

Levensfasebewust personeelsbeleid

Inleiding

Al enige jaren wordt het onderwijs gewaarschuwd voor het effect van de ontgroening en de vergrijzing. De instroom van jongere medewerkers in het onderwijs blijft achter. Hierdoor stijgt het aantal oudere medewerkers gestaag. De komende decennia neemt de uitstroom van oudere medewerkers toe, waardoor er op termijn een tekort aan personeel kan ontstaan. Daarnaast verdwijnt er met het vertrek van ouderen uit de organisatie veel kennis en expertise. Dus is het essentieel dat de huidige medewerkers zo lang mogelijk goed binnen de organisatie werkzaam blijven.

De overheid stimuleert het langer doorwerken door maatregelen te treffen om zoveel mogelijk medewerkers voor de arbeidsmarkt te behouden. De invoering van de Wet WIA en de maatregelen op het gebied van VUT en prepensioen zijn hier voorbeelden van.

De kwaliteit van het onderwijs is voor een groot deel afhankelijk van docenten. Het is voor onderwijsinstellingen essentieel om in te blijven spelen op de behoeften van de medewerkers. De behoeften van medewerkers veranderen door de maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook als gevolg van de diverse levensfasen die leraren en docenten doorlopen.

Een goed levensfasebewust personeelsbeleid zorgt voor een duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers. Levensfasebewust personeelsbeleid is personeelsbeleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Levensfasebewust personeelsbeleid richt zich dus zowel op jong als op oud.

Levensfasen

Iedere medewerker doorloopt een aantal levensfasen in zijn/haar loopbaan (zie bijlage). Als de leidinggevende samen met de medewerker van tevoren nadenkt over de toekomst, kan voorkomen worden dat medewerkers werken als een last gaan zien.

In de literatuur worden over het algemeen de volgende profielen van levensfasen aangehouden: startersfase, spitsuurfase, stabilisatiefase, deskundige seniorfase en de verouderingsfase. In bijlage 1 wordt een korte beschrijving van de verschillende levensfasen gegeven. De levensfase geven een indicatie van leeftijdsgrenzen, wat niet hoeft te betekenen dat een medewerker met bepaalde kenmerken uit een levensfase binnen die leeftijdsgrens moet zitten.

Hoe moet levensfasebewust personeelsbeleid eruit zien?

Levensfasebewust Personeelsbeleid moet zich richten op alle (groepen) medewerkers van een organisatie; op het optimaal inzetten en gebruiken van de beschikbare competenties. Daarvoor is het noodzakelijk dat de organisatie zicht heeft op de gewenste en aanwezige competenties. Het bekwaamheidsdossier dat iedere school van elke medewerker heeft opgesteld geeft dit overzicht.

De functioneringsgesprekken vormen de basis van levensfasebewust personeelsbeleid. Ze geven de leidinggevende inzicht in de gewenste en gerealiseerde ontwikkeling van de werknemer. Daarnaast bieden ze de mogelijkheid signalen van verminderd functioneren en verminderde satisfactie in een vroeg stadium op te vangen, en arbeidsbelasting versus belastbaarheid bespreekbaar te maken. De leidinggevende heeft de taak om binnen elk gesprek rekening te houden met de levensfase waar de betreffende medewerker zich in bevindt. In bijlage 1 staan de specifieke onderwerpen die in de levensfase een rol spelen, vermeld.

Instrumenten

De Onderwijsgroep Amersfoort biedt standaard een aantal instrumenten voor ondersteuning, scholing, training en loopbaanperspectieven aan waarvan binnen grenzen (zoals financiën) iedere medewerker gebruik kan maken.

De instrumenten in het levensfasebewust personeelsbeleid kunnen ingezet worden voor:

1. Vitaliseren: dit kunnen maatregelen zijn om werknemers te stimuleren, zoals loopbaanoriëntatie, mobiliteit, leiderschapsstijl of coaching.
2. Verlichten: maatregelen om het werk te verlichten op het gebied van werktijden en werkinhoud, bijvoorbeeld een functieaanpassing of seniorenverlof.
3. Vertrekken: de mogelijkheden bij overeenstemming tussen werkgever en werknemer over het vertrek van de werknemer.

Een medewerker weet over het algemeen zelf het beste wat hij wil en waar hij zich het beste bij voelt. Beoordelen of dat ook kan en of zijn wens past bij de afdelings- en organisatiedoelen is hetgeen de leidinggevende moet verzorgen. Ondersteuning bij de inzet van deze instrumenten wordt geboden door de beleidsmedewerker P&O.

Deze instrumenten worden op individuele basis toegepast. De algemene maatregelen voor het verlagen van de werkdruk in het kader van Actieplan Leerkracht en de CAO zullen nog uitgewerkt worden.

Implementatie

Om de instrumenten goed in te kunnen zetten is het noodzakelijk om minimaal binnen elk functioneringsgesprek de ontwikkeling van de medewerker in het licht van levensfasen als vast punt te bespreken. Daarnaast kan een leidinggevende ook signalen buiten de gesprekkencyclus opvangen van problemen in het functioneren, die gerelateerd kunnen zijn aan een levensfase. De leidinggevendenden moeten dus geïnformeerd worden over het levensfasebewust personeelsbeleid.

Voorgesteld wordt om het onderwerp binnen het managementoverleg van elke school te bespreken en de beleidsinstrumenten kenbaar te maken. Indien de leidinggevendenden zich niet voldoende toegerust voelen op dit gebied, is het mogelijk een soort studiedag te organiseren.

Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers zelf op de hoogte zijn van de mogelijkheden voor ondersteuning, scholing, training en loopbaanperspectieven. Voor de communicatie hierover naar de medewerker is een rol voor de afdelingsleider weggelegd. In zijn overleg met de medewerkers moeten deze instrumenten kenbaar gemaakt worden.

Financiering

De instrumenten die ingezet kunnen worden voor levensfasebewust personeelsbeleid kosten geld. Voor de financiering hiervan zal jaarlijks een bedrag in de begroting opgenomen moeten worden.

Bijlage 1 Levensfasen

De jonge startersfase (De fase van de twintigers)

In deze fase staat het leren centraal. Er wordt gezocht naar de grenzen en de mogelijkheden. De medewerker ontdekt de eigen mogelijkheden. Werk heeft vaak nog een voorlopig karakter.

De medewerker probeert veel uit, maar ziet ook graag op de korte termijn resultaat; hierdoor blijft de medewerker gemotiveerd.

Karakteristiek zijn het idealisme, enthousiasme en het hard willen werken.

De ontwikkelingsfase gaat naar een afronding als iemand zich gaat settelen, zowel in het werk (een eigen plek in de organisatie) als privé (een relatie, een huis)

De fase van de twintigers gaat zeer geleidelijk over in die van de dertigers.

Aandachtspunten:

- Veel afwisseling en uitdagingen in het werk bieden
- Gestructureerde leiding of begeleiding
- Verlaagde werkdruk

De spitsuurfase (De fase van de dertigers)

Dit is de fase waarin andere zaken dan alleen werken belangrijk worden. Te denken valt aan materiële zaken als een huis en een auto, maar ook het afstemmen van de vrije tijd met een eveneens werkende partner, de zorg voor kinderen en de zorg voor zieke familieleden en vrienden.

De medewerker werkt aan de opbouw van zijn of haar gezinsleven en carrière en kent doorgaans de eigen grenzen en mogelijkheden. In zijn werk zoekt de dertiger naar de mogelijkheden zich te ontplooiën en ontwikkelen. De medewerker is ambitieus en wil zich bewijzen. Voor de organisatie zijn zij vaak de ideale medewerker; krachtig, helder, zakelijk en energiek.

Het is een fase waarin er plots veel kan veranderen. Er moet een nieuw evenwicht gevonden worden. Wanneer mensen in deze fase echter onder druk komen te staan door privé- of werkomstandigheden zijn ze geneigd zichzelf weg te cijferen. Indien een dergelijke situatie zich lang voordoet, kan dit leiden tot langdurig uitval.

Aandachtspunten:

- leidinggevende oriënteren op persoonlijke behoeften van de medewerker, zoals afstemming werk-privé.
- keuzes laten maken en richten op praktisch-organisatorische taken

De stabilisatiefase (de fase van de veertigers)

In deze fase staat het vinden van balans centraal. Belangrijke keuzes in werk en privé zijn gemaakt. Voor mensen met kinderen breekt de periode aan waarin de kinderen zelfstandiger worden. Er komt meer tijd vrij voor zorg voor jezelf. De energiebalans verbetert.

In het werk krijgt de medewerker meer ruimte voor het doen van opleidingen en het maken van carrièrestappen. De eindrang wordt bereikt en er liggen geen grote verrassingen meer in het verschiet. Hierdoor zullen zij zich innerlijk gaan heroriënteren en nieuwe waarden en normen zoeken.

Veertigers zitten in een overgangsfase die bepalend is voor de verdere levensloop ten aanzien van het werk. Er zijn veertigers die zich vanuit de twijfel gaan heroriënteren: nieuwe waarden en normen zoeken. Werk krijgt een andere betekenis in de context van gezin en vrije tijd. Interesse voor beleidsdenken neemt toe en er ontstaat nieuwe arbeidsvreugde bij het zien groeien van jonge mensen en de bijdrage die zij daaraan kunnen leveren. Men voelt zich geaccepteerd om wie men is en wat men doet. Dit geeft ruimte voor creativiteit

Aandachtspunten:

- tijdig inspelen op heroriëntatie en ruimte en mogelijkheden bieden om bij zichzelf te rade te gaan.
- Verandering van taakhoud of meedoen aan werkgroepen.
- Taken verschuiven van praktisch naar beleidsmatig.

De deskundige seniorfase (De fase van de vijftigers)

Deze medewerkers zitten in de fase van het oogsten. De kinderen zijn vaak het huis uit en de ouders vallen weg of hebben extra zorg nodig. In deze fase hebben medewerkers dankzij innerlijke rust en stabiliteit een bron van nieuwe creativiteit. Er is sprake van minder eenzijdige oriëntatie op zelfbevestiging en zelfexpansie.

Medewerkers in deze fase, die na een roerige vorige fase een nieuw evenwicht hebben gevonden, leeft in harmonie met zichzelf en de omgeving. Men hoeft niet meer zonnig en zoveel te bewijzen. Zij zijn in staat tot grotere objectiviteit en beschikken over het vermogen om moeilijke beslissingen te nemen, kunnen afstand nemen en een helikopterfunctie vervullen.

Medewerkers die geen nieuwe levensoriëntatie hebben gevonden, kunnen in grote krampachtigheid vervallen. Hij/zij ervaart bijna alles als een bedreiging, kan slecht luisteren naar anderen en ziet nooit nieuwe kansen en mogelijkheden.

Aandachtspunten:

- Voor de vijftigers is het belangrijk dat het werk zo georganiseerd wordt dat de medewerker zijn bijdrage kan leveren. Zij moeten niet beoordeeld worden met prestatienormen die voor dertigers gelden.
- Wel is het belangrijk dat gebruik wordt gemaakt van hun specifieke inzichten, ervaringen en vaardigheden.

De verouderingsfase (De fase van zestig plussers)

Deze fase wordt gekenmerkt door het opmaken van de balans van het werkende leven, afscheid nemen en het overdragen van het werk. Zij denken na over het leven na het werk en beschikken over relativiseringsvermogen, mensenkennis en autonomie.

Belangrijk in deze fase is het zoeken naar mogelijkheden om ondanks de levensfase en de eventuele fysieke beperkingen betrokken te blijven bij het werk. Mogelijkheden ook om nog door te groeien in het werk. Een belangrijk thema is dan ook zingeving (in werk en privé).

Aandachtspunten:

- inschakelen bij moeilijke kwesties
- in staat stellen overdracht te realiseren.
- Faciliteren van een geleidelijke overgang naar minder werk.