totaal	13,8	13,8	72,5

Bron: Personeelsonderzoek 2006

Tabel B4.3 Tevredenheid met verschillende aspecten, naar leeftijdsklassen (% (heel) tevreden)

	20-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	> 55 jaar	Totaal
De inhoud van het werk	91,2	87,4	86,1	83,8	86,9
De hoeveelheid werk	49,2	49,1	43,7	47,1	46,7
De relatie met collega's	87,7	82,9	83,7	84,4	84,5
De resultaatgerichtheid van de organisatie	52,2	45,9	46,3	42,2	46,5
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	43,2	39,6	37,2	32,9	37,9
Wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	56,6	52,5	52,5	47,3	52,1
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	88,3	84,5	80,9	79,5	82,9
De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)	40,8	43,9	40,4	45,2	42,3
De secundaire arbeidsvoorwaarden	67,7	65,1	57,1	58,4	61,3
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	36,6	34,7	31,0	29,7	32,6
De informatievoorziening/communicatie binnen de org.	42,4	38,2	37,0	36,7	38,3
De werkplek / fysieke omstandigheden	47,4	47,2	46,2	45,9	46,6
De werkstress	30,9	33,3	28,0	31,2	30,5

Bron: Personeelsonderzoek 2006

Tabel B4.4 Tevredenheid met verschillende aspecten, naar sector (% (heel) tevreden)

	po	vo	mbo	hbo	wo
De inhoud van het werk	91,2	82,9	81,1	85,0	87,2
De hoeveelheid werk	47,0	45,8	46,0	48,0	63,7
De relatie met collega's	85,8	84,1	82,6	81,8	89,4
De resultaatgerichtheid van de organisatie	59,8	34,2	31,3	38,0	39,3
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	51,0	28,6	20,8	25,4	32,7
Wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	58,4	46,9	44,9	46,1	54,7
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	86,0	78,9	79,4	84,3	74,6
De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)	41,0	38,5	48,0	50,3	54,2
De secundaire arbeidsvoorwaarden	61,6	58,3	64,9	62,3	67,0
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	36,3	27,2	29,1	35,3	29,6
De informatievoorziening/communicatie binnen de org.	50,3	28,3	23,4	28,2	44,7
De werkplek / fysieke omstandigheden	50,0	43,0	42,4	46,1	49,7
De werkstress	30,5	28,4	31,5	33,9	41,8

Bron: Personeelsonderzoek 2006

Tabel B4.5 Tevredenheid met verschillende aspecten, naar functie (% (heel) tevreden)

	Onderwijzend personeel	ondersteunend personeel
De inhoud van het werk	88,2	81,8
De hoeveelheid werk	42,3	63,8
De relatie met collega's	85,3	81,4
De resultaatgerichtheid van de organisatie	47,4	43,3
De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	38,4	36,5
Wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	52,0	52,7
De mate van zelfstandigheid/verantwoordelijkheden	83,0	82,6
De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)	42,5	41,8
De secundaire arbeidsvoorwaarden	58,0	74,0
De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	32,5	33,1
De informatievoorziening/communicatie binnen de org.	39,2	34,6
De werkplek / fysieke omstandigheden	44,6	54,5
De werkstress	26,9	44,1

Bron: Personeelsonderzoek 2006

Tabel B4.6 Arbeidsvoorwaarden (meest) genoemd per sector

	po	vo	mbo	hbo	wo
Faciliteiten combinatie arbeid en zorg	10,2	8,3	10,9	12,9	16,4
Opleidingsmogelijkheden (in tijd of geld)	22,5	21,8	28,4	29,7	30,4
Meer levensloop	4,9	5,9	4,7	8,0	8,2
Meer verlof	6,3	6,8	9,3	10,2	6,9
Hogere eindejaarsuitkering / 13e maand	21,6	22,1	20,9	25,4	23,9
Prettige werkplek / goede fysieke arbeidsomstandigheden	44,4	43,6	44,7	36,2	38,1
Mogelijkheid om eerder (voor 65 jaar) te stoppen met werken	41,7	43,6	45,0	38,6	41,6
Hoger salaris	64,3	64,1	53,3	52,6	41,5
Aanvulling op sociale zekerheid	15,2	12,3	15,7	13,1	12,1
Meer bonussen / gratificaties	14,0	11,4	12,6	16,7	15,5
Meer toeslagen	7,4	6,7	5,7	8,7	3,6
Faciliteiten op de werkplek	15,8	18,0	14,4	11,4	9,4
Deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering	16,5	21,5	24,0	22,5	42,1

Bron: Personeelsonderzoek 2006.

Tabel B4.7 Arbeidsvoorwaarden (meest) genoemd naar leeftijdsklasse

	20-24	25-34	35-44	45-54	> 55
	jaar	jaar	jaar	jaar	jaar
Faciliteiten combinatie arbeid en zorg	7,1	23,0	16,7	3,8	3,1
Opleidingsmogelijkheden (in tijd of geld)	41,1	28,2	27,5	24,5	14,8
Meer levensloop	1,1	3,1	4,6	5,6	8,5
Meer verlof	15,8	10,1	8,3	6,1	5,5
Hogere eindejaarsuitkering / 13e maand	15,5	24,7	25,0	18,5	22,9
Prettige werkplek / goede fysieke arbeidsomstandigheden	54,3	36,3	41,7	44,6	48,2
Mogelijkheid om eerder (voor 65 jaar) te stoppen met werken	14,4	29,5	34,7	52,1	47,1
Hoger salaris	65,8	72,9	68,6	57,0	51,3
Aanvulling op sociale zekerheid	12,7	11,7	12,5	14,7	17,6
Meer bonussen / gratificaties	11,1	17,9	14,4	12,1	10,8
Meer toeslagen	6,4	6,9	7,1	7,5	6,7
Faciliteiten op de werkplek	28,2	18,3	14,7	15,4	14,6
Deeltijdmogelijkheden voorafgaand aan pensionering	9,9	5,9	10,4	25,5	31,5

Bron: Personeelsonderzoek 2006.



## Bijlage 5 – Tabellen bij hoofdstuk 5

Tabel B5.1 (gemiddelde) Ervaren werkdruk

	Schaalgemiddelde werkdruk
Onderwijzend personeel	3,40
Ondersteunend personeel	3,16

\* Range (1-5)

Tabel B5.2 Tevredenheid met hoeveelheid werk onder onderwijzend en ondersteunend personeel (%)

	zeer ontevreden	neutraal	zeer tevreden
Onderwijzend personeel	37,9	19,3	42,8
(onderwijs) Ondersteunend personeel	16,6	19,7	63,7
Totaal	32,4	19,4	48,2

Tabel B5.3 Tevredenheid over werkstress, naar leeftijd (%)

	zeer ontevreden	tamelijk ontevreden	neutraal	tamelijk tevreden	zeer tevreden
20-34 jaar	9,0	33,3	30,2	24,2	3,4
35-44 jaar	10,4	27,8	33,1	26,5	2,3
45-54 jaar	11,8	31,1	31,7	24,3	1,1
55 jaar en ouder	11,6	26,7	32,9	24,9	3,9
Totaal	10,9	29,8	32,0	24,9	2,4

Overzicht B5.1 Schaalconstructie werkdruk: items en betrouwbaarheid

Ik moet vaak extra hard werken om mijn werk op tijd af te krijgen	
Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan	
Mijn werk loopt vaak anders dan gepland	
Cronbach's Alpha (range 1-5)	.774

Overzicht B5.2 Schaalconstructie autonomie: items en betrouwbaarheid

Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe	
Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe	
Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	
Cronbach's Alpha schaal	.815

Overzicht B5.3 Schaalconstructie relatie met collega's: items en betrouwbaarheid

Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen	
Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me	
Ik voel me thuis in deze organisatie	
Mijn collega's spreken mij erop aan als er iets niet goed gaat	
De samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed	
Cronbach's alpha schaal	.813



Tabel B5.4 Relatie met collega's naar sector en leeftijd

	po	vo	mbo	hbo	wo	totaal
20-34 jaar	4,10	3,99	3,82	3,92	3,90	4,05
35-44 jaar	4,03	3,88	3,73	3,74	3,85	3,93
45-54 jaar	3,97	3,79	3,82	3,88	3,74	3,89
55 jaar en ouder	3,95	3,72	3,76	3,79	3,75	3,82
totaal	4,01	3,83	3,78	3,83	3,79	3,91

\* Range (1-5)

Overzicht B5.4 Schaalconstructie wijze van leidinggeven: items en betrouwbaarheid

Mijn leidinggevende laat mij weten of hij/zij tevreden is over mijn werk	
Mijn leidinggevende zorgt voor een goede taakverdeling	
Mijn leidinggevende geeft duidelijke opdrachten	
Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn leidinggevende / werkgever	
Cronbach's alpha	.890

Figuur B5.1 Ervaren werkstress (gemiddelde scores), naar wijze van leidinggeven en mate van zelfstandigheid

Wijze van leidinggeven	Pos	4,2	3,3	2,8
	↑	4,2	3,6	3,2
	Neg	4,7	4,2	3,5
		Laag	→	Hoog
		Autonomie		

Figuur B5.2 Ervaren werkstress (gemiddelde scores), naar relatie met collega's (support) en ervaren werkdruk

Werkdruk	Hoog	4,3	4,0	3,6
	↑	3,4	3,0	2,8
	Laag	3,9	2,4	2,2
		Laag	→	Hoog
		Support		

Tabel B5.5 Regressie analyse; afhankelijke 'ervaren werkstress'.

	B	Std. Error	Beta
Geslacht	-0,13***	0,03	-0,06
Leeftijd	0,00	0,00	0,00
Thuiswonende kinderen	-0,04	0,03	-0,02
Deeltijd 1-11 uur	-0,17*	0,08	-0,03
Deeltijd 12-19 uur	-0,07	0,05	-0,02
deeltijd 20-34 uur	-0,04	0,03	-0,02
Po	0,19***	0,06	0,09
Vo	0,27***	0,06	0,12
Mbo	0,24***	0,06	0,10
Hbo	0,14	0,06	0,05
Ervaren werkdruk	0,17***	0,01	0,46
Autonomie	-0,08***	0,01	-0,19
Relatie met collega's	-0,04***	0,00	-0,12
Wijze van leidinggeven	-0,04***	0,00	-0,15
Constante	3,45***	0,15	
R <sup>2</sup>		,380	

Significant = \*\*\* (p < .001); \*\* (p < .01); \* (p < .05)

Tabel B5.6 Logistische regressie analyse; afhankelijke 'eerder stoppen'.

	B	S.E.	Exp(B)
Geslacht	0,02	0,10	1,02
Leeftijd	-0,03**	0,01	0,97
Thuiswonende kinderen	-0,12	0,10	0,89
Deeltijd 1-11 uur	-0,31	0,23	0,73
Deeltijd 12-19 uur	-0,21	0,15	0,81
deeltijd 20-34 uur	0,11	0,10	1,12
po	0,60	0,42	1,82
vo	0,11	0,28	1,12
hbo	0,26	0,31	1,30
wo	-0,42	0,34	0,66
Autonomie	-0,01	0,02	0,99
Relatie met collega's	0,01	0,01	1,01
Wijze van leidinggeven	0,02	0,01	1,02
Ervaren werkstress	0,13**	0,05	1,14
regulier basisonderwijs	-0,12	0,33	0,89
speciaal basisonderwijs	0,18	0,41	1,20
vmbo	0,62***	0,18	1,86
vwo	0,34	0,24	1,41
Praktijkonderwijs	0,37	0,47	1,44
Bve beroepsopleiding	0,53	0,30	1,70
Bve volwasseneneducatie	0,63	0,36	1,87
Constante	0,25	0,75	1,28
Nagelkerke R		,044	

Significant = \*\*\* ( $p < .001$ ); \*\* ( $p < .01$ ); \* ( $p < .05$ )





# Onderzoeksreeks

- 1 Waaronder leraren de sector verlaten**  
Onderzoek naar de uitstroom uit het primair en voortgezet onderwijs
- 2 Investeren en Terugverdienen**  
Kosten en baten van onderwijsinvesteringen
- 3 Investeren en Terugverdienen**  
Inverdien- en welvaartseffecten van onderwijsinvesteringen
- 4 Paboys gezocht!**  
Wat maakt de pabo en het werken op de basisschool aantrekkelijker voor mannen
- 5 Onderwijspersoneel in het vmbo en praktijkonderwijs**
- 6 De keuze voor de lerarenopleiding en het lerarenberoep**
- 7 Regelruimte regelen**  
Flexibel omgaan met problemen in de personeelsvoorziening op scholen voor voortgezet onderwijs
- 8 Leraren leren**  
Een discussie over opleiden en professionaliseren van leraren
- 9 Professionalisering van startende docenten in de bve-sector**
- 10 De begeleiding van startende leraren**  
In het voortgezet en het basisonderwijs
- 11 MBO'ers op de pabo**  
Knelpunten en oplossingen bij de overgang van MBO naar pabo en leraarschap
- 12 Hoe vergaat het de onderwijsassistent?**  
Arbeidsmarkt- en beroepsperspectief van de onderwijsassistenten in het primair onderwijs
- 13 Functiedifferentiatie in het primair onderwijs**  
Verkennd onderzoek naar mogelijke belemmeringen
- 14 Werken in teams in het primair onderwijs**  
Een onderzoek naar de mogelijkheden en gevolgen voor personeel
- 15 Waaronder stoppen zoveel allochtone studenten met de pabo?**  
Samenvatting van vijf studies

## **16 Schoolbesturen en raden van toezicht een afspiegeling van de samenleving?**

Feiten en opvattingen over de diversiteit van onderwijsbesturen

## **17 Tevreden blijven werken in het onderwijs**

Levensfasegericht personeelsbeleid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief





Sectorbestuur  
Onderwijsarbeidsmarkt

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

T 070 - 376 57 70  
F 070 - 345 75 28

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

E [sbo@caop.nl](mailto:sbo@caop.nl)  
I [www.onderwijsarbeidsmarkt.nl](http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl)