



MOBILITEIT IN HET HBO

EEN ONDERZOEK NAAR DRIJFVEREN EN
BELEMMERINGEN



Zestor is opgericht door sociale partners in het hbo:



Vereniging Hogescholen



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond



Het onderzoek Mobiliteit in het hbo is in opdracht van Zestor uitgevoerd door MOOZ.

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

Juni 2018

INHOUD

1	INLEIDING	4
2	RESULTATEN	7
2.1	Interne mobiliteit	7
2.2	Drijfveren en belemmeringen	11
2.3	Zelfregie en support	15
2.4	Meer en minder mobiel: een typologie van medewerkers	19
3	CONCLUSIES	22
4	AANBEVELINGEN	25
4.1	Aanbevelingen voor Zestor	25
4.2	Aanbevelingen voor de hogescholen	27
	BIJLAGE A TABELLEN	29
	BIJLAGE B RESULTATEN POMO	33

1 INLEIDING

INTRODUCTIE

De arbeidsmarkt is sterk in beweging. Door technologische ontwikkelingen verdwijnen er banen in het middensegment. Tegelijkertijd neemt het aantal banen voor hoogopgeleiden toe. Dit komt voor een deel door economische groei, maar ook door veranderingen in de beroepenstructuur. Voor het hbo heeft dit verstrekende gevolgen. Niet alleen moeten studenten goed worden voorbereid op een onzekere toekomst, maar ook moeten medewerkers kunnen inspelen op (toekomstige) verandering. Dit laatste vereist flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Daarnaast is het van belang dat medewerkers werken aan hun eigen inzetbaarheid.

Door Zestor zijn in dit verband diverse initiatieven genomen om de mobiliteit van medewerkers te vergroten. Mobiliteit is daarbij geen doel op zich, maar een middel om medewerkers langer gemotiveerd aan het werk te houden. Het primaire doel is om medewerkers in het hbo gemotiveerd en inzetbaar te houden voor hun huidige en toekomstige baan, waarbij persoonlijke en organisatiedoelstellingen zoveel mogelijk samenvallen.

Om inzicht te krijgen in de mobiliteit van medewerkers in het hbo, heeft MOOZ in opdracht van Zestor onderzoek gedaan bij vier hogescholen. Hierbij is informatie verzameld over de drijfveren van medewerkers ten aanzien van mobiliteit en de belemmeringen die zij daarbij ervaren. In dit rapport presenteren we de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek.

DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

Het primaire doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de (interne) mobiliteit van medewerkers in het hbo en hun drijfveren en belemmeringen ten aanzien van mobiliteit. Daarnaast dient het onderzoek ook antwoord te geven op de vraag in hoeverre dit verschilt tussen medewerkers en hoe eventuele belemmeringen kunnen worden weggenomen.

Voor het onderzoek is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat drijft medewerkers in het hbo om mobiel te zijn in het werk en welke belemmeringen ervaren zij daarbij? Bestaat hierbij verschil tussen groepen en kan hierbij worden aangesloten om belemmeringen weg te nemen?

Deze hoofdvraag kan worden uitgesplitst in verschillende deelvragen:

- 1 Hoe mobiel zijn medewerkers in het hbo?
- 2 Wat zijn de drijfveren van medewerkers ten aanzien van mobiliteit?
- 3 In hoeverre verschillen medewerkers in hun omgang met mobiliteit en inzetbaarheid? Welke typologie van werknemers kan, in dit verband, worden ontwikkeld?
- 4 Hoe groot zijn deze groepen bij benadering en in hoeverre verschillen zij qua samenstelling?
- 5 Welke factoren spelen bij de verschillende groepen werknemers een rol bij het werken aan hun inzetbaarheid?
- 6 Welke belemmeringen ervaren de verschillende groepen werknemers in het werken aan hun inzetbaarheid en op welke wijze kunnen deze belemmeringen worden weggenomen?
- 7 Wie kan een rol spelen bij het wegnemen van deze belemmeringen? En wat kan er op sectoraal niveau (cao-tafel) worden gedaan om de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren?

Net als in het onderzoek “Werken is bewegen” van ICTU (2015) staat in dit onderzoek het werknemersperspectief centraal, om de belemmeringen en oplossingsrichtingen zo concreet mogelijk te krijgen. Het onderzoek levert hiermee praktische handvatten om de wendbaarheid van medewerkers te vergroten. In het mbo is recent ook onderzoek naar wendbaarheid uitgevoerd, maar dan vanuit een HR-perspectief¹.

ONDERZOEKSOPZET

Het onderzoek naar mobiliteit is uitgevoerd bij vier hogescholen (Saxion, Inholland, HAN en Windesheim). Daarbij is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. Om inzicht te krijgen in de drijfveren en belemmeringen voor mobiliteit, is een internetenquête gehouden. Daarnaast zijn groeps gesprekken gehouden; bij Saxion, Inholland en de HAN. Hierbij is nader ingegaan op de interne mobiliteit van medewerkers. Bij Windesheim is afgezien van deze kwalitatieve verdieping, vanwege de geringe respons (zie tabel).

INSTELLING	PERSONEELSO MVANG	AANTAL BENADERD	RESPONS N	RESPONS %
Saxion	2.649	2.649	765	29%
Inholland	2.304	2.304	805	35%
Windesheim*	2.000	2.000	217	11%
HAN	3.571	1.000	260	26%

* Windesheim heeft ongeveer 2.000 medewerkers in dienst, exacte cijfers zijn niet bekend. Van de 217 respondenten waren er 142 ondersteunend personeel en slechts 75 onderwijzend. Vanwege de lage respons is Windesheim niet meegenomen in de analyses.

¹ De Beleidsonderzoekers (2017) *Wendbaarheid van medewerkers in het mbo*. Leiden.

Saxion en Inholland hebben al hun medewerkers per e-mail uitgenodigd voor de enquête. HAN heeft een steekproef van 1.000 medewerkers per e-mail uitgenodigd. Windesheim heeft ervoor gekozen de medewerkers alleen uit te nodigen via een digitale nieuwsbrief, met een lage respons tot gevolg. De resultaten van Windesheim zijn dan ook niet meegenomen in de analyses voor het onderhavige rapport.

In de analyse is een weging toegepast, om representatieve uitspraken te kunnen doen over de mobiliteit van medewerkers bij de drie instellingen. Hierbij is gecorrigeerd voor afwijkingen in de verdeling naar functiegroep, leeftijdsklasse, geslacht en hogeschool. In het vervolg van dit rapport geven we de gewogen uitkomsten weer in tabellen, plus de ongewogen responsaantallen. We willen er daarbij op wijzen, dat de resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op gegevens van drie hogescholen, die indicatief zijn voor het hbo².

In aanvulling op de enquête zijn drie groepsgesprekken gehouden met medewerkers bij Saxion, vier groepsgesprekken met medewerkers bij Inholland en één met medewerkers bij HAN. Hierbij is nadere informatie verzameld over de drijfveren en belemmeringen ten aanzien van mobiliteit. Daarnaast zijn verbeterpunten opgehaald. Welke belemmeringen zijn er en hoe kunnen die worden weggenomen?

In het vervolg van dit rapport presenteren we de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek bij de drie instellingen. We combineren daarbij de gegevens uit de enquête met die uit de groepsgesprekken, tot een samenhangend verhaal. Daarnaast hebben we voor Saxion, Inholland en HAN een instellingsrapport opgeleverd.

² In aanvulling op de instellingsenquêtes is een serie analyses uitgevoerd op basis van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van BZK. In Bijlage B presenteren we de belangrijkste uitkomsten daarvan voor het hele hbo. Hieruit komt een vergelijkbaar beeld naar voren.

2 RESULTATEN

2.1 INTERNE MOBILITEIT

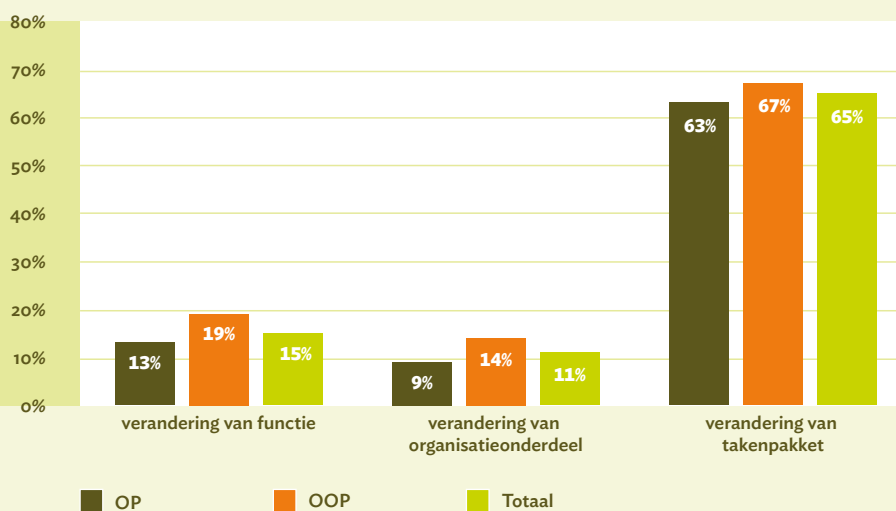
TAAKROULATIE EN FUNCTIEVERANDERING

Taakroulatie komt in het hbo regelmatig voor. Uit de enquête bij Saxion, Inholland en de HAN blijkt dat dit de meest voorkomende vorm van mobiliteit is (zie figuur 2.1). Dit geldt zowel voor docenten als voor ondersteunend personeel. Onder docenten (OP) gaat het dan vooral om meer coördinerende taken, lesgeven in een ander domein en het begeleiden van studenten. Bij ondersteuners gaat het veelal om het verbreden en verdiepen van taken.

Verandering van functie en/of van organisatieonderdeel komt duidelijk minder vaak voor. Circa 15 procent van de medewerkers is afgelopen jaar van functie veranderd en ongeveer 11 procent van organisatieonderdeel. Daarbij valt op dat ondersteuners relatief vaker van functie veranderen dan docenten, en jonge medewerkers mobieler zijn dan oudere (zie tabel A.1).

Verder blijkt dat bijna de helft van de medewerkers (48%) zelf het initiatief heeft genomen voor de verandering van functie, organisatieonderdeel en/of takenpakket. Bij de rest van de medewerkers gebeurde dit op verzoek van de leidinggevende (23%) of in samenspraak met de leidinggevende.

Figuur 2.1 - Interne mobiliteit (%)

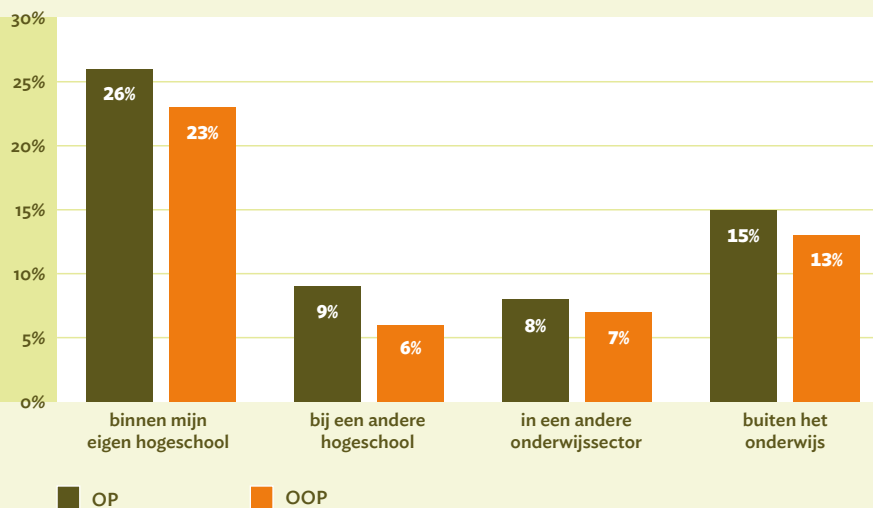


Hoewel taakverandering veel voorkomt, staat de professionele ontwikkeling van medewerkers daarbij niet altijd voorop. Uit de groepsgesprekken blijkt dat veranderingen vaak last minute plaatsvinden en dat het onderwijs daarbij voorop staat, niet de professionele ontwikkeling. Het is daardoor ook niet vanzelfsprekend dat taakrotatie bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers.

ZOEKGEDRAG EN MOBILITEITSGENEIGDHEID

De mobiliteitsgeneigdheden is in het hbo heel aanzienlijk. Ongeveer een derde van alle medewerkers is op zoek naar een andere functie; het merendeel binnen de eigen hogeschool (zie figuur 2.2). Daarbij heeft bijna een kwart van de medewerkers ook daadwerkelijk gesolliciteerd naar een andere baan (zie tabel A.3). Van de medewerkers die niet op zoek zijn naar ander werk, blijkt een groot deel wel geïnteresseerd in andere taken³. Dit betreft ongeveer 34 procent van het totale personeelsbestand (zie figuur 2.3). Dit betekent dat bijna twee derde van alle medewerkers geïnteresseerd is om wat anders te gaan doen. Naar functie zijn er daarbij geen noemenswaardige verschillen. Wel blijkt dat ouderen minder vaak op zoek zijn naar ander werk dan jongeren, en dat de mobiliteitsgeneigdheden onder hoger opgeleiden groter is dan onder middelbaar opgeleiden (zie tabel A.4). Dit komt overeen met de bevindingen van het SCP⁴.

Figuur 2.2 - Op zoek naar een andere functie (%)*

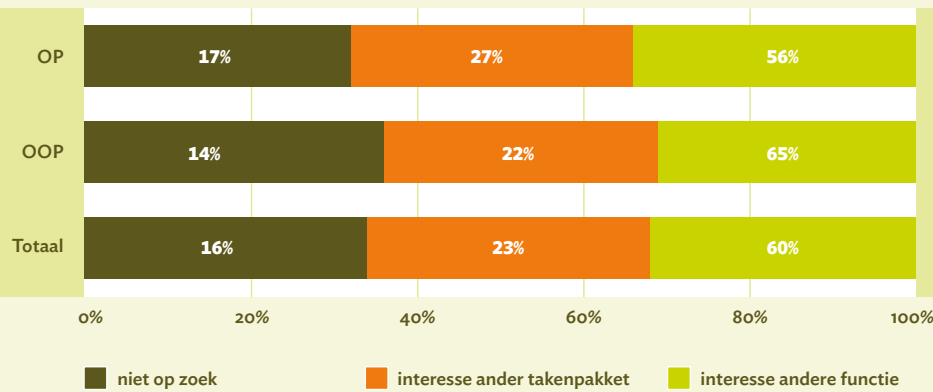


* Meer antwoorden mogelijk.

3 Eerst is de vraag gesteld of men op zoek is naar een andere functie; vervolgens is aan degenen die niet op zoek waren gevraagd of zij geïnteresseerd zijn in andere taken.

4 SCP (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag.

Figuur 2.3 - Mobiliteitsgeneigdheid van medewerkers (%)



Opmerkelijk is verder dat 38 procent van de medewerkers wel geïnteresseerd is in het combineren van hun baan in het hbo met een baan daarbuiten. Onder docenten ligt dit aandeel nog hoger (46%). Medewerkers die al een combinatiebaan hebben, zijn daarbij niet meegenomen.

Verder blijkt dat ongeveer 18 procent van de medewerkers de afgelopen jaren een stage of uitwisseling heeft gedaan binnen of buiten de hogeschool. Het gaat dan vooral om: het meelopen bij een andere afdeling, faculteit of vestiging en het meelopen in het buitenland of het bedrijfsleven. Docenten hebben relatief vaker een stage gedaan dan ondersteuners (21% vs. 12%). Dit is uiteraard niet zo verwonderlijk, gezien hun functieomschrijving.

MOBILITEIT EN TEVREDENHEID

Medewerkers in het hbo zijn over het algemeen heel tevreden met hun werk, zo blijkt uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van BZK. Ongeveer 86 procent is (zeer) tevreden met zijn baan en circa 71 is (zeer) tevreden over de organisatie waar men werkt. Vooral over inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn medewerkers zeer te spreken. Uit de instellingsenquêtes komt dit ook naar voren; 86 procent van de respondenten is (zeer) tevreden over de inhoud van z'n werk en 68 procent is (zeer) tevreden over de hogeschool. Hierbij valt op dat docenten relatief minder tevreden zijn over de organisatie dan het ondersteunend personeel. Ook zijn er verschillen tussen de hogescholen, met name wat betreft de tevredenheid met de organisatie.

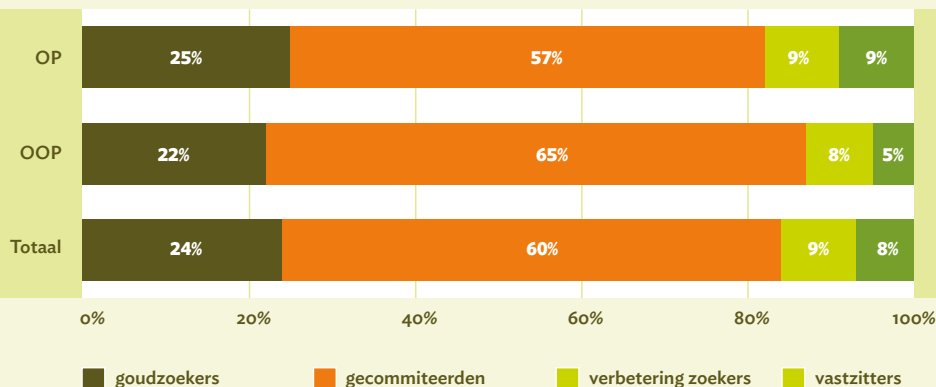
Deze cijfers zijn van groot belang om de mobiliteit van medewerkers in een juist perspectief te plaatsen. Uit eerder onderzoek is namelijk bekend dat onvrede over het werk aanzet tot zoekgedrag en mobiliteit. Dit geldt ook voor het hbo. Medewerkers die ontevreden zijn over hun baan zoeken vaker naar ander werk dan

medewerkers die tevreden zijn. Dit is uiteraard niet verwonderlijk. Interessanter is eigenlijk dat de relatie niet één-op-één is. Er zijn medewerkers die ontevreden zijn over hun baan, maar (toch) niet op zoek gaan. En het omgekeerde komt ook voor; medewerkers die (zeer) tevreden zijn over hun baan, maar toch op zoek zijn naar wat anders. Om hier meer inzicht in te krijgen, is (in navolging van het SCP) een categorisering gemaakt van medewerkers in vier groepen⁵:

- 1 **Goudzoekers (tevreden over baan/organisatie, maar zoekt wel)**
- 2 **Gecommitteerden (tevreden over baan/organisatie en zoekt niet)**
- 3 **Verbeteringzoekers (ontevreden over baan/organisatie en zoekt andere functie)**
- 4 **Vastzitters (ontevreden over baan/organisatie, maar zoekt niet)**

Figuur 2.4 toont de verdeling van medewerkers. Uit de figuur blijkt dat bijna een kwart van de medewerkers als goudzoeker kan worden getypeerd en 60 procent als gecommitteerde. Daarnaast is er een relatief kleine groep verbeteringzoekers (9%) en vastzitters (8%). Beleidsmatig is vooral deze laatste groep interessant, omdat deze medewerkers moeite hebben om in beweging te komen. Opmerkelijk is dat het hierbij relatief vaak om docenten gaat (zie tabel A.5).

Figuur 2.4 - Vier groepen medewerkers (%)



Verder blijkt dat er enkele kleine verschillen zijn in de verdeling naar leeftijd en opleidingsniveau (zie tabel A.5). Daarbij valt op dat jonge medewerkers relatief vaker tot de goudzoekers behoren en ouderen vaker tot de gecommitteerden. En hetzelfde geldt voor hoog- en laagopgeleiden. De verschillen in het aandeel vastzitters en verbeteringzoekers zijn beperkt.

⁵ Dit onderscheid is gebaseerd op onderzoek van het SCP (Arbeidsmobiliteit in goede banen).

2.2 DRIJFVEREN EN BELEMMERINGEN

DRIJFVEREN VOOR VERANDERING

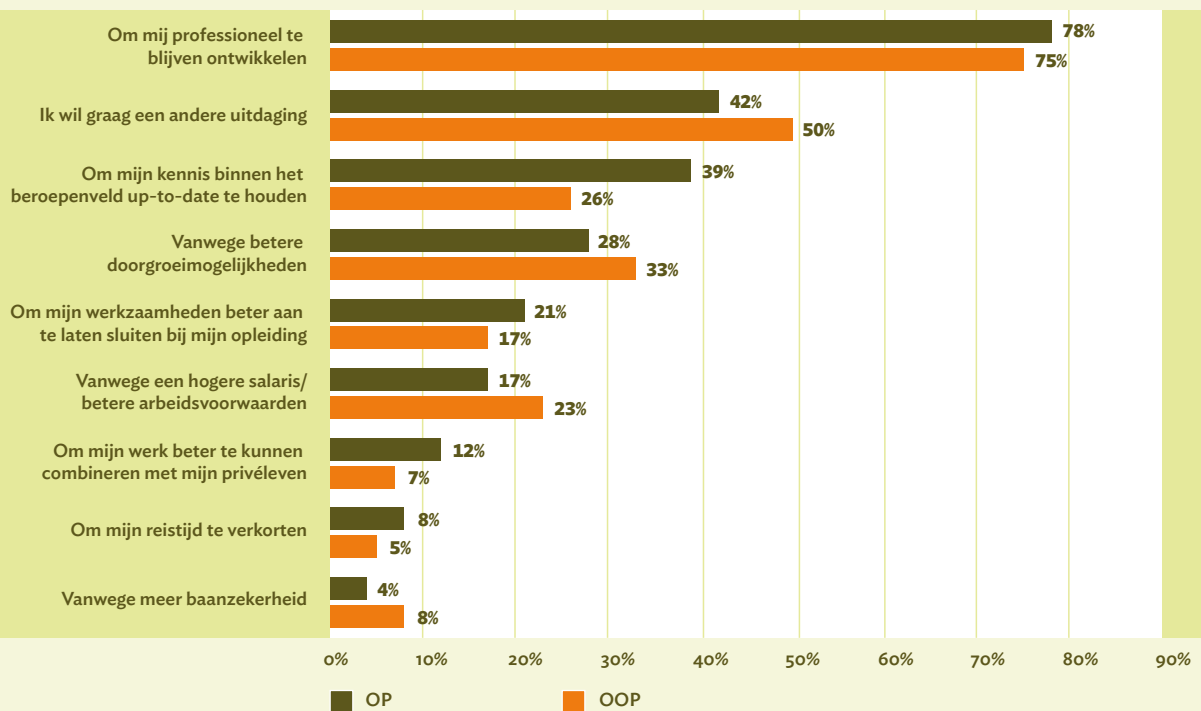
Om mee te gaan met de veranderingen van deze tijd, is het van belang dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Mobiliteit kan daaraan een bijdrage leveren. Het is dan ook geen doel op zich, maar een middel om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en daarmee ook het aanpassingsvermogen van organisaties.

Uit de enquête blijkt dat de meeste medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om van functie en/of takenpakket te veranderen. De belangrijkste drijfveren zijn:

- **professionele ontwikkeling**
- **behoefte aan een andere uitdaging**
- **het up-to-date houden van de kennis binnen het beroepenveld**
- **betere doorgroeimogelijkheden (loopbaanperspectief)**

Naar functie zijn er op dit punt weinig verschillen zichtbaar (zie figuur 2.5). De eigen professionele ontwikkeling is verreweg de belangrijkste drijfveer, voor docenten en ondersteuners. Betere arbeidsvoorwaarden, een kortere reistijd en baanzekerheid worden nauwelijks genoemd. De motivatie voor een verandering van functie of takenpakket is vooral een intrinsieke. In de groeps gesprekken wordt dit beeld bevestigd.

Figuur 2.5 - Drijfveren voor verandering (%)*



* Selectie medewerkers die op zoek zijn naar een andere functie of geïnteresseerd zijn in andere taken.

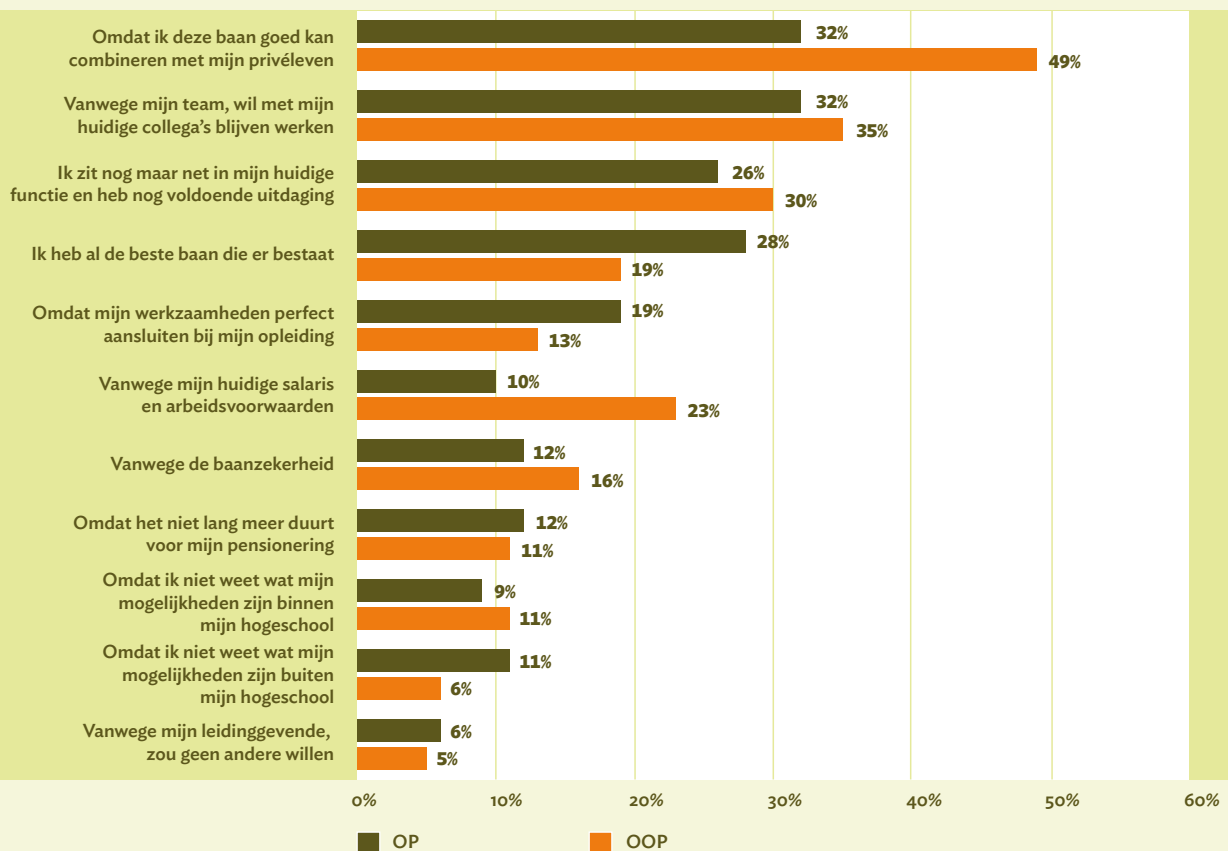
NIET GEÏNTERESSEERD IN MOBILITEIT

Medewerkers die niet van functie en/of takenpakket willen veranderen, noemen daar diverse redenen voor. De meest genoemde zijn:

- **Het goed kunnen combineren van de baan met de privésituatie**
- **De plezierige collega's**
- **Men zit nog maar net in de huidige functie en heeft nog voldoende uitdagingen**
- **Men heeft de beste baan die er bestaat**

Hierbij zijn er enkele kleine verschillen tussen de functiegroepen. Het goed kunnen combineren van de baan met de privésituatie is iets belangrijker voor het ondersteunend personeel en het argument "Ik heb al de beste baan die er bestaat" wordt iets vaker genoemd door docenten. Baanzekerheid, salaris en pensioering worden minder vaak als reden genoemd. Wel is er een kleine groep medewerkers die niet weet welke mogelijkheden zij binnen of buiten de hogeschool hebben. Dit laatste is een aspect dat ook uit de gesprekken naar voren komt.

Figuur 2.6 - Redenen om niet van functie en takenpakket te veranderen (%)



BELEMMERINGEN VOOR MOBILITEIT

Zoals reeds opgemerkt, is mobiliteit geen doel op zich, maar een middel om de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren. Er kunnen legitieme redenen zijn om niet in beweging te komen. Zo geven nieuwe medewerkers aan dat ze nog voldoende worden uitgedaagd in hun werk en voor anderen is hun werk inhoudelijk dermate veranderd dat ook zij niet direct iets anders hoeven. Daarnaast vinden ook medewerkers die tegen hun pensioen aan lopen mobiliteit minder belangrijk.

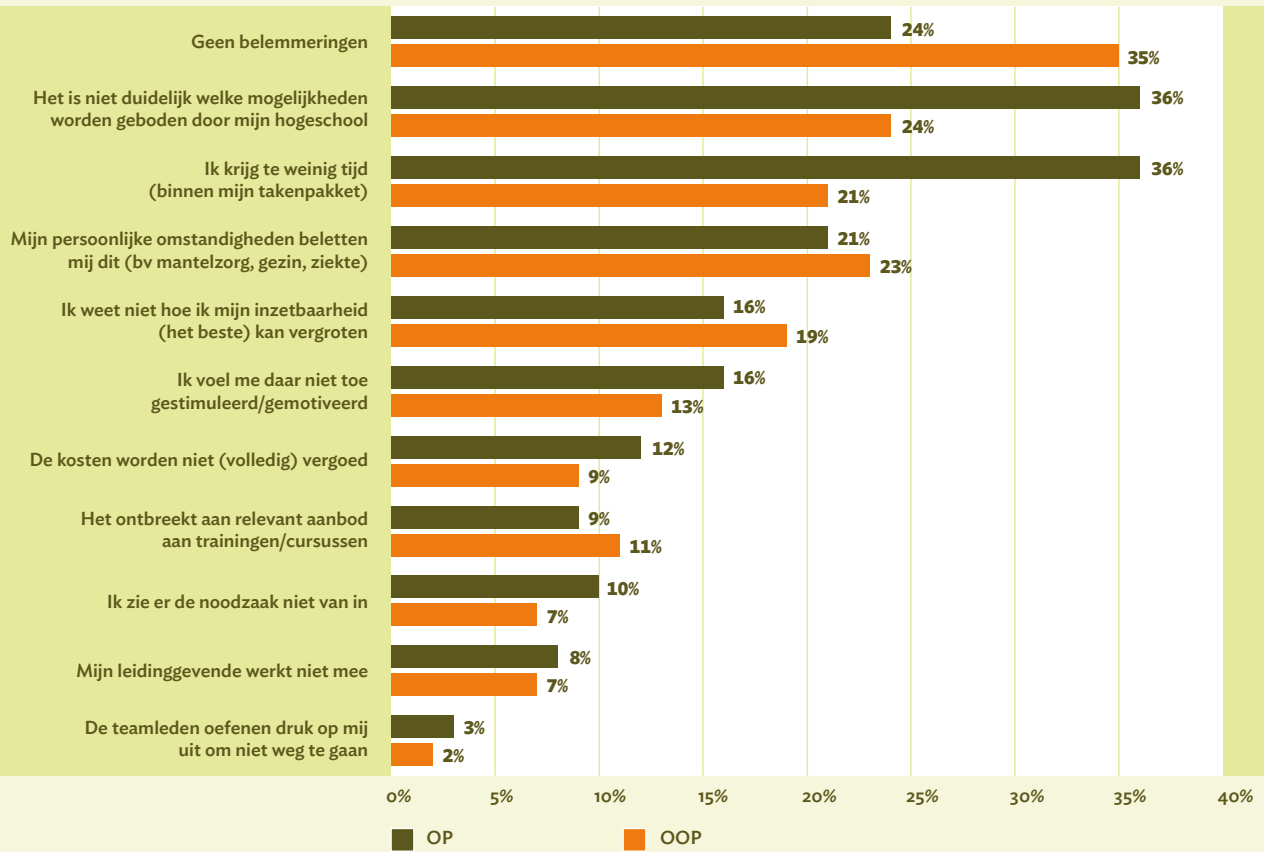
Ongeveer 70 procent van alle respondenten geeft aan belemmeringen te ervaren om aan de eigen loopbaan te werken. Onder docenten ligt dit aandeel nog iets hoger (76%). Het gaat dan vooral om:

- **Onduidelijkheid over welke mogelijkheden er worden geboden door de hogeschool**
- **Te weinig tijd binnen het takenpakket**
- **Persoonlijke omstandigheden**
- **Niet weten hoe men de (eigen) inzetbaarheid het beste kan vergroten**

De eerste twee punten spelen iets vaker een rol onder het onderwijsgevend personeel dan onder het ondersteunend personeel (zie figuur 2.7). Niet weten hoe men het beste de eigen inzetbaarheid kan vergroten, wordt daarentegen iets vaker door ondersteuners genoemd.

Uit de enquête komt verder naar voren dat de wensen ten aanzien van veranderingen weinig besproken worden met de leidinggevende, en dat medewerkers ook niet altijd gestimuleerd worden door hun (direct) leidinggevende om in beweging te komen. Ongeveer 45 procent van de werknemers geeft aan dat de leidinggevende hen motiveert om zich te blijven ontwikkelen; bij de rest gebeurt dat niet of nauwelijks. Uit de groepsgesprekken komt dit verschil ook naar voren. Daarbij wordt aangegeven dat het in de praktijk erg van de leidinggevende afhangt of mobiliteit en ontwikkeling worden gestimuleerd.

Figuur 2.7 - Belemmeringen voor mobiliteit (%)



Uit de gesprekken komt verder naar voren dat de interne doorgroeimogelijkheden soms beperkt zijn, en dat mobiliteit tussen de organisatieonderdelen vaak lastig is. Deze onderdelen functioneren in de praktijk vaak als losse ‘eilandjes’, waardoor een vrij verkeer van medewerkers wordt belemmerd. Daarbij komt dat het ook niet altijd duidelijk is wat de mogelijkheden zijn elders in de organisatie. Er is bij alle drie de hogescholen géén centraal overzicht, afgezien van de ‘echte’ vacatures. Het hangt daardoor in de praktijk erg van het eigen netwerk en het eigen initiatief af of men op de hoogte is van baankansen elders in de organisatie en of men intern stappen zet.

2.3 ZELFREGIE EN SUPPORT

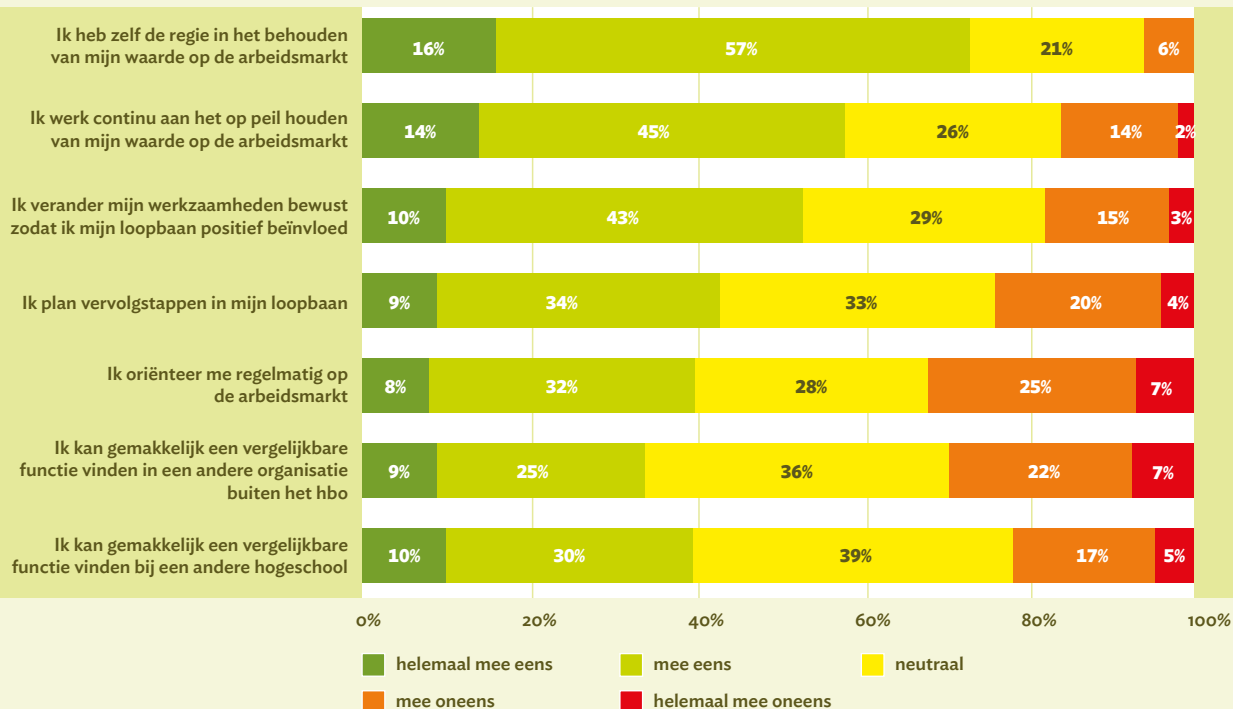
ZELFREGIE: BELANGRIJK MAAR NIET VANZELFSPREKEND

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan, zo wordt in de groeps gesprekken aangegeven. Als zij wat anders willen doen, moeten ze zelf initiatief nemen. Het eigen netwerk is daarbij van groot belang, zo blijkt uit de gesprekken. In de praktijk is het echter niet vanzelfsprekend dat iedereen ook echt de regie voert over z'n eigen loopbaan. Bijna driekwart van alle medewerkers (73%) geeft in de enquête aan dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt (zie figuur 2.8). Maar het is niet altijd duidelijk wat ze daar dan concreet aan doen. Slechts 40 procent van de medewerkers oriënteert zich regelmatig op de arbeidsmarkt en 43 procent plant vervolgstappen in z'n loopbaan. Daarnaast geeft ongeveer de helft van de medewerkers (53%) aan z'n werkzaamheden bewust te veranderen, met het oog op de eigen loopbaan.

In de praktijk is er dus een grote discrepantie tussen wat medewerkers zeggen over het nemen van zelfregie en wat ze daadwerkelijk doen. Daarbij zijn er wel verschillen tussen medewerkers. Sommige medewerkers willen zich graag verder ontwikkelen en nemen daartoe ook tal van initiatieven. Anderen zijn minder gedreven en lopen het risico om vast te lopen. In paragraaf 2.4 gaan we hier nader op in.

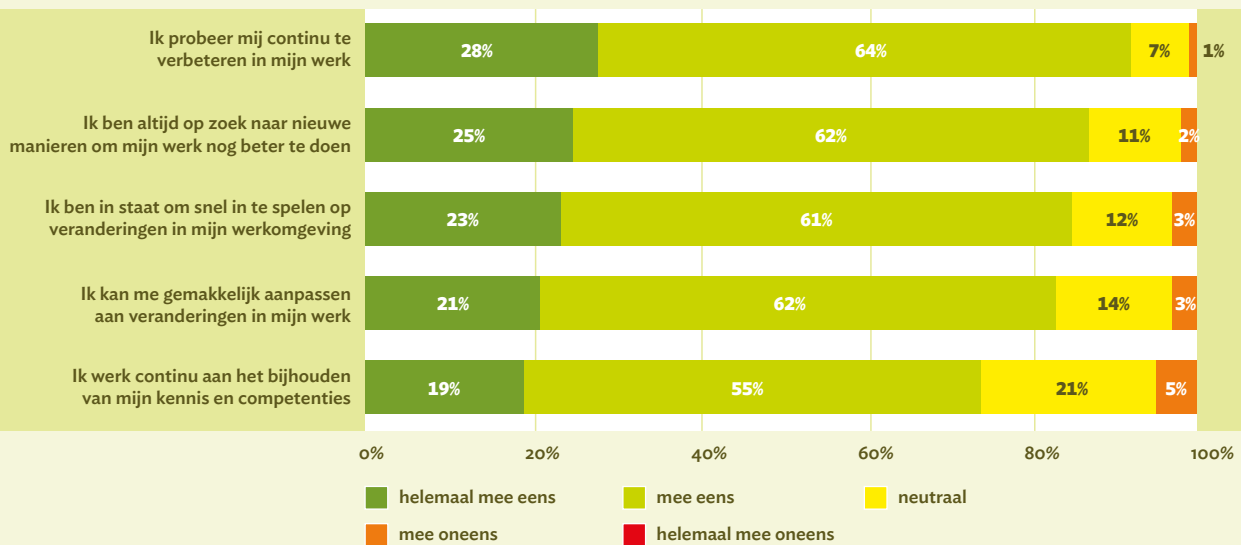
Om een goed beeld te krijgen in de inzetbaarheid van medewerkers, is in de enquêtes een serie stellingen opgenomen. Hieruit blijkt dat de externe employability over het algemeen te wensen overlaat (zie figuur 2.8). Ongeveer 40 procent van de medewerkers geeft aan gemakkelijk een functie te kunnen vinden bij een andere hogeschool en ongeveer 34 procent dat hij of zij gemakkelijk een functie kan vinden buiten het hbo. Het aandeel medewerkers dat de eigen arbeidsmarktkansen lager inschat, bedraagt zo'n 20 à 30 procent.

Figuur 2.8 - Stellingen over zelfregie, anticipatie op de loopbaan en externe inzetbaarheid (%)



Kijken we daarentegen naar de professionele inzetbaarheid, dan is het beeld een stuk gunstiger (zie figuur 2.9). Daarbij valt op dat verreweg de meeste medewerkers proberen om zich continu te verbeteren in hun werk en ook op zoek zijn naar manieren om hun werk nog beter te doen. Daarnaast geeft 83 procent van de medewerkers aan zich gemakkelijk aan te kunnen passen aan veranderingen in het werk en snel in te kunnen spelen op veranderingen in de werkomgeving.

Figuur 2.9 - Stellingen over professionele inzetbaarheid (%)



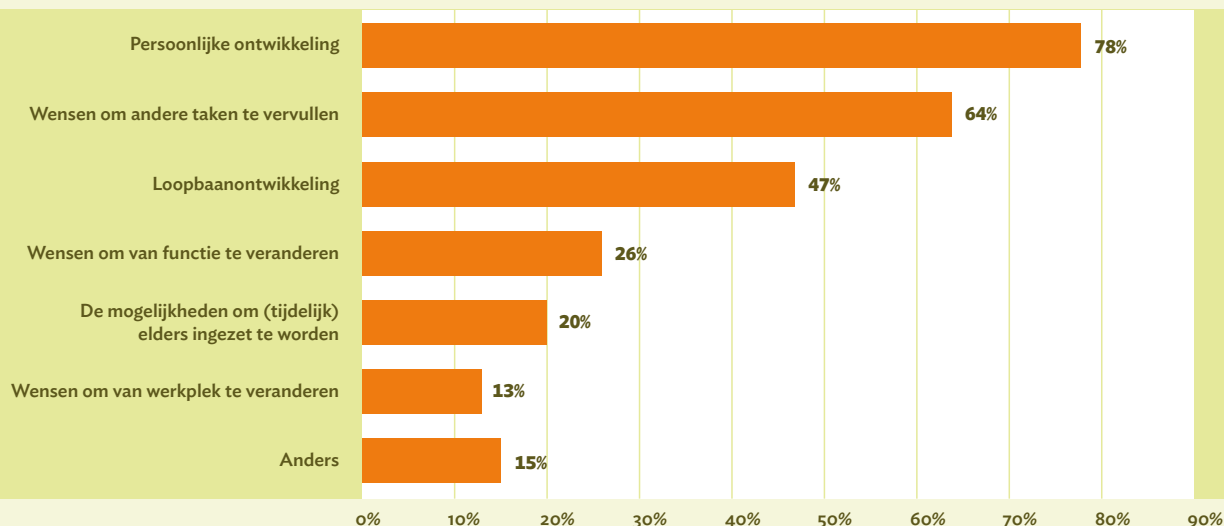
In verband met de discussie over mobiliteit, is het verder interessant om te zien dat slechts 52 procent van de medewerkers zich bewust is van de kansen die zich in de organisatie voordoen en 67 procent van de kansen op de arbeidsmarkt (zie tabel A.6). Dit betekent dat er ook een aanzienlijke groep is die eigenlijk geen goed beeld heeft van de kansen om binnen de eigen hogeschool eens wat anders te gaan doen. In de groepsgesprekken wordt dit ook aangegeven. Daarbij wordt opgemerkt dat het niet altijd duidelijk is welke mogelijkheden er zijn om binnen de hogeschool een stap in de loopbaan te zetten. Er is wel een overzicht van vacatures, maar de mogelijkheden om in projecten te participeren of (tijdelijk) bij een andere academie te werken zijn niet duidelijk c.q. transparant.

ONDERSTEUNING DOOR DE LEIDINGGEVENDE

Om medewerkers te stimuleren in beweging te komen, is het van belang dat leidinggevendenden hier aandacht aan besteden en dat ze hun medewerkers stimuleren om zich te blijven ontwikkelen. In de praktijk is hier echter nog wel ruimte voor verbetering. Over de persoonlijke ontwikkeling (scholing) wordt wel vaak gesproken, maar over de loopbaanontwikkeling veel minder (zie figuur 2.10). De wensen ten aanzien van functie- of taakverandering komen bovendien ook weinig aan bod in overleg met de (direct) leidinggevende.

Uit de groepsgesprekken komt dit ook naar voren, bij alle drie de instellingen. Sommige teamleiders ondersteunen hun medewerkers in hun loopbaanontwikkeling, maar anderen doen dat niet of nauwelijks. Dit verschil manifesteert zich ook tijdens functioneringsgesprekken, waarbij soms wel, maar vaak ook geen aandacht wordt besteed aan de loopbaanontwikkeling. Door sommige docenten wordt in dit verband aangegeven dat teamleiders ook een ander belang hebben (zorgen dat onderwijs gegeven wordt), en dat de korte termijn prevaleert boven de lange. Het hangt hierdoor in de praktijk erg van de leidinggevende af of mobiliteit (c.q. professionele ontwikkeling) wordt gestimuleerd.

Figuur 2.10 - Welke onderwerpen komen aan bod tijdens een gesprek met uw leidinggevende? (%)

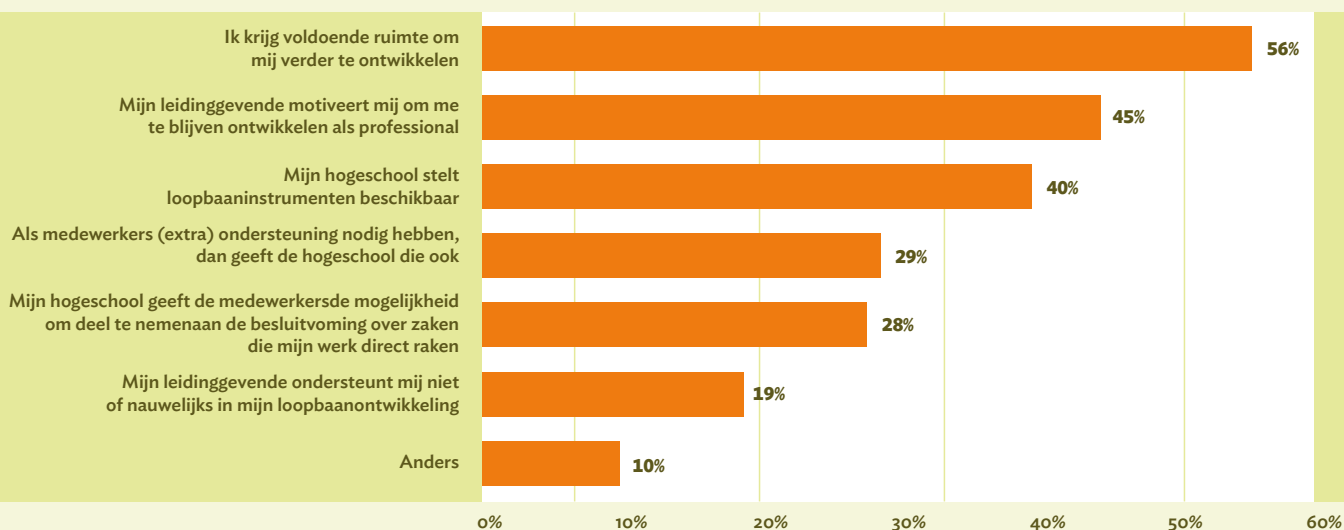


Uit onderzoek van de ICTU⁶ komt naar voren dat leidinggevenden een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van de inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers. Uit de enquête blijkt dat er op dit vlak ruimte is voor verbetering. Circa 56 procent van de medewerkers geeft aan dat zij voldoende ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen en 45 procent geeft aan dat hun leidinggevende hen motiveert om zich te blijven ontwikkelen (zie figuur 2.11). Dat lijkt aardig, maar betekent ook dat een groot deel van de medewerkers niet of nauwelijks wordt gestimuleerd door z'n leidinggevende. Ongeveer één op de vijf respondenten noemt dit expliciet; zij krijgen niet of nauwelijks ondersteuning bij hun loopbaanontwikkeling.

Naast dit gebrek aan support, blijkt dat loopbaaninstrumenten ook niet altijd beschikbaar zijn, of dat medewerkers daar in elk geval geen weet van hebben.

6 ICTU (2015) *Werken is bewegen*. Den Haag.

Figuur 2.11 - Op welke wijze stimuleert uw hogeschool of leidinggevende uw loopbaanontwikkeling? (%)



In de groepsgesprekken kwamen verder de uren voor duurzame inzetbaarheid (DI-uren) ter sprake. Deze zijn sinds 2015 opgenomen in de cao-hbo en kunnen door medewerkers, in overleg met hun leidinggevende, breed worden ingezet: om de werk-privébalans op orde te krijgen, om nieuwe inspiratie op te doen, maar ook voor de eigen (loopbaan-) ontwikkeling. Volgens de deelnemers aan de groepsgesprekken is onduidelijk waaraan de uren precies besteed kunnen worden en wordt er in de praktijk ook heel verschillend mee omgegaan binnen organisaties. Daarbij is de bijdrage aan inzetbaarheid voor betrokkenen niet altijd helder, en is het ook onduidelijk hoe deze uren zich verhouden tot de professionaliseringsuren.

2.4 MEER EN MINDER MOBIEL: EEN TYPOLOGIE VAN MEDEWERKERS

Uit onderzoek van de ICTU (2015) is bekend dat medewerkers heel verschillend omgaan met hun inzetbaarheid. De één neemt zelf het initiatief en voert de regie over z'n eigen loopbaan; de ander is meer afwachtend en vindt het moeilijk om in beweging te komen. In de groeps gesprekken is dit ook genoemd. Daarbij werden drie groepen medewerkers onderscheiden:

- 1 Carrière makers** – dit zijn medewerkers die zich verder willen ontwikkelen en willen doorgroeien. Zij voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan en nemen zelf het initiatief voor verandering. In samenspraak met hun leidinggevende plannen deze medewerkers vervolgstappen in hun loopbaan. Daarbij maken ze gebruik van hun interne netwerk.
- 2 Bevlogen medewerkers** – dit betreft medewerkers die zeer gedreven zijn in hun werk. Ze zijn betrokken bij de organisatie en willen zich professioneel verder ontwikkelen. Het is deze medewerkers echter niet altijd duidelijk welke mogelijkheden er binnen hun hogeschool zijn om door te groeien en welke weg ze het beste kunnen bewandelen. Deze groep is gebaat bij enige vorm van loopbaanbegeleiding.
- 3 Vastzitters** – deze medewerkers zijn weinig veranderingsgezind. Ze doen hun werk, maar nemen geen initiatief om zich verder ontwikkelen en hebben daar (volgens sommigen) ook geen zin in. Hun inzetbaarheid laat daarom ook te wensen over. Deze vastzitters zouden door de organisatie eigenlijk moeten worden aangespoord om eens wat anders te gaan doen, zo wordt in de groeps gesprekken gezegd.

Genoemde groepen sluiten nauw aan bij die uit het onderzoek van ICTU (Werken is bewegen), en bieden ook een zeker handelingsperspectief. Om de mobiliteit van medewerkers te bevorderen, is het van belang dat leidinggevenden rekening houden met de verschillen tussen medewerkers en hun ondersteuning afstemmen op wat deze medewerkers nodig hebben.

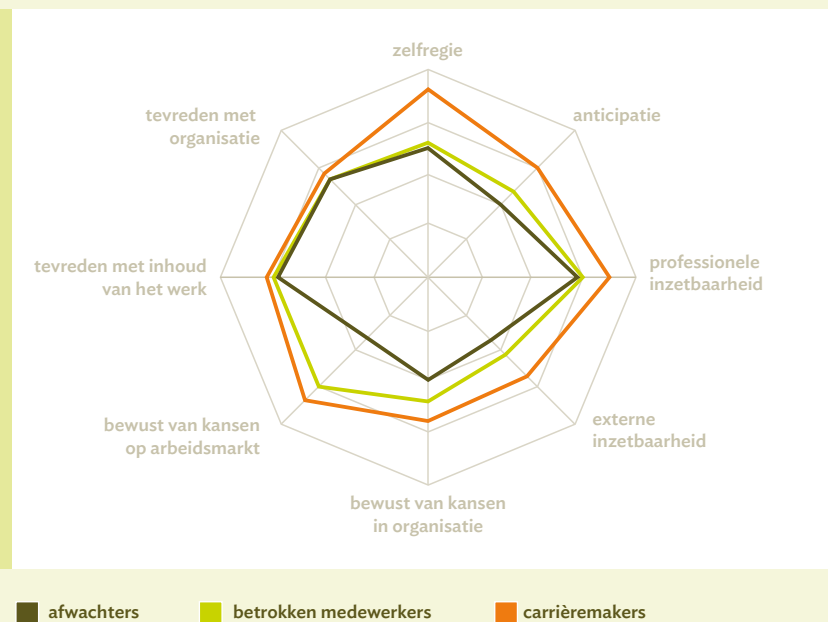
Om na te gaan hoe groot deze groepen zijn, is een clusteranalyse uitgevoerd op de enquêtedata. Daarbij is gekeken of er een zinvolle indeling gemaakt kon worden van medewerkers op basis van hun inzetbaarheid. Hierbij zijn vier variabelen⁷ in beschouwing genomen: zelfregie, anticipatie op de loopbaan, professionele inzetbaarheid en het bewust zijn van de kansen op de arbeidsmarkt. Anders dan bij de SCP-indeling, die is gebaseerd op tevredenheid en zoekgedrag, staat hierbij het handelingsperspectief centraal. Het gaat om de 'intrinsieke randvoorwaarden' om in beweging te komen.

⁷ Anticipatie en professionele inzetbaarheid zijn meetschalen, gebaseerd op de stellingen in Figuur 2.8 en 2.9. Anticipatie verwijst daarbij naar actief arbeidsmarktgedrag en professionele inzetbaarheid naar de drive om beter te worden en snel te (kunnen) veranderen.

Uit de analyse blijkt dat er drie groepen zijn te onderscheiden die elk op een andere manier omgaan met hun inzetbaarheid. In navolging van de ICTU noemen we deze: carrièremakers, betrokken medewerkers en afwachters. Figuur 2.12 laat zien dat de carrièremakers op alle terreinen hoog scoren. Zij nemen zelf de regie voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt en anticiperen ook op loopbaanverandering. Daarnaast zijn zij zich sterk bewust van hun kansen op de arbeidsmarkt en schatten zij hun baankansen relatief gunstig in.

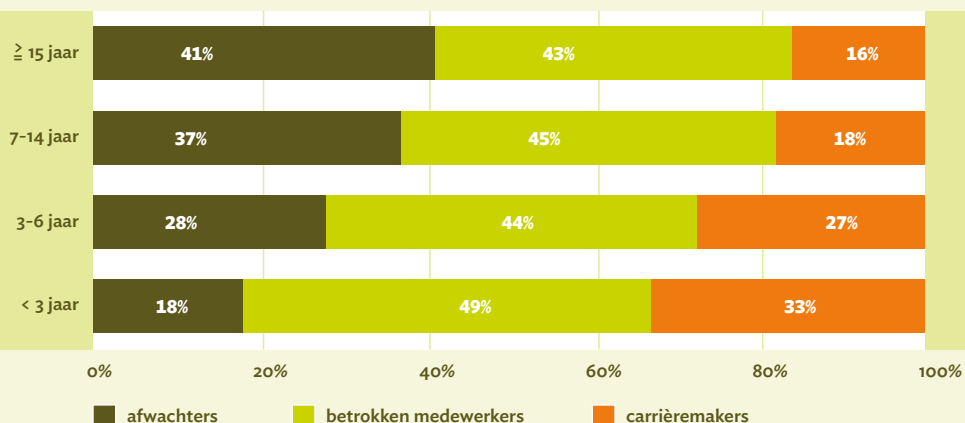
De afwachters en de betrokken medewerkers laten een minder rooskleurig beeld zien. Zij nemen minder vaak de regie over hun eigen loopbaan en anticiperen ook minder op loopbaanverandering. Daarbij valt op dat vooral de afwachters weinig initiatief nemen (lage anticipatie) en ook weinig zicht hebben op de eigen arbeidsmarktkansen. De tevredenheid met de baan en de organisatie verschilt opmerkelijk genoeg niet of nauwelijks tussen de groepen. Uit gegevens van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) komt een soortgelijk beeld naar voren (zie bijlage B).

Figuur 2.12 - Mobiliteit en inzetbaarheid: drie groepen medewerkers



Kijken we naar de verdeling van de respondenten, dan kan 22 procent als carrièremaker worden getypeerd en 33 procent als afwachter. De rest (45%) valt in de groep betrokken medewerkers (zie tabel A.7). Tussen docenten en ondersteuners bestaan er geen grote verschillen in de groepsindeling, en ook naar leeftijd en geslacht zijn de verschillen beperkt. Wel is het aantal dienstjaren van invloed. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn, neemt het aandeel afwachters sterk toe en het aandeel carrièremakers af (zie figuur 2.13). Dit is een belangrijke indicatie voor het feit dat medewerkers in de loop van de tijd vastlopen en niet altijd uit zichzelf in beweging komen. Analyse op basis van POMO bevestigen dit. Het voeren van loopbaangesprekken en de inzet van loopbaanscans kan behulpzaam zijn om het vastlopen van medewerkers te voorkomen. Daarnaast kan het 3-5-7 model helpen om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Figuur 2.13 - Verdeling van groepen medewerkers, naar aantal dienstjaren (%)



BELEMMERINGEN NADER BEZIEN

In paragraaf 2.2 is uitgebreid ingegaan op de drijfveren en belemmeringen voor mobiliteit. Daarbij hebben we gezien dat er betrekkelijk weinig verschil is tussen docenten en ondersteuners. Tussen de hiervoor gepresenteerde groepen zijn die er echter wel, als we kijken naar de belemmeringen. Afwachters ervaren relatief vaker belemmeringen om aan de eigen loopbaan te werken dan carrièremakers en betrokken medewerkers. Daarbij valt een aantal zaken op:

- 40% van de afwachters geeft aan dat het niet duidelijk is welke mogelijkheden er worden geboden door de hogeschool (tegenover 29% bij de carrièremakers)
- 33% van de afwachters geeft aan te weinig tijd te hebben om te werken aan de eigen loopbaan (tegen 23% van de carrièremakers)
- 25% van de afwachters geeft aan dat persoonlijke omstandigheden hen beletten om te werken aan de eigen loopbaan of mobiliteit (tegen 14% van de carrièremakers)
- 26% van de afwachters geeft aan niet te weten hoe ze hun inzetbaarheid het beste kunnen vergroten (tegenover 7% van de carrièremakers)
- 18% van de afwachters voelt zich niet gestimuleerd/gemotiveerd om te werken aan de eigen loopbaan (tegen 10% van de carrièremakers)

Verder blijkt dat loopbaanontwikkeling bij afwachters ook minder vaak aan bod komt in overleg met de leidinggevende, dan bij carrièremakers. Dit betekent dat de verschillen in inzetbaarheid en mobiliteit niet alleen te maken hebben met verschillen in zelfregie, maar ook met de support vanuit de organisatie.

3 CONCLUSIES

De arbeidsmarkt verandert in snel tempo. Door technologische ontwikkelingen verdwijnen er banen in het middensegment en groeit de werkgelegenheid voor hogeropgeleiden. Dit heeft verstrekkende gevolgen voor het hbo. Niet alleen moeten studenten goed worden voorbereid op een snel veranderende wereld, maar ook medewerkers moeten snel kunnen inspelen op veranderingen in het werkveld. Dit vereist flexibiliteit en wendbaarheid van medewerkers. Mobiliteit is echter geen doel op zich. Het is een middel om medewerkers gemotiveerd en inzetbaar te houden voor hun huidige en toekomstige baan, waarbij persoonlijke en organisatiedoelstellingen zoveel mogelijk samenvallen.

In opdracht van Zestor is afgelopen jaar onderzoek gedaan naar de mobiliteit en wendbaarheid van medewerkers in het hbo. Het werknemersperspectief stond daarbij centraal. In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste conclusies van het onderzoek.

Hoge interne mobiliteit en mobiliteitsgeneigdheid

De mobiliteit binnen alle drie de onderzochte instellingen (Saxion, Inholland en HAN) is hoog. Het gaat daarbij echter vooral om taakrotatie, waarbij het onderwijs voorop staat en niet de professionele ontwikkeling van medewerkers. Verandering van functie en/of organisatieonderdeel komt slechts mondjesmaat voor bij de hogescholen. Daarbij zijn er slechts geringe verschillen tussen de functiegroepen. Ondersteuners veranderen iets vaker van functie dan onderwijsgeevenden, en ook zijn jongere medewerkers iets mobieler dan de oudere.

Ongeveer een derde van de medewerkers is op zoek naar een andere functie, het merendeel binnen de eigen hogeschool. Daarnaast is nog eens een derde geïnteresseerd in andere taken. Ook hierbij geldt dat oudere medewerkers iets minder vaak op zoek zijn naar een andere baan dan jongeren. Daarnaast is de mobiliteitsgeneigdheid onder hoger opgeleiden groter dan die onder middelbaar opgeleiden.

Mobiliteit vooral vanuit intrinsieke motivatie

De belangrijkste drijfveren voor verandering komen voort uit een intrinsieke motivatie. Het gaat daarbij om de eigen professionele ontwikkeling, de behoefte aan een andere uitdaging, het up-to-date houden van kennis en betere doorgroeimogelijkheden. Dit geldt zowel voor docenten als de ondersteuners. Degenen die niet geïnteresseerd zijn in mobiliteit, noemen diverse redenen daarvoor. Het gaat dan vooral om het goed (kunnen) combineren van de huidige baan met de privésituatie, de plezierige collega's, het feit dat men nog maar net gestart is met de huidige functie en dat men de beste baan heeft die er bestaat. Ook hierbij spelen salaris en arbeidsvoorwaarden geen primaire rol.

Zelfregie belangrijk maar handelingsgeneigdheid laag

Medewerkers geven aan zelf verantwoordelijk te zijn voor de eigen loopbaan (73%), maar in de praktijk is het niet vanzelfsprekend dat iedereen ook de regie voert over de eigen loopbaan. De handelingsgeneigdheid is een stuk lager, zo blijkt uit de enquête. De helft van de medewerkers zegt de werkzaamheden bewust te veranderen met het oog op loopbaanmogelijkheden. Verder oriënteert 40 procent zich regelmatig op de arbeidsmarkt en 43 procent plant vervolgstappen in de loopbaan. Daarbij is het interessant dat slechts de helft van de medewerkers zich bewust is van de kansen die zich in de eigen organisatie voordoen. Een groter deel (67%) is zich bewust van de kansen op de (externe) arbeidsmarkt.

Typologie van medewerkers

Op basis van de zelfregie, anticipatie op de loopbaan, professionele inzetbaarheid en het zich bewust zijn van de kansen op de arbeidsmarkt kan de volgende typologie van medewerkers worden gemaakt:

- 1 Carrière makers (22%):** nemen zelf de regie voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt, anticiperen op loopbaanverandering, zijn zich sterk bewust van hun kansen op de arbeidsmarkt en schatten hun baankansen gunstig in.
- 2 Betrokken medewerkers (45%):** nemen minder vaak de regie over hun eigen loopbaan en anticiperen ook minder op loopbaanverandering, maar zijn zich wel redelijk bewust van hun kansen op de arbeidsmarkt.
- 3 Afwachtters (33%):** deze medewerkers zijn weinig veranderingsgezind, nemen weinig initiatief om zich verder ontwikkelen, zijn zich weinig bewust van de kansen op de arbeidsmarkt of in de eigen organisatie en scoren laag op zelfregie en anticipatie.

De omvang van de groepen verschilt enigszins tussen de drie hogescholen, maar overall is de middengroep het grootst. Opvallend is dat het niet zozeer de functie, het geslacht of de leeftijd is die uitmaakt, maar het aantal jaren dat men in dienst is bij dezelfde hogeschool. Naarmate medewerkers langer in dienst zijn, neemt het aandeel afwachtters sterk toe en het aandeel carrière makers af. Opvallend genoeg zijn er nauwelijks verschillen in werktevredenheid tussen de drie groepen. Gegevens uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek van BZK bevestigen dit beeld.

Belemmeringen spelen sterker een rol onder afwachtters

De belangrijkste belemmeringen voor mobiliteit zijn dat:

- het niet altijd duidelijk is welke mogelijkheden er door de eigen hogeschool worden geboden,
- het hebben van te weinig tijd om zich met de eigen mobiliteit bezig te houden,
- de persoonlijke omstandigheden en
- niet weten hoe de inzetbaarheid (het beste) kan worden vergroot.

Er zijn echter verschillen in de mate waarin deze belemmeringen een rol spelen, afhankelijk van de categorie waarin medewerkers vallen. Carrière makers ervaren relatief minder vaak belemmeringen voor mobiliteit dan afwachters. Daarbij speelt het hebben van een groot netwerk een belangrijke rol: carrière makers zijn hierdoor beter op de hoogte van kansen die zich intern en extern voordoen. Afwachters geven, vaker dan de andere medewerkers, aan dat de hiervoor genoemde belemmeringen een rol spelen. Zij komen moeilijker uit zichzelf in beweging en maken mogelijk minder gebruik van hun netwerk. Ook blijken afwachters hun loopbaanontwikkeling minder vaak met hun leidinggevende te bespreken.

Leidinggevende heeft een sleutelrol

Om medewerkers te stimuleren in beweging te komen, is het van belang dat leidinggevendenden daar aandacht aan besteden en dat ze hun medewerkers motiveren om zich zelf te blijven ontwikkelen. In de praktijk gebeurt dit echter niet altijd. Sommige leidinggevendenden ondersteunen hun medewerkers hierin wel, maar anderen doen dat niet of nauwelijks en besteden hieraan ook weinig aandacht tijdens de periodieke gesprekken.

Carrière makers nemen zelf het initiatief om hun loopbaanwensen te bespreken met hun leidinggevende. Het zijn met name de afwachters die dit aan de leidinggevende over laten. Op alle drie de hogescholen zijn in de gesprekken grote verschillen tussen leidinggevendenden naar voren gekomen, in de aandacht die zij hebben voor de loopbaanontwikkeling van medewerkers, ongeacht de houding van de medewerker ten aanzien van mobiliteit. Tevens is uit de groepsgesprekken gebleken dat de leidinggevende degene is die bepaalde (organisatorische) belemmeringen kan verminderen: door actief de kansen binnen de hogeschool te delen met de medewerkers, hen te wijzen op de loopbaaninstrumenten die voorhanden zijn en door met de medewerker mee te denken om bepaalde wensen te realiseren, die vanwege bepaalde organisatorische belemmeringen niet meteen voor de hand liggen.

Organisatorische belemmeringen

Verder blijkt uit de groepsgesprekken dat organisatorische belemmeringen een grote invloed hebben op de mobiliteit van medewerkers. Dan gaat het vooral om de schotten tussen organisatieonderdelen. Bij alle drie de hogescholen wordt opgemerkt dat de onderdelen als 'eilandjes' fungeren. Dit belemmert het zicht op kansen elders in de organisatie, en het bemoeilijkt ook het combineren van functies/banen bij verschillende onderdelen binnen dezelfde hogeschool. Starre administratieve systemen maken dit soms zelfs bijna onmogelijk. Dit speelt bij de ene hogeschool sterker dan bij de andere, maar de organisatorische schotten worden overal als een probleem ervaren.

4 AANBEVELINGEN

Om ervoor te zorgen dat medewerkers in het hbo duurzaam inzetbaar zijn, is het van belang dat zij flexibel en wendbaar zijn. Het is echter lang niet voor alle medewerkers vanzelfsprekend in beweging te komen. Sommige medewerkers nemen zelf het initiatief en voeren de regie over hun eigen loopbaan. Anderen zijn meer afwachtend en zijn gebaat bij professionele ondersteuning.

In dit hoofdstuk doen we een aantal aanbevelingen om de mobiliteit en wendbaarheid van medewerkers in het hbo te vergroten. We baseren ons daarbij op de resultaten van dit onderzoek. In paragraaf 4.1 presenteren we de aanbevelingen voor de sector (Zestor) en in paragraaf 4.2 voor de hogescholen.

4.1 AANBEVELINGEN VOOR ZESTOR

VERBREED PROJECT BUITEN

Om de mobiliteit van medewerkers in het hbo te stimuleren, is vorig jaar het project Buiten gestart. Dit project biedt medewerkers de gelegenheid om tijdelijk bij een andere hogeschool mee te draaien. Uit de groeps gesprekken blijkt dat dit zeer wordt gewaardeerd. Wel wordt aangegeven dat er behoefte is aan een dergelijke voorziening binnen hogescholen. Medewerkers hebben namelijk weinig zicht op de mogelijkheden om (tijdelijk) elders binnen de organisatie aan de slag te gaan. We adviseren Zestor daarom te verkennen of het project Buiten kan worden verbreed door ook interne vacatures beter te ontsluiten. Daarnaast zou het goed zijn als ook meer hogescholen gaan participeren in dit project.

ONTWIKKEL EEN LOOPBAANSCAN VOOR HET HBO

Medewerkers in het hbo zijn over het algemeen redelijk veranderingsgezind. Toch is het niet voor iedereen vanzelfsprekend om te werken aan de eigen mobiliteit en inzetbaarheid. Medewerkers die lang in dienst zijn, lopen een verhoogd risico op vastlopen. Het is daarom van belang om periodiek een loopbaanscan in te zetten, zodat medewerkers een duidelijk beeld krijgen van de eigen loopbaansituatie. We adviseren Zestor te inventariseren welke scans momenteel gebruikt worden in het hbo en de ervaringen hiermee met het HR-netwerk te delen. Indien nodig is doorontwikkeling gewenst.

ONTWIKKEL EEN TRAININGSAANBOD VOOR LEIDINGGEVENDEN C.Q. TEAMLEIDERS

In het hbo wordt veel belang gehecht aan de ontwikkeling van medewerkers. De ondersteuning van leidinggevendenden op dit punt loopt echter sterk uiteen. Sommige leidinggevendenden ondersteunen hun medewerkers actief in hun loopbaanontwikkeling, anderen doen dat niet of nauwelijks. Het is daarom van belang dat er meer aandacht komt voor ontwikkelingsgericht leiderschap en we adviseren Zestor om hiervoor een passend trainingsaanbod te ontwikkelen. Daarbij dient speciale aandacht te worden besteed aan het voeren van loopbaan- en ontwikkelgesprekken.

STIMULEER DE WENDBAARHEID VAN AFWACHTERS EN ONDERSTEUN OUDERE MEDEWERKERS

Werken aan inzetbaarheid is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Oudere medewerkers en medewerkers die al langer in dienst zijn, hebben hier meer moeite mee en lopen meer risico om vast te lopen. Een persoonsgerichte aanpak om vastlopen te voorkomen, is daarom gewenst. Afhankelijk van de situatie is het dan nodig dat afwachters in beweging komen, of dat oudere medewerkers de ruimte krijgen om hun werk, al dan niet tijdelijk, anders in te vullen. Wij adviseren een pilot uit te voeren, gericht op het in beweging komen van afwachters en ondersteunen van oudere werknemers. Verder adviseren we Zestor om goede praktijkvoorbeelden op het terrein van loopbaanbeleid te ontsluiten.

MAAK BETER GEBRUIK VAN DI-UREN

Om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, zijn in de cao-hbo afspraken gemaakt over DI-uren. Deze uren kunnen in overleg met de werkgever worden ingezet voor verschillende doelen (projecten, zorg, verlof, etc.). Gezien de onduidelijkheid over de wijze waarop deze uren besteed kunnen worden, zou het goed zijn als hogescholen duidelijkheid bieden over de inzet van DI-uren.

MONITOR DE WENDBAARHEID VAN MEDEWERKERS IN HET HBO

Aan dit onderzoek hebben drie hogescholen deelgenomen, die de mobiliteit van hun medewerkers willen stimuleren. Het gaat daarbij om Saxion, Inholland en de HAN. Voor alle drie de hogescholen is eerder een instellingsrapport opgesteld. Dit heeft handvatten opgeleverd om nader invulling te geven aan het loopbaanbeleid van de hogescholen. De voornaamste acties zijn:

- de ontwikkeling van een (online) loopbaanplein voor medewerkers
- inzet van loopbaancoaches
- stimuleren van mobiliteit tussen organisatieonderdelen (academies, domeinen, etc.)
- meer aandacht voor de adviesrol van HR richting teams
- het vergroten van de bekendheid van beschikbare loopbaaninstrumenten

Om na te gaan of deze acties het gewenste effect hebben, is het raadzaam om de mobiliteit van medewerkers de komende tijd te monitoren. Zestor kan hierbij een faciliterende rol vervullen.

Daarnaast zou het goed zijn om dit onderzoek ook bij andere hogescholen uit te voeren en hen inzicht te geven in de instellingsspecifieke verbeterpunten. Zestor zou zich daarbij specifiek kunnen richten op de hogescholen die afgelopen jaar wilden participeren, maar om uiteenlopende redenen daarvan hebben afgezien. Ook is het interessant om de mobiliteit bij kleine hogescholen in kaart te brengen.

4.2 AANBEVELINGEN VOOR DE HOGESCHOLEN

Om de mobiliteit van medewerkers te stimuleren, kunnen hogescholen zelf ook het nodige doen. Op basis van dit onderzoek komen we tot de volgende verbeterpunten.

LOOPBAANONTWIKKELING VOOR IEDEREEN

De kans dat medewerkers vastlopen stijgt naarmate ze langer in dienst zijn. Dit geldt zowel voor docenten, als ondersteuners. Het is daarom van belang dat tijdig wordt geïnvesteerd in loopbaanontwikkeling van medewerkers. Hogescholen (HR afdeling) zouden periodiek bij alle medewerkers een loopbaanscan moeten uitvoeren. Ook kan het 3-5-7 model hierbij behulpzaam zijn, om het aandeel afwachters te verminderen. Sommige hogescholen bieden deze instrumenten al aan, maar de bekendheid hiervan laat over het algemeen nog wel te wensen over. Hogescholen zouden de loopbaanscan systematisch in moeten zetten, onafhankelijk van de vraag vanuit de medewerker.

INZET LOOPBAANCOACH

De inzet van loopbaancoaches kan helpen om vastlopen te voorkomen. Met name voor degenen die niet weten hoe ze hun eigen inzetbaarheid kunnen vergroten, kan een loopbaancoach uitkomst bieden. Deze coach dient wel een veilige omgeving te creëren voor de medewerker door de belangen van de medewerker voorop te zetten. Het is aan de hogescholen om goede loopbaancoaches beschikbaar te stellen en deze een onafhankelijke positie te geven.

PROFESSIONALISERING LEIDINGGEVENDEN EN ONTWIKKELINGSGERICHT LEIDERSCHAP

De verschillen tussen leidinggevenden zijn groot als het gaat om hun aandacht voor de ontwikkeling van hun medewerkers. De loopbaanontwikkeling zou een vast (verplicht) onderwerp moeten zijn in de periodieke gesprekken van de leidinggevende met de medewerkers. Sommige leidinggevenden moeten daar echter op getraind worden, om een dergelijk gesprek effectief te laten zijn. Aangezien er (grote) verschillen zijn in de wijze waarop medewerkers met hun mobiliteit en inzetbaarheid omgaan, dient de leidinggevende de verschillende groepen te herkennen en daarop maatwerk te leveren.

VERGROOT MOGELIJKHEDEN BINNEN DE HOGESCHOOL EN TRANSPARANTIE

Zoals uit de enquête blijkt, is de zicht op de arbeidsmarkt beter dan die op de kansen binnen de eigen hogeschool. Dit, terwijl de meerderheid van degenen die geïnteresseerd zijn in een andere functie, op zoek zijn naar een andere baan binnen de eigen hogeschool. Het is aan de hogeschool om meer mogelijkheden binnen de eigen organisaties te creëren: dit kan door projecten, tijdelijke aanstellingen en/of interne stages. Deze dienen dan wel transparant te zijn voor alle medewerkers.

MAAK MOBILITEIT TUSSEN ORGANISATIEONDERDELEN GEMAKKELIJKER

Uit het onderzoek blijkt dat de interne mobiliteit van medewerkers wordt belemmerd door 'schotten' tussen organisatieonderdelen. Het gaat dan om academies, domeinen en/of instituten. In de praktijk functioneren deze onderdelen vaak als 'eilandjes' binnen de hogescholen, waartussen geen vrij verkeer van medewerkers mogelijk is. Dit hindert medewerkers in hun interne mobiliteit. Dit wordt verder versterkt door het gebruik van inflexibele administratiesystemen, zo blijkt uit de groeps gesprekken. Om vrij verkeer van medewerkers mogelijk te maken, adviseren we om bruggen te bouwen tussen de organisatieonderdelen en administratieve belemmeringen hiervoor weg te nemen.

BIJLAGE A TABELLEN

Tabel A.1 - Interne mobiliteit, naar achtergrondkenmerken (%)

	VERANDERING VAN FUNCTIE	VERANDERING VAN ORGANISATIEONDERDEEL	VERANDERING VAN TAKENPAKKET	TOTAAL (N)
Man	10,3	7,8	61,1	769
Vrouw	18,6	12,5	67,3	1.096
< 35 jaar	22,3	14,2	70,8	272
35-44 jaar	17,7	10,8	71,0	503
45-54 jaar	12,3	9,8	63,4	574
55+	12,0	9,2	57,3	516
hbo/wo master	15,1	10,6	65,9	1.050
hbo bachelor*	16,6	10,5	60,2	533
(v)mbo, havo/vwo	12,4	10,2	67,7	278
onderwijsgevend	13,3	8,9	63,5	995
ondersteunend	18,5	13,5	66,9	870
< 3 jaar (dienstjaren)	17,8	10,5	58,4	308
3-6 jaar	19,8	10,5	74,7	340
7-14 jaar	11,8	10,5	66,7	641
>= 15 jaar	14,5	10,6	59,9	576
vast	14,6	10,4	66,1	1.574
tijdelijk	18,5	11,9	58,3	285
< 32 uur	12,1	7,9	59,3	613
>= 32 uur	16,7	12,0	67,5	1.252
Combi baan**	14,0	12,5	66,6	308
Geen combi baan	15,4	10,1	64,3	1.557
Totaal	15,1	10,6	64,7	1.865

* Bron: MOOZ (2018)

** combinatie van baan bij hogeschool en baan buiten hbo

Tabel A.2 - Op zoek naar een andere functie, naar functiegroep (%)*

	OP	OOP	TOTAAL
Nee	53,9	57,3	55,1
Ja, binnen mijn eigen hogeschool	26,0	22,7	24,8
Ja, bij een andere hogeschool	8,9	5,8	7,8
Ja, in een andere onderwijssector	7,9	6,8	7,5
Ja, buiten het onderwijs	14,7	12,9	14,0
Weet niet / geen antwoord	12,0	12,3	12,1
Totaal (n)	995	870	1.865

* Meer antwoorden mogelijk

Tabel A.3 – Sollicitatie naar andere functie, naar functiegroep (%)*

	OP	OOP	TOTAAL
Ja, bij dezelfde werkgever	10,5	13,2	11,5
Ja, bij een andere hogeschool	5,0	2,4	4,1
Ja, in een andere onderwijssector	4,7	5,0	4,8
Ja, buiten het onderwijs	8,4	10,8	9,3
Nee	75,3	71,9	74,1
Weet niet/geen antwoord	2,3	2,3	2,3
Totaal (n)	995	870	1.865

* Meer antwoorden mogelijk

Tabel A.4 – Mobiliteitsgeneigdheid, naar achtergrondkenmerken (%)

	NIET OPZOEK	INTERESSE ANDERE TAKENPAKKET	OP ZOEK ANDERE FUNCTIE	TOTAAL (N)
Man	33,0	35,1	31,9	769
Vrouw	34,1	32,4	33,5	1.096
< 35 jaar	30,7	35,8	33,5	272
35-44 jaar	26,5	33,4	40,2	503
45-54 jaar	34,1	32,1	33,8	574
55+	41,2	33,9	24,9	516
hbo/wo master	30,7	33,2	36,1	1.050
hbo bachelor*	38,2	35,0	26,8	533
(v)mbo, havo/vwo	41,5	32,8	25,8	278
onderwijsgevend	32,2	33,7	34,1	995
ondersteunend	36,3	33,2	30,4	870
< 3 jaar (dienstjaren)	26,4	34,6	39,0	308
3-6 jaar	27,5	34,9	37,6	340
7-14 jaar	31,5	34,1	34,4	641
>= 15 jaar	45,4	31,1	23,5	576
vast	34,8	34,2	31,0	1.574
tijdelijk	25,9	31,2	43,0	285
< 32 uur	32,5	29,9	37,7	613
>= 32 uur	34,3	35,4	30,3	1.252
Combi baan**	25,3	34,3	40,4	308
Geen combi baan	35,7	33,3	30,9	1.557
Totaal	33,7	33,5	32,8	1.865

* Bron: MOOZ (2018)

** combinatie van baan bij hogeschool en baan buiten hbo

Tabel A.5 - Verdeling van vier groepen medewerkers, naar achtergrondkenmerken (%)

	GOUDZOEKERS	GECOMMITTEERDEN	VERBETERING ZOEKERS	VASTZITTERS	TOTAAL (N)
Man	22,4	59,8	9,4	8,4	769
Vrouw	25,6	59,5	7,9	7,0	1.096
< 35 jaar	29,1	61,5	4,5	5,0	272
35-44 jaar	29,4	53,3	10,8	6,5	503
45-54 jaar	25,2	58,2	8,6	8,0	574
55+	16,3	65,8	8,6	9,3	516
hbo/wo master	28,0	55,9	8,1	8,0	1.050
hbo bachelor*	17,9	65,3	8,9	7,9	533
(v)mbo, havo/vwo	15,8	70,4	10,0	3,9	278
onderwijsgevend	25,3	56,7	8,8	9,2	995
ondersteunend	22,4	64,9	8,1	4,7	870
< 3 jaar (dienstjaren)	31,6	50,3	7,5	10,7	308
3-6 jaar	28,5	57,8	9,1	4,7	340
7-14 jaar	24,7	58,7	9,7	7,0	641
>= 15 jaar	16,0	68,5	7,5	8,0	576
vast	22,5	61,4	8,5	7,6	1.574
tijdelijk	33,9	49,6	9,0	7,4	285
< 32 uur	28,8	52,7	8,9	9,6	613
>= 32 uur	21,9	63,2	8,4	6,5	1.252
Combi baan**	28,6	51,5	11,8	8,1	308
Geen combi baan	23,2	61,6	7,7	7,4	1.557
Totaal	24,3	59,6	8,5	7,6	1.865

* Bron: MOOZ (2018) | de groepsindeling is ontleent aan onderzoek van SCP

** combinatie van baan bij hogeschool en baan buiten hbo

Tabel A.6 – Stellingen over inzetbaarheid, naar functiegroep (% [helemaal] eens)

	OP	OOP	TOTAAL
Ik ben me bewust van de kansen die zich in de organisatie voordoen, ook als zij verschillen van wat ik nu doe.	49,4	55,5	51,6
Ik werk continu aan het op peil houden van mijn waarde op de arbeidsmarkt.	61,5	53,6	58,7
Ik ben bereid me bij of om te scholen, als ik daarmee (elders) beter inzetbaar ben.	73,7	78,4	75,4
Ik ben me bewust van mijn kansen op de arbeidsmarkt.	67,2	66,1	66,8
Ik kan gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden bij een andere hogeschool.	44,2	31,3	39,6
Ik kan gemakkelijk een vergelijkbare functie vinden in een andere organisatie buiten het hbo.	35,1	31,3	33,8
Ik heb zelf de regie in het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt.	72,5	74,3	73,1
Ik oriënteer me regelmatig op de arbeidsmarkt.	40,9	38,8	40,1
Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan.	47,0	37,2	43,5
Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed.	54,9	49,9	53,1
Ik heb geen tijd om me bezig te houden met mijn loopbaan vanwege werkdruk.	30,2	20,3	26,7
Ik werk continu aan het bijhouden van mijn kennis en competenties.	77,8	66,5	73,8
Ik kan me gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in mijn werk.	81,0	86,4	82,9
Ik ben in staat om snel in te spelen op veranderingen in mijn werkomgeving.	84,4	86,7	85,2
Ik probeer mij continu te verbeteren in mijn werk.	92,0	92,6	92,2
Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen.	85,8	88,7	86,9
Totaal (n)	995	870	1.865

Tabel A.7 – Groepen ‘mobiele’ medewerkers, naar achtergrondkenmerken (%)

	AFWACHTERS	BETROKKEN MEDEWERKERS	CARRIÈREMAKERS	TOTAAL (N)
Man	29,2	46,4	24,4	769
Vrouw	35,8	43,7	20,4	1.096
< 35 jaar	36,4	42,0	21,6	272
35-44 jaar	33,9	44,3	21,8	503
45-54 jaar	31,3	42,7	26,0	574
55+	32,3	48,9	18,8	516
hbo/wo master	29,9	45,6	24,5	1.050
hbo bachelor*	35,9	43,7	20,3	533
(v)mbo, havo/vwo	45,4	43,1	11,5	278
onderwijsgevend	32,5	43,1	24,3	995
ondersteunend	34,0	47,9	18,1	870
< 3 jaar (dienstjaren)	18,4	48,8	32,9	308
3-6 jaar	28,2	44,3	27,5	340
7-14 jaar	37,5	44,5	18,0	641
>= 15 jaar	40,8	42,9	16,2	576
vast	35,4	44,2	20,4	1.574
tijdelijk	20,1	48,1	31,7	285
< 32 uur	36,7	42,8	20,5	613
>= 32 uur	31,2	45,9	22,9	1.252
Combi baan**	14,6	49,2	36,2	308
Geen combi baan	37,7	43,8	18,6	1.557
Totaal	33,1	44,8	22,1	1.865

* Bron: MOOZ (2018)

** combinatie van baan bij hogeschool en baan buiten hbo

BIJLAGE B

RESULTATEN POMO

In opdracht van het ministerie van BZK is drie jaar geleden door de ICTU onderzoek gedaan naar de arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur⁸. Daarbij een typologie van medewerkers ontwikkeld, die uitgaat van ervaren discrepanties (onvrede met het werk) en zoekgedrag. Hierbij zijn vier groepen medewerkers onderscheiden⁹. In aanvulling hierop is ook nog een indeling gemaakt, die uitgaat van gegevens over de inzetbaarheid van medewerkers. Dit levert drie groepen op, die elk op een andere manier omgaan met hun inzetbaarheid: carrièremakers, bevlogen ambtenaren en afwachters.

Om na te gaan of deze groepen ook in het hbo kunnen worden onderscheiden, is een aantal secundaire analyses uitgevoerd op basis van gegevens uit het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) van BZK. Dit onderzoek is in 2016 uitgevoerd en bevat een schat aan informatie over de mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers in de publieke sector. In deze bijlage presenteren we de belangrijkste resultaten voor het hbo. We baseren ons daarbij op de gegevens van ruim 1.100 respondenten.

Mobiliteit en tevredenheid

Medewerkers in het hbo zijn over het algemeen heel tevreden met hun werk, zo blijkt uit POMO 2016. Ongeveer 86 procent is (zeer) tevreden met zijn baan en circa 71 is (zeer) tevreden over de organisatie waar men werkt. Vooral over de inhoud van het werk, de mate van zelfstandigheid en de samenwerking met collega's zijn medewerkers zeer te spreken. Onvrede is er vooral over de informatievoorziening binnen de organisatie, de hoeveelheid werk en de resultaatgerichtheid van de organisatie.

Deze gegevens zijn van belang voor dit onderzoek, omdat er een duidelijk verband is tussen de tevredenheid van medewerkers en de mobiliteitsintentie. Daarbij geldt dat onvrede over het werk aanzet tot zoekgedrag en mobiliteit. Dit geldt ook voor het hbo, zo blijkt uit POMO. Medewerkers die ontevreden zijn over hun baan zoeken vaker naar ander werk dan medewerkers die tevreden zijn. En hetzelfde geldt voor de onvrede met de organisatie en de inhoud van het werk¹⁰.

8 ICTU (2015) *Werken is bewegen*. Den Haag.

9 ICTU onderscheidt (in navolging van het SCP) vier groepen medewerkers, namelijk: goudzoekers, geëngageerden, vastlopers en verbetering zoekenden.

10 Uit regressieanalyse blijkt dat onvrede over de baan, de organisatie en de inhoud van het werk een significant effect hebben op het zoeken naar ander werk.

Dit verband tussen onvrede en zoekgedrag is echter niet één-op-één. Er zijn medewerkers die ontevreden zijn over hun baan, maar (toch) niet op zoek gaan. En het omgekeerde komt ook voor; medewerkers die (zeer) tevreden zijn over hun baan, maar toch op zoek zijn naar wat anders. Om een goed beeld te krijgen in deze discrepanties is, in navolging van het SCP, een categorisering van medewerkers gemaakt in vier groepen¹¹:

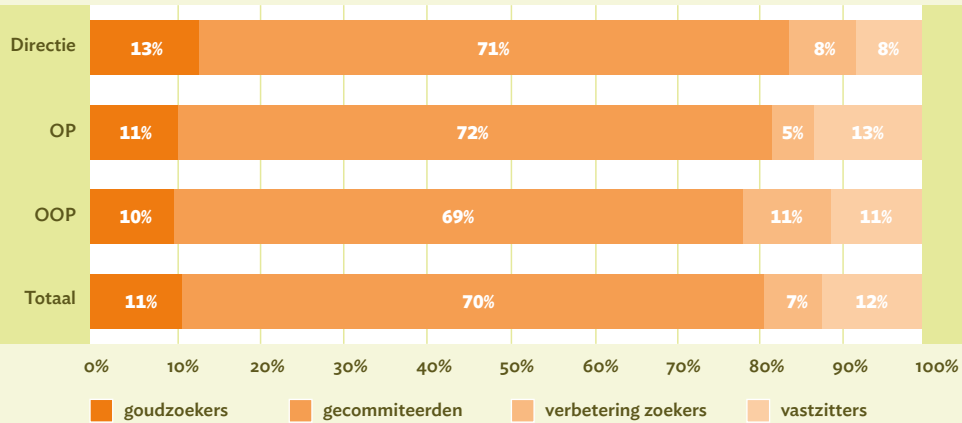
- **Goudzoekers (tevreden over baan/organisatie, maar zoekt wel)**
- **Gecommitteerden (tevreden over baan/organisatie en zoekt niet)**
- **Verbeteringzoekers (ontevreden over baan/organisatie en zoekt andere functie)**
- **Vastzitters (ontevreden over baan/organisatie, maar zoekt niet)**

Figuur 4.1 toont de verdeling van medewerkers per functiegroep. Uit de figuur blijkt dat 11 procent van de medewerkers in het hbo als goudzoeker kan worden getypeerd en 70 procent als gecommitteerde. Daarnaast is er een relatief kleine groep van verbeteringzoekers (7%) en vastzitters (12%). Daarbij valt op dat er onder docenten relatief veel vastzitters zitten en onder ondersteuners relatief veel verbeteringzoekers. Relevanter is echter de functieverblijfsduur (zie Figuur 4.2). Medewerkers die lang hetzelfde werk doen, behoren significant vaker tot de groep vastzitters dan degene die hun functie nog maar kort vervullen. En voor de goudzoekers geldt het omgekeerde.

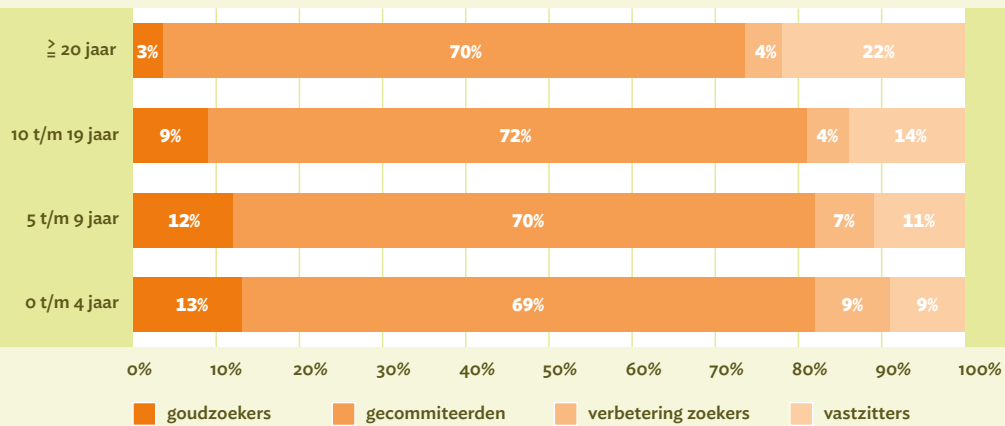
Vergeleken met het mbo zijn er geen noemenswaardige verschillen in de verdeling van medewerkers, maar ten opzichte van universiteiten zijn die er wel. Daarbij valt op dat er bij universiteiten relatief meer goudzoekers werken dan in het hbo en minder gecommitteerden. Dit verschil hangt vermoedelijk samen met opbouw van het personeelsbestand en de aanwezigheid van aio's en postdocs (met een tijdelijk contract). In vergelijking tot het openbaar bestuur, werken er in het hbo relatief meer gecommitteerden en minder goudzoekers. Dit hangt vermoedelijk samen met de bevoegenheid van medewerkers over het onderwijs.

¹¹ SCP (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag. | Door de ICTU is ditzelfde onderscheid gemaakt in het onderzoek *Werken is bewegen*, uit 2015.

Figuur 4.1 - Verdeling van groepen medewerkers, naar functiegroep (%)



Figuur 4.2 - Verdeling van groepen medewerkers, naar functieverblijfsduur (%)



Opmerkelijk is overigens dat de resultaten van POMO iets afwijken van die uit de instellingenquêtes. Dit hangt vermoedelijk samen met het feit dat er in de instellingenquêtes ook instromers en medewerkers met een (kort) tijdelijk contract zijn opgenomen.

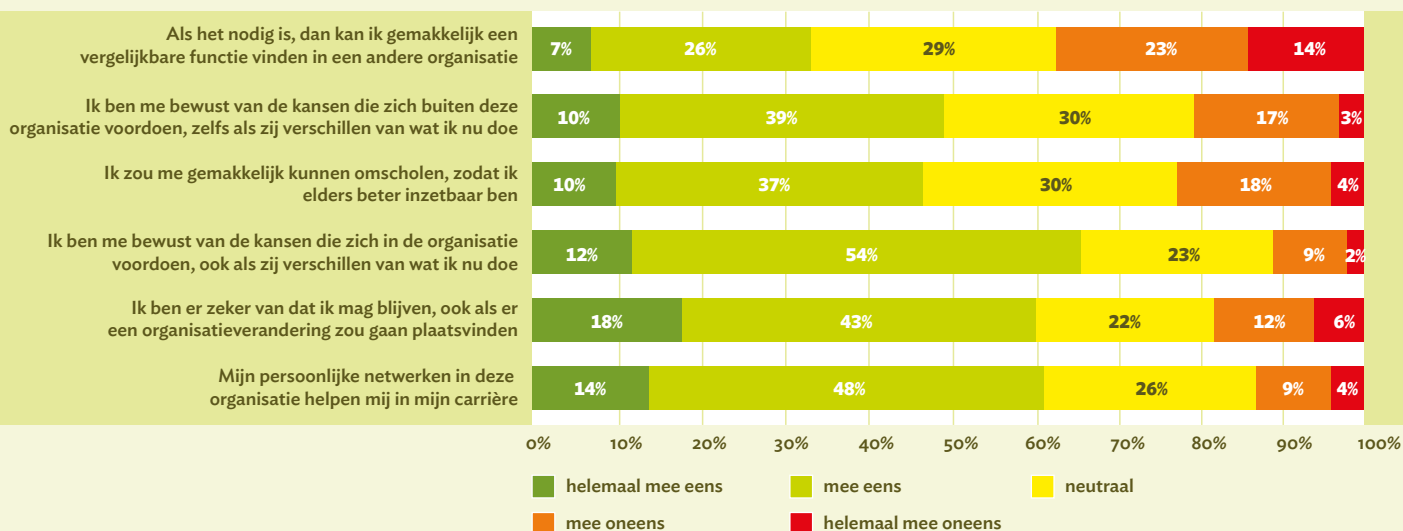
Duurzame inzetbaarheid

Naast gegevens over mobiliteit, bevat POMO een schat aan informatie over de inzetbaarheid van medewerkers. Het gaat dan onder meer om: de interne en externe inzetbaarheid van medewerkers¹², anticipatie op loopbaanveranderingen, werkflexibiliteit en de drive van medewerkers om zichzelf continu te verbeteren. Onderstaande figuren geven een overzicht.

Uit de analyses blijkt dat medewerkers in het hbo zeer bevolegd zijn over hun werk (zie figuur 4.6). Ze vinden het leuk om hun vakkennis in te zetten voor een goed resultaat en proberen zich zelf continu te verbeteren. Daarnaast zijn ze – naar eigen zeggen – ook redelijk veranderingsgezind (zie Figuur 4.5). Ruim 80 procent van de medewerkers geeft aan zich gemakkelijk te kunnen aanpassen aan veranderingen in het werk. De inzetbaarheid laat echter wat te wensen over, met name extern (zie figuur 4.3). Een derde van de medewerkers geeft aan gemakkelijk een andere functie te kunnen vinden in een andere organisatie, en ongeveer de helft is zich bewust van de kansen die zich buiten de organisatie voordoen. De externe inzetbaarheid valt hiermee een stuk lager uit dan de interne (zie figuur 4.3).

Verder blijkt dat er een behoorlijk verschil is tussen de verantwoordelijkheid (zelfregie) die mensen zeggen te nemen voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt en wat zij daadwerkelijk doen (zie figuur 4.4). Ruim 80 procent van de medewerkers geeft aan zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun loopbaan, maar slechts 40 procent oriënteert zich op de arbeidsmarkt en plant vervolgstappen in z'n loopbaan. Dit bevestigt het beeld uit de instellingenquêtes, dat het niet voor iedereen vanzelfsprekend is om in beweging te komen. Velen hebben wel de intentie om de regie over de eigen loopbaan te nemen, maar in de praktijk gebeurt dat nog maar weinig¹³.

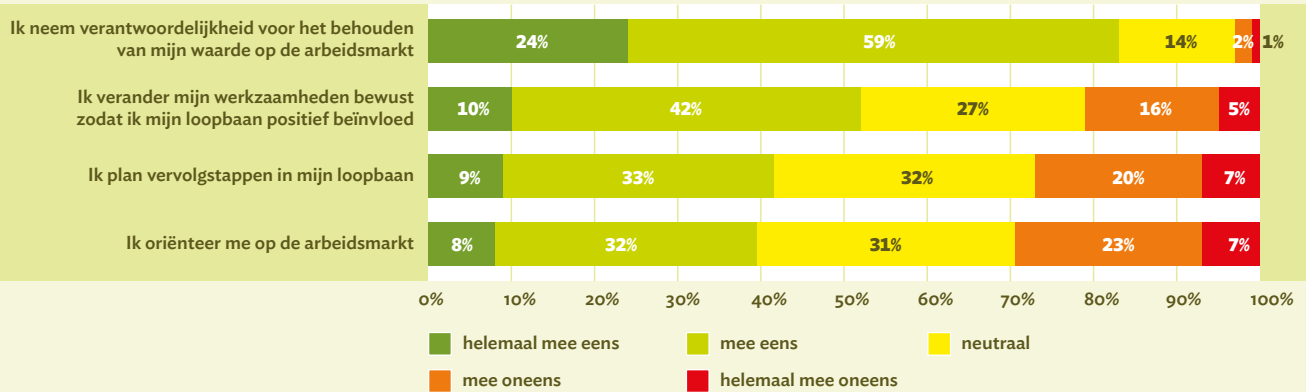
Figuur 4.3 – Stellingen over (in- en externe) inzetbaarheid (%)



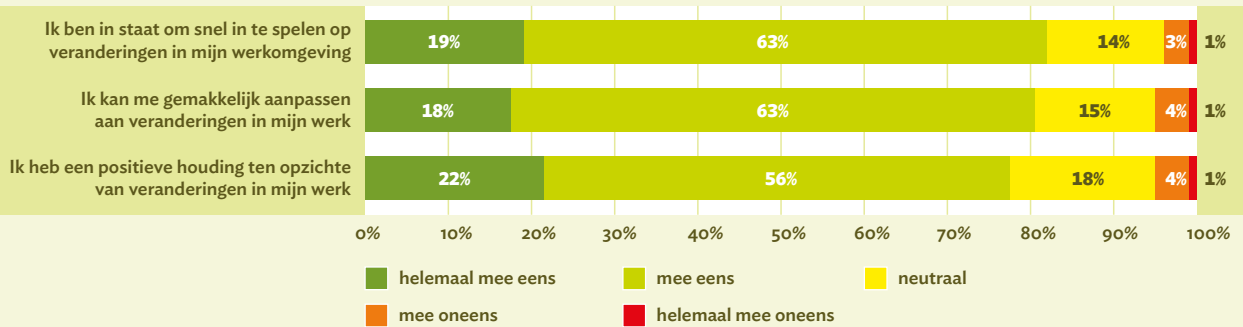
¹² Inzetbaarheid is in POMO geoperationaliseerd aan de hand van 6 stellingen, die inzicht geven in het vermogen van medewerkers om hun huidige baan te behouden of een nieuwe baan te krijgen.

¹³ **Onderzoek** van Ben Rogmans (2017) laat dit ook zien voor het openbaar bestuur. Zie: Ben Rogmans (2017) *De Loopbaan-APK als startpunt voor meer mobiliteit binnen het openbaar bestuur*. BZK: Den Haag.

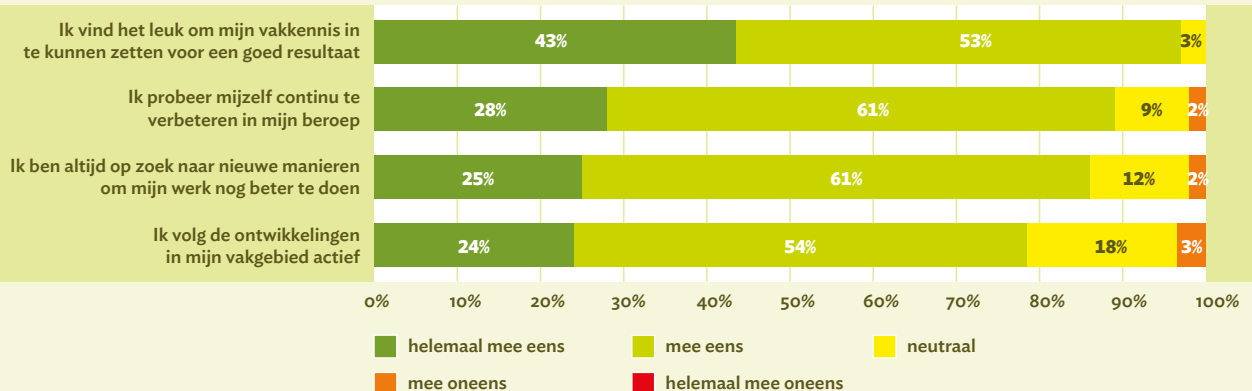
Figuur 4.4 - Stellingen over anticipatie op de loopbaan (%)



Figuur 4.5 - Stellingen over werkflexibiliteit (%)



Figuur 4.6 - Stellingen over vakbekwaamheid (%)



Uit factoranalyse blijkt dat bovenstaande stellingen kunnen worden samengevoegd tot vier samenhangende clusters of factoren. Dit betreft:

- **inzetbaarheid** van medewerkers
- **anticipatie** op (toekomstige) loopbaanveranderingen
- **werkflexibiliteit** c.q. veranderingsgeneigdheid
- **vakbekwaamheid** – de drive van medewerkers om zich zelf professioneel verder te ontwikkelen

Verschil in inzetbaarheid: drie typen medewerkers

Uit onderzoek van de ICTU (2015) is bekend dat medewerkers heel verschillend omgaan met hun inzetbaarheid. De één neemt zelf het initiatief en voert de regie over z'n eigen loopbaan; de ander is meer afwachtend en vindt het moeilijk om in beweging te komen. Daarbij kunnen drie groepen worden onderscheiden¹⁴: *carrière-makers*, *bevlogen medewerkers* en *afwachters*.

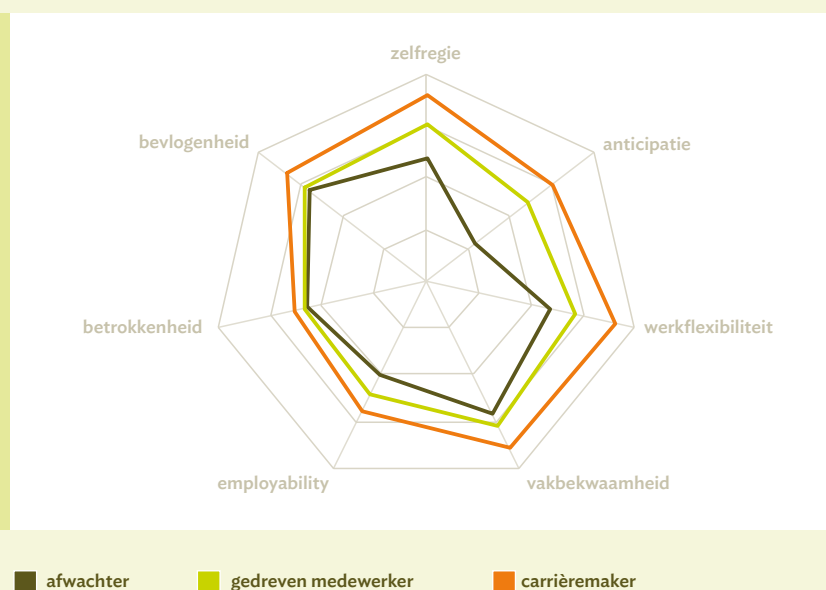
Op basis van POMO is onderzocht of deze groepen ook in het hbo te vinden zijn. Hiervoor is gebruik gemaakt van *clusteranalyse*. Dit is een analysetechniek om groepen medewerkers (segmenten) te kunnen identificeren. In de analyse is gekeken of er een zinvolle indeling gemaakt kon worden van medewerkers op basis van hun inzetbaarheid. Hierbij zijn drie variabelen meegenomen: anticipatie op de loopbaan, werkflexibiliteit en vakbekwaamheid. De opzet van de analyse wijkt hiermee iets af van die op basis van de instellingsenquêtes.

Uit de clusteranalyse blijkt dat er drie groepen zijn te onderscheiden die elk op een andere manier omgaan met hun inzetbaarheid. We noemen deze: *carrière-makers*, *gedreven medewerkers* en *afwachters*. Figuur 4.7 laat zien dat de *carrière-makers* op alle terreinen hoog scoren. Zij nemen zelf de regie voor het behoud van hun waarde op de arbeidsmarkt en anticiperen op loopbaanverandering. Daarnaast zijn zij gedreven om zich zelf continu te verbeteren en erg veranderingsgezind.

De *afwachters* laten een minder rooskleurig beeld zien. Zij nemen minder vaak de regie over hun eigen loopbaan en anticiperen ook minder op loopbaanverandering. Daarnaast blijkt dat ze minder flexibel zijn in het werk en de eigen arbeidsmarktkansen relatief laag inschatten (geringe employability). De *gedreven medewerkers* vormen een tussengroep. Zij zijn over het algemeen redelijk veranderingsgezind en nemen ook initiatief voor loopbaanverandering. Al scoren zij op het terrein van zelfregie en anticipatie wel duidelijk lager dan de groep *carrière-makers*.

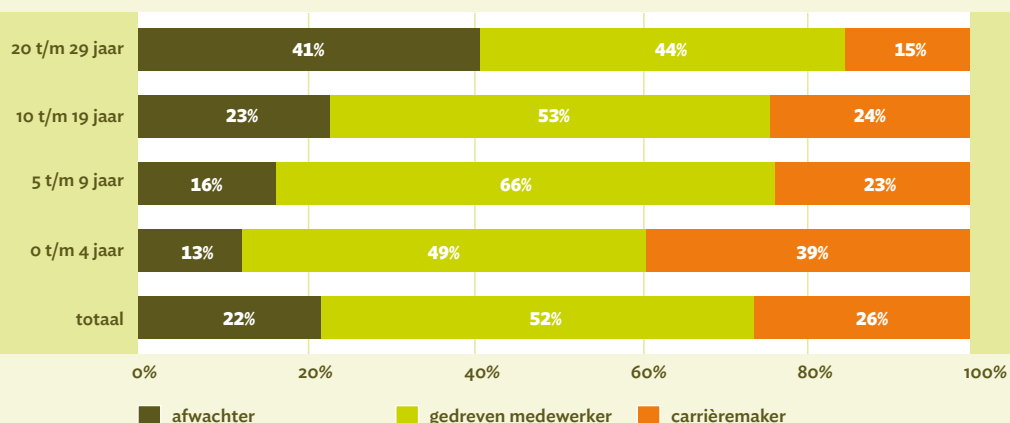
¹⁴ Deze indeling is gebaseerd op een panelonderzoek onder medewerkers in het openbaar bestuur, en gaat uit van gegevens over de *werkwaarden*, *persoonlijheidskenmerken* en de *locus of control* van medewerkers.

Figuur 4.7 - Inzetbaarheid van groepen medewerkers (%)



Kijken we naar de verdeling van respondenten, dan kan 26 procent als carrièremaker worden getypeerd en 22 procent als afwachter. De rest (52%) valt in de groep gedreven medewerkers. Deze verdeling wijkt enigszins af van die op basis van de instellingsenquêtes. Dit hangt samen met verschillen in de doelgroep en de vraagstelling. Het algemene plaatje is echter niet wezenlijk anders. Daarbij valt op dat docenten iets vaker tot de groep carrièremakers horen dan ondersteuners, en ouderen iets vaker tot de groep afwachters dan jongeren. Het aantal dienstjaren discrimineert echter nog sterker (zie figuur 4.8). Het blijkt dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn, zij vaker tot de groep afwachters behoren en minder vaak tot de carrièremakers. Uit de instellingsenquêtes kwam dit ook naar voren. POMO bevestigt hiermee het beeld dat medewerkers in de loop van de tijd vastlopen en uit zichzelf niet altijd in beweging komen.

Figuur 4.8 - Verdeling van groepen medewerkers, naar aantal dienstjaren (%)



WWW.ZESTOR.NL

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

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