

De rol van de organisatie en het gevoerde personeelsbeleid als een cruciale schakel in de (her)tewerkstelling van vijftigplussers

Van Bruystegem Kristien
Willemse Ine
De Vos Ans
Remue Jonathan

05 - 2013

WSE-Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



DE ROL VAN DE ORGANISATIE EN HET GEVOERDE PERSONEELSBELEID ALS EEN CRUCIALE SCHAKEL IN DE (HER)TEWERKSTELLING VAN VIJFTIGPLUSSERS

Van Bruystegem Kristien
Willemse Ine
Vlerick Business School

De Vos Ans
Antwerp Management School

Remue Jonathan
Universiteit Gent

Van Bruystegem, K., Willemse, I., De Vos, A., Remue, J. De rol van de organisatie en het gevoerde personeelsbeleid als een cruciale schakel in de (her)tewerkstelling van vijftigplussers. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2013, p.24

ISBN-9789088730955

Copyright (2013)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

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

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoudstafel

Inhoudstafel	4
Lijst van tabellen	5
1. Inleiding.....	6
2. Methodologie.....	6
2.1 Onderzoeksdesign, steeproef en procedure.....	6
3. Onderzoeksresultaten.....	9
3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	9
3.2 Argumenten voor het uittekenen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid	10
3.3 Instroom: Werving & Selectie	11
3.3.1 Literatuur	11
3.3.1.1 Praktijken ter bevordering van instroom van vijftigplussers binnen de cases	12
3.3.1.2 Ervaringen van werknemers	13
3.5 Doorstroom: Training en ontwikkeling en Loopbaanbeleid	13
3.5.1 Literatuur	13
3.5.1.1 Vorming, training en ontwikkeling.....	14
3.5.1.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding	14
3.6 Praktijken ter bevordering van doorstroom van vijftigplussers binnen de cases.....	15
3.6.1 Vorming, training en opleiding	15
3.6.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding	15
3.7 Ervaring van werknemers	16
3.7.1 Vorming, training en opleiding	16
3.7.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding	18

3.8 Uitstroom: Retentie van vijftigplussers.....	19
3.8.1 Literatuur	19
3.9 Praktijken ter bevordering van retentie van vijftigplussers binnen de cases	20
3.10 Ervaring van werknemers	21
4. Conclusie	23
5. Bibliografie	23

Lijst van tabellen

Tabel 1. Steekproef.....	8
Tabel 2. Werknemerspercepties rond vorming, training en opleiding.	17
Tabel 3. Percepties van werknemers rond carrièremangement en loopbaanbegeleiding.	18
Tabel 4. Percepties van werknemers rond retentiebevorderende praktijken.....	22

1. Inleiding

Ook de organisatiecontext heeft een invloed op de eindeloopbaanbeslissing. Het is dan ook relevant om in het kader van deze studie in kaart te brengen hoe organisaties de dag van vandaag vorm geven aan een 'leeftijdsbewust personeelsbeleid'. Om hier een beter zicht op te krijgen, voerden we een casestudie onderzoek uit binnen tien organisaties die als voortrekkers kunnen worden beschouwd op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. We belichten deze initiatieven niet alleen vanuit werkgeversperspectief maar gaan ook na hoe bestaande initiatieven beleefd worden door 50-plussers zelf.

In het dit rapport bespreken we de rol van de organisatie en het gevoerde personeelsbeleid als een cruciale schakel in de (her)tewerkstelling van vijftigplussers. We leggen hierbij het accent op 'leeftijdsbewust personeelsbeleid' als noemer voor het geheel van HR-activiteiten die een organisatie initieert voor medewerkers uit alle leeftijdscategorieën, met het oog op duurzame tewerkstelling binnen de organisatie. Vertrekkend vanuit de literatuur over dit thema, bespreken we de voornaamste resultaten uit de casestudies die we in tien organisaties uitvoerden. Hierbij wordt het gevoerde beleid besproken vanuit werkgevers- en werknemersperspectief.

2. Methodologie

2.1 Onderzoeksdesign, steeproef en procedure

We voerden casestudies uit in tien organisaties. Casestudies zijn de geschikte onderzoeksmethode wanneer er sprake is van 'hoe' of 'waarom' vragen, wanneer de onderzoeker weinig invloed kan uitoefenen op de omstandigheden en wanneer het gaat om een voorval binnen een 'real life' context (Yin, 1993). De sterkte van een dergelijke methode is dat het fenomeen niet wordt geïsoleerd maar net wordt bekeken in relatie tot de context (Stake, 1995).

We baseerden onze conclusies op meerdere bronnen. We startten in alle gevallen met een interview met de medewerkers van het HR-departement en/of het algemeen management. In tweede instantie vond in elk van de 10 organisaties ook een bevraging plaats bij (een steekproef van) werknemers.

Voor de selectie van de cases vertrokken we van kwantitatieve informatie beschikbaar in het Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming over de proportie vijftigplussers in verschillende sectoren en van kwalitatieve informatie over de mate waarin er in sectoren specifieke initiatieven ten aanzien van deze doelgroep worden genomen (o.a. via sectorconvenants). Deze data gaven een duidelijk beeld van de situatie op sectorniveau, maar lieten nog niet toe om binnen een sector die bedrijven te detecteren die specifieke initiatieven nemen in het kader van een leeftijdsbewust HRM. Daarom deden we voor onze steekproefselectie vervolgens een beroep op Vlaamse en Waalse experts in het domein, een uitgebreid netwerk van contacten met Belgische HR-professionals en met vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. Doel was daarbij om een steekproef te realiseren die een

representatief staal van organisaties omvat met een voortrekkersrol op het vlak van leeftijdsbewust HRM. Hierbij werden onderstaande criteria in beschouwing genomen:

- Maximale vertegenwoordiging van verschillende sectoren
- Spreiding over België: Vlaanderen, Brussel, Wallonië
- Vertegenwoordiging van meerdere beroepsprofielen (arbeiders en bedienden, verscheidenheid aan functieprofielen)
- Representatief voor de sector (overdraagbaarheid van de processen naar andere bedrijven)
- Spreiding in grootte van de bedrijven

Het hoofdcriterium binnen de selectie van casestudies was de voortrekkersrol die deze organisaties vervullen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Organisaties werden als voortrekkers beschouwd indien ze expliciet aandacht hebben voor vijftigplussers en een aantal kwaliteitsvolle kwalitatieve initiatieven hierrond lanceren.

We stelden in eerste instantie een “long list” op van organisaties die, op basis van de beschikbare informatie, initiatieven nemen in het kader van een leeftijdsbewust HRM. Vervolgens werden deze organisaties telefonisch gescreend om meer inzicht te krijgen in (a) de aard van de problematiek binnen het bedrijf, (b) de aard van de initiatieven die worden genomen, en (c) de omvang en kenmerken van de doelgroep. Die bedrijven waarin leeftijdsbewust HRM bestond uit een aantal substantiële (geen eenmalige) initiatieven gericht op de instroom of doorstroom van een relatief grote groep (t.o.v. het totale personeelsbestand) werden vervolgens gevraagd om mee te werken aan het onderzoek. Daarbij werd rekening gehouden met een evenredige verdeling over Vlaanderen en Wallonië.

De finale steekproef wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 1. Steekproef

CASE	Aard organisatie	# WN	% 50 plussers
Zorg	Zorgsector	1238	23,6%
Garage	Onderhoud en reparatie automobielsector	45	20%
Nuclear	Machineconstructie en opslag nucleair afval	100	50%
Media	Media	2767	57%
BioTechno	Biotechnologie	103	43%
Airco	Productie en verkoop van airconditioningtoestellen	798	100% seizoen-arbeiders
Montage	Schrijnwerkerij	75	20%
Autonoom Overheidsbedrijf	Postdiensten	37000	39%
Automation	Automatiseringsoplossingen voor logistieke systemen en industriële productie-installaties	350	14%
IT	Informatica diensten en software	2400	45%

Fase 1 van het onderzoek bestond uit een kwalitatieve bevraging van de actoren betrokken bij het uittekenen en implementeren van HR-praktijken gericht op de loopbaanlengte. Afhankelijk van de bedrijfsgrootte betrof het hier medewerkers van het HR-departement en/of het algemeen management. We werkten hierbij met semigestructureerde interviews waartoe een vragenlijst werd ontwikkeld waarin we peilden naar de context, aard van de uitdagingen waarmee men geconfronteerd werd inzake loopbaanlengte, visie op vijftigplussers, algemene HR-strategie, missie en de visie ten aanzien van een leeftijdsbewust personeelsbeleid en vormgeving van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Afhankelijk van de concrete uitwerking van het leeftijdsbewust personeelsbeleid werd al dan niet dieper ingegaan op specifieke onderdelen van het opgestelde bevragingsschema. De interviews werden onderworpen aan een kwalitatieve inhoudsanalyse. Dit leidde uiteindelijk tot een algemeen beeld van het leeftijdsbewust personeelsbeleid beschouwd vanuit het perspectief van de organisatie.

In fase 2 werden de resultaten uit fase 1 vervolgens afgetoetst bij een steekproef van 271 werknemers (vijftigplussers) uit de participerende bedrijven. Deze bevraging peilde naar de ervaringen van de betrokkenen met het gevoerde HR beleid, hun motieven en intenties om al dan niet langer te werken. In

het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de relatie tussen de perceptie en evaluatie van het gevoerde beleid en eindeloopbaanbeslissing. In dit hoofdstuk focussen we ons op een aantal descriptieve gegevens over het gepercipieerde beleid, die toelaten de rapportering vanuit werkgeversperspectief te koppelen aan de perceptie van de betrokken werknemers.

In drie van de tien organisaties gebeurde de werknemersbevraging aan de hand van focusgroepen, waarbij zowel open vragen werden gesteld als een survey werd afgenomen. In de overige 7 organisaties werd enkel de survey afgenomen. Telkens werd in samenspraak met de HR-verantwoordelijken een representatieve steekproef van werknemers (vijftigplussers) afgebakend. In de kleinere organisaties (<110 werknemers) werden alle werknemers uit de doelgroep bevroegd. In Case “Autonoom Overheidsbedrijf”, met een zeer grote groep vijftigplussers, werden er op basis van een disproportionele gestratificeerde steekproeftrekking 185 werknemers opgenomen. In deze organisatie bestond de doelgroep uit eenzelfde functiegroep, maar met verschillende specialisaties. In de overige vier cases bestond de groep uit zowel arbeiders als bedienden.

3. Onderzoekresultaten

In deze studie toetsen we af hoe organisaties vorm geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vooreerst gaan we in op de definitie van een dergelijk beleid en de redenen waarom de organisaties binnen de cases een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren. Nadien gaan we na hoe dit ingevuld wordt: wat zegt de literatuur, hoe krijgt dit vorm in de praktijk en ten slotte, hoe wordt dit ervaren door de betrokken medewerkers? Dit leidt tot enkele samenvattende conclusies en aanbevelingen over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

3.1 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Hoewel er geen algemeen aanvaarde definitie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid of human resource management (HRM) bestaat, komen er in de literatuur steeds een aantal elementen naar voor (Hedge, Walter, & Lammlein, 2006; Langendoen, 1998; Vanmullem & Hondeghem, 2005). Ten eerste blijkt een leeftijdsbewust HRM en beleid gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten. Dit heeft betrekking op de kennis en ervaringen van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën. Ten tweede dient een adequaat leeftijdsbewust HRM geïntegreerd te zijn in de algemene (HR-)strategie van de organisatie. Het richt zich dus niet uitsluitend op vijftigplussers maar op de werknemers en werkzoekenden van alle leeftijden. Het gaat om een heroriëntatie van het bestaande HR beleid in de plaats van het toepassen van nieuwe HR instrumenten. Ten derde is er sprake van een langetermijnvisie, met een aantal maatregelen op korte termijn.

Volgens Langendoen (1998) bestaat een leeftijdsbewust HRM uit 3 elementen: (1) een strategisch beleid voor de groep werknemers van 20 tot 40 jaar, (2) een preventief beleid voor de 40-55 jarige werknemers en (3) een curatief beleid voor de 55-plusser.

Het eerste element, een *strategisch beleid*, begint op het moment dat de werknemer in dienst treedt en is gericht op de positie van grote groepen werknemers op lange termijn. De proactieve maatregelen richten zich op de volledige loopbaan, vanaf men de arbeidsmarkt betreedt tot de pensioenleeftijd, zodat met een volledige loopbaan inzetbaar en flexibel blijft (Vanmuller & Hondeghem, 2005).

Het tweede element, *preventief beleid* of preventieve loopbaanbegeleiding, is in de midden fase van de loopbaan essentieel om de werknemer te helpen bij het maken van keuzes (Langendoen, 1998). Brede, gevarieerde taken en aandacht voor het individuele ontwikkelingsproces zijn hierbij van belang (Langendoen, 1998).

Het *curatief ouderenbeleid* (ook wel seniorenbeleid of ouderenbeleid genoemd), tenslotte, richt zich op de vijftigplussers. Het doel van dit beleid is de inzetbaarheid van deze groep werknemers zo lang mogelijk optimaal te houden (Langendoen, 1998). Vanmuller en Hondeghem (2005) spreken hier over een correctieve benadering waarbij eerst de meest dringende problemen worden benaderd.

Een leeftijdsbewust HRM kan dus niet in één stap geïmplementeerd worden, maar krijgt gradueel vorm. In het verleden lag vooral de nadruk op een curatief beleid. Intussen is men zich ervan bewust dat ook strategisch en preventief handelen (Vanmuller & Hondeghem, 2005). Hoewel de meerderheid van de initiatieven in de bestudeerde organisaties zich nog richten op het voeren van een curatief en preventief beleid, groeit het besef dat naar de toekomst toe, een duurzaam en strategisch beleid dat zich richt tot medewerkers van alle leeftijdsgroepen, noodzakelijk zal zijn om het engagement en de inzetbaarheid doorheen de loopbaan te bewerkstelligen.

Ideaal bestaat een leeftijdsbewust personeelsbeleid enerzijds uit een “longitudinale dimensie:” een loopbaanperspectief dat rekening houdt met en inspeelt op veranderende verwachtingen en motivatoren doorheen de loopbaan van een individuele medewerker en anderzijds een “cross-sectionele dimensie” waarbij men het effectief samenwerken van medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën faciliteert.

3.2 Argumenten voor het uittekenen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

Uit ons onderzoek blijken er twee redenen waarom organisaties aandacht geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Enerzijds maakt de toenemende vergrijzing van de werknemerspopulatie dat de proportie vijftigplussers jaarlijks stijgt. Op het moment van de bevraging werkten er in vier van de cases reeds meer dan veertig procent vijftigplussers. De demografie van de werknemerspopulatie is voor de bestudeerde organisaties de concrete aanleiding die een “sense of urgency” creëert om een beleid rond vijftigplussers en leeftijdsdiversiteit uit te werken.

Geconfronteerd met een nakende uitstroom van vijftigplussers, blijkt ook het behoud van kennis en ervaring die deze vijftigplussers bezitten een motivator te zijn om te werken rond leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vooral in de productiebedrijven (Montage, Airco, BioTechno, Nucleair, Garage) hebben de waarde van ervaring en de nood om de kennis aan boord te houden, een grote impact op de verdere productiviteit en performantie van de organisatie. “*Vijftigplussers zijn te waardevol om zomaar*

te laten stoppen, men moet hun kennis behouden door het over te dragen op de jongere generatie” (HR-verantwoordelijke BioTechno). Een dergelijke kennisoverdracht wordt als essentieel beschouwd voor het voortbestaan van de organisatie. Ook in Nucleair is de grootste uitdaging waarmee de organisatie geconfronteerd wordt, het zo lang mogelijk behouden van hun medewerkers opdat deze hun kennis kunnen overdragen naar de volgende generatie. *“Het is dus niet enkel een kwestie van de mensen behouden, maar er eveneens voor te zorgen dat ze hun ervaringen delen”* (HR-verantwoordelijke Nucleair). Gezien de specifieke inhoud van de arbeiders, is het immers bijna onmogelijk om profielen te rekruteren voor dergelijk werk. Men wil de werkomstandigheden zo goed mogelijk maken, zodat vijftigplussers zo lang mogelijk blijven werken. *“[...] Vijftigplussers zijn van onschatbare waarde, omwille van hun ervaring en hun knowhow, bovendien zijn ze erg loyaal en denken ze samen met de organisatie over het verbeteren van de werkomstandigheden”*(HR-verantwoordelijke Nucleair).

Anderzijds onderscheiden de organisaties in onze steekproef zich door de visie van diversiteit en duurzaamheid die de concrete uitwerking en invulling van dit beleid kleurt. Men wil een beleid dat rekening houdt met alle leeftijden. Men spreekt over een duurzaam beleid. *‘[...] Samengevat is leeftijdsbewust HRM een personeelsbeleid waar leeftijd er niet toe doet en daarvan bewust te zijn, dat iedereen zijn toegevoegde waarde kan leveren [...]’* (HR-verantwoordelijke Airco). De grootste uitdaging bij een leeftijdsbewust HRM blijkt het zorg dragen voor de werknemers gedurende hun hele loopbaan. *‘Elke blijver is een potentiële vertrekkers, je moet ze elke dag verdienen. Blijven zorg dragen voor je werknemers is vertrekkers voorkomen’* (HR-verantwoordelijke Zorg). De visie is dat een organisatie elke werknemer dient te beschouwen als een persoon die zijn of haar talenten kan gebruiken waar nodig en zo ernaar te streven ieder individu in te zetten op de juiste manier en op de juiste plaats.

Hoe een dergelijk leeftijdsbewust personeelsbeleid in onze casestudies concreet vorm krijgt, bespreken we in wat volgt. We doen dit door in te gaan op instroom, doorstroom en uitstroom van vijftigplussers. We focussen op een aantal HR instrumenten en bekijken deze vanuit de literatuur, vanuit het perspectief van de werkgevers en de ervaringen van de werknemers.

3.3 Instroom: Werving & Selectie

3.3.1 Literatuur

Een leeftijdsbewust HRM begint bij een gerichte werving en selectie van zowel jonge als oude werknemers. Derijcke, Smedts, Verdijck, & Wouters (1995) stellen dat jongere mensen meer energie hebben, terwijl vijftigplussers dan weer beter weten wat ze willen en kunnen. Daarom doen organisaties er goed aan zowel oudere als jongere werknemers in dienst te hebben (Derijcke, et al., 1995). Wanneer men nieuwe medewerkers rekruteert is het belangrijk leeftijd niet als selectiecriteria te hanteren. Uitgangspunt bij het selectiebeleid is dat er geen sprake is van leeftijdsdiscriminatie en dat jong en oud gelijkwaardig behandeld worden (Soens et al., 2005).

Vijftigplussers worden echter met een aantal hindernissen geconfronteerd tijdens hun zoektocht naar werk. Ten eerste zijn ze te weinig vertrouwd met tools die vandaag gebruikt worden tijdens het

rekruteringsproces. Ze missen vaak computervaardigheden en kennis over nieuwe technologieën, moderne jobkanalen en sollicitatievaardigheden (Kippers, Van den Broeck, & Lamberts, 2006).

Een tweede barrière die vaak voorkomt, is gerelateerd aan stereotypering rond leeftijd en productiviteit. Zo worden vijftigplussers als meer betrouwbaar, ervaren en efficiënt gezien dan jongere werknemers (Nelson, 2002; Thorton, 2002). Anderzijds worden ze regelmatig gepercipieerd als minder flexibel en dynamisch, minder bereid tot het volgen van training en opleiding, minder gemotiveerd en als trager dan hun jongere collega's (Simoens & Denys, 1997; Taylor & Walker, 1994). Dit kan de beslissing van een rekruteerder beïnvloeden. Ook individuen zelf kunnen denken in stereotypen waardoor ze zichzelf soms uitsluiten voor een job omdat ze denken dat deze meer geschikt is voor jongeren.

Ten slotte kunnen werkgevers er van uitgaan dat het aanwerven van vijftigplussers gepaard gaat met een hogere kostprijs, en dit drie redenen. Ten eerste is het salaris van vijftigplussers vaak hoger dan dat van jongere werknemers. Wanneer de toegenomen loonkost van vijftigplussers niet wordt gecompenseerd door een toegenomen productiviteit kan dit werkgever ervan weerhouden om hen in dienst te nemen of te houden (De Coen, Forrier, Lamberts, & Sels, 2007). Ten tweede leeft de idee dat vijftigplussers minder lang bij een werkgever blijven werken dan jongere werknemers (Dewilde, Vlamincx, De Vos, & Buyens, 2006). Ten derde denken werkgevers dat vijftigplussers vaker ziek en afwezig zijn dan jongere mensen (Grossman, 2008).

3.3.1.1 Praktijken ter bevordering van instroom van vijftigplussers binnen de cases

De obstakels aangehaald in de literatuur worden bevestigd door onze cases. We stellen vast dat er slechts een beperkte focus aanwezig is op de instroommaatregelen voor vijftigplussers, de aanpassingen op het vlak van aanwerving en selectie voor deze groep werknemers zijn miniem.

Bij twee cases zien we echter dat er wél actief gewerkt wordt rond deze problematiek. Zo heeft Autonomo Overheidsbedrijf specifiek aandacht voor de selectie van vijftigplussers. Naast de normale procedure (CV – klassieke testen – interview HR) ontwikkelde het bedrijf een procedure voor vijftigplussers, waar men zich meer gaat toespitsen op het interviewsegment van de selectie. *'[...] Op deze manier hoeven vijftigplussers geen problemen te kennen bij bijvoorbeeld fout lopende pc-testen [...]'* (HR-verantwoordelijke Autonomo Overheidsbedrijf).

Airco maakte de bewuste keuze om voor seizoensgebonden arbeid met een groep van vijftigplussers te werken. De seizoensgebonden piek betekent dat er in het voorjaar heel veel werkkrachten nodig zijn die men in het najaar niet meer kan inzetten. Volgens Airco is de groep van vijftigplussers uiterst flexibel. *'[...] mensen van 50-plus zeggen: als ik acht maanden kan werken ça va, de rest kan ik op reis of voor de kleinkinderen zorgen. Acht maanden halftijds is ook goed [...]'*. Deze groep streeft volgens Airco ook niet naar een vast contract, wat wel het geval is bij de jongere mensen, *"[...]die zien dat vaak niet zitten om maar 6 à 7 maand per jaar te werken, jaar na jaar. Deze zijn ook steeds op zoek naar een voltijds vast contract. Vandaar de bewuste keuze voor de 50-plussers [...]"* (HR-verantwoordelijke Airco).

Daarnaast stellen de overige organisaties in onze steekproef wel dat zij naar competenties kijken en niet naar de leeftijd van de sollicitanten. Toch komen de meeste cases niet verder dan het uitschrijven van vacatures op een leeftijdneutrale manier en de occasionele 50-plussers aanwerving. Twee verklarende factoren komen hierbij naar voor. Ten eerste zoekt men naar een gebalanceerd personeelsbestand. Wanneer we de leeftijdsverdelingen binnen onze cases bekijken en de proportie vijftigplussers onder de loep nemen, dan zien we dat vele organisaties met een (té) grote groep vijftigplussers zit. Men streeft naar een gezonde balans tussen jong en oud en zal door dit ‘overschot’ aan vijftigplussers minder vlug extra vijftigplussers aanwerven. De focus komt dan meer te liggen bij de doorstroom en retentie van deze groep en minder op de instroom. Dit werd ons meegegeven door de HR-verantwoordelijke van Autonom Overheidsbedrijf waar men met een groot ‘overschot’ (39%) aan vijftigplussers zit en bovendien met een nog grotere (rond de 50%) 45-plussers groep. *‘Dit brengt met zich mee dat we hierdoor nergens in de organisatie de nood voelen om nog vijftigplussers aan te werven!’* (HR-verantwoordelijke Autonom Overheidsbedrijf).

Bovendien wordt door de bevroegde cases naar de hoge loonkosten verwezen in België. Hoewel de tewerkstellingspremie voor vijftigplussers als overheidsmaatregel gekend is, blijkt deze werkgevers vaak niet te overtuigen om over te gaan op een actieve focus op aanwerving van deze groep werknemers.

3.3.1.2 Ervaringen van werknemers

Zowel tijdens de focusgroepen als via de kwantitatieve bevraging werd het organisatiestandpunt bevestigd door de werknemers. De stelling *‘Er worden hier regelmatig werknemers in dienst genomen die ouder zijn dan 50 jaar’* scoort immers 2,66 (op een schaal van 5) terwijl *‘Bij nieuwe aanwervingen telt de kwaliteit van de kandidaat, niet de leeftijd’* een score haalt van 3,81. Tijdens de kwalitatieve gesprekken was de algemene consensus dat een aanwerving van een 50-plusser binnen de organisatie uitzonderlijk was.

De voornaamste verklaring die hiervoor werd gegeven, was de gepercipieerde kostprijs van een oudere versus een jongere medewerker. *‘Iemand die jonger is, heeft misschien minder ervaring, maar die kost een pak minder hè, ik denk dat dat ook een rol speelt.’* Ook fysieke beperkingen van vijftigplussers voor arbeidsintensievere jobs worden als verklaring gegeven. Als kanttekening werd echter ook meegegeven dat competenties een belangrijker criterium zou zijn dan leeftijd.

3.5 Doorstroom: Training en ontwikkeling en Loopbaanbeleid

3.5.1 Literatuur

De centrale idee bij het ontwikkelen van een leeftijdsbewust HRM is het vergroten en in stand houden van de inzetbaarheid van het personeel, in het bijzonder van de grijzende generatie (Soens, et al., 2005). Inzetbaarheid (employability) is een concept dat de laatste decennia een grote aandacht van de onderzoekswereld heeft gekregen (Forrier & Sels, 2003). Dit heeft geleid tot een overvloed aan definities (Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; McArdle, Waters, Briscoe, & Hall,

2007; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Van der Heijde en Van der Heijden (2006) definiëren het als 'het continu vervullen, verwerven, of creëren van werk door een optimalisering van eigen competenties'. Andere onderzoekers (Fugate, et al., 2004; Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009) nemen naast persoonsgebonden factoren, ook organisatiespecifieke-factoren in rekening. Vanuit werkgevershoek bekeken omvat aandacht voor employability een beleid gericht op loopbanen, ontwikkeling en mobiliteit.

3.5.1.1 Vorming, training en ontwikkeling

Trainingen en opleidingen zijn initiatieven die bijdragen tot de toegevoegde waarde en blijvende inzetbaarheid van vijftigplussers (Soens, et al., 2005). Uit de literatuur blijkt echter dat leeftijd vaak een rol speelt bij het aanbieden van trainingen of opleidingen. Hoewel bij de aanvang van de carrière heel veel wordt geïnvesteerd in vorming voor nieuwe, jonge medewerkers, wordt er naarmate een medewerker ouder wordt en langer in de organisatie aanwezig is, steeds minder geïnvesteerd in opleiding en bijscholing (Vanmuller & Hondeghem, 2005).

Dit fenomeen heeft een aantal verklaringen. Ten eerste zou de verwachte return-on-investment (ROI) voor vijftigplussers lager zijn. Zo zou het investeren in menselijk kapitaal effectiever zijn voor jongeren dan voor ouderen. Dit is niet enkel omdat in de ogen van veel werkgevers de terugverdienperiode langer zou zijn voor jongere werknemers, maar ook omdat de idee leeft dat het meer opbrengt te investeren in jongere medewerkers. Immers, vroege investeringen zouden de 'opleidbaarheid' van medewerkers op lange termijn verhogen. Als tweede verklaring geldt dat de opportuniteitskosten om vijftigplussers op opleiding te sturen te hoog zijn voor werkgevers. Wanneer je vijftigplussers tijd toestaat om een training bij te wonen, kost dit de werkgever meer dan bij een jongere medewerker (Simpson, Greller, & Stroh, 2002).

3.5.1.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding

Niet alleen aandacht voor opleidingen maar ook carrièremanagement en loopbaanbegeleiding kunnen een impact hebben op de inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. De aandacht voor het managen van de eigen loopbaan door werknemers, is de laatste jaren sterk gegroeid. Vanmullen en Hondeghem (2005) spreken over de loopbaanplanning en het loopbaanmanagement. Loopbaanplanning impliceert het uitstippelen van een loopbaan volgens capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker. Loopbaanmanagement is het verstrekken van loopbaanbegeleiding en het ontwikkelen van een algemeen stroombeleid door de organisatie. Het uitstippelen van een loopbaanbeleid is geen eenmalige actie, maar moet opgevolgd en bijgestuurd worden (Vanmuller & Hondeghem, 2005).

Bovenstaande houdt in dat de werknemer de primaire actor is in het managen van zijn of haar eigen loopbaan en dat loopbaanzelfmanagement de eerste voorwaarde is voor loopbaansucces (Eby, Butts, & Lockwood, 2003). Ondanks deze groeiende aandacht voor de rol van het individu blijft loopbaanmanagement ook een belangrijke verantwoordelijkheid van de organisatie aangezien de organisatie nog steeds de context vormt waarbinnen loopbaanontwikkeling plaatsvindt (De Vos,

Dewettinck, & Buyens, 2009). Loopbaanbeleid is bovendien belangrijk om werknemers loopbaancompetenties aan te leren die hun helpen om hun eigen loopbaansucces, inclusief hun inzetbaarheid, te verhogen. (Fugate, et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

3.6 Praktijken ter bevordering van doorstroom van vijftigplussers binnen de cases

3.6.1 Vorming, training en opleiding

Bij de helft van de cases bleek er sprake van aangepaste of specifieke opleidingsmogelijkheden voor vijftigplussers met als doel hun inzetbaarheid te verhogen. Nucleair laat vijftigplussers zelf opleidingen verzorgen aan de jongere generaties, opdat hun ervaring en kennis op een efficiënte manier kunnen worden overgezet. Daarnaast voerde Zorg een aantal extra vormen voor vijftigplussers in dankzij het Ervaringsfonds. Specifiek voor vijftigplussers organiseerde Zorg de 'Verwen Verzorgende', een opleiding bestaande uit drie dagdelen. *'Voor veel verzorgenden was dat een ongelooflijke opwaardering. Het is eens een opleiding die gekoppeld is aan iets leuk en heel goed voor hun rug. Ze konden met hoog technologisch materiaal werken waar ze bij de thuisverzorging niet over beschikken. Onze vijftigplussers stonden te drummen en te vechten om zo'n opleiding te mogen volgen.'* (HR-verantwoordelijke Zorg)

Montage, Automation, Nucleair en Garage voerden opleidingen in rond ergonomische aspecten en verbeteringen op de werkvloer. Niet toevallig zijn dit productiebedrijven waar jobs vooral fysiek veeleisend zijn.

Ten slotte, maken organisaties ook vaak gebruik van overlegmomenten, waarbij men met de vijftigplussers rond de tafel gaat zitten om via individuele of groepsbegeleiding tot een overeenstemming te komen voor de te volgen/gewenste opleidingen. Opnieuw met als doel het verhogen van de inzetbaarheid van deze doelgroep.

Naast de actieve maatregelen die toegepast worden, merken we ook een bepaalde cultuur op. Vaak kregen we van de HR-verantwoordelijken te horen dat een opleidingscultuur hoog in het vaandel wordt gedragen en past binnen de waarden en normen van hun organisatie. In bepaalde organisaties, zoals Montage en IT, zien we dat een continue opleidingsgeest sterk gepromoot wordt. Zo spreekt men binnen IT over een 'Right to Education'. IT geeft aan sterk te geloven in een beleid waar levenslang leren centraal staat, ongeacht leeftijd.

3.6.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding

Zoals uit voorgaande blijkt worden er soms overlegmomenten opgezet met vijftigplussers om hen te ondersteunen. Die richten zich op vorming, training en opleiding maar soms zoekt men in zo'n gesprek ook naar een verdere loopbaanondersteuning voor vijftigplussers.

Bij Media speelt individuele begeleiding een grote rol. Er worden een heel aantal voorbeelden gegeven van werknemers die bij dit bedrijf hun weg vonden door de jaren heen. *'Ik denk dat daar een combinatie te maken is van 'in het algemeen denken'. Van 'welke competenties hebben monteurs en wat voor jobs*

zijn er?’ en dat gecombineerd met individueel denken ‘wat is voor die persoon een goede oplossing.’ (HR verantwoordelijke, Media). De HR cyclus wordt ook naar voren geschoven. Regelmatig worden er immers functioneringsgesprekken georganiseerd. Tijdens dergelijke gesprekken wordt er gepraat over het algemeen functioneren van de werknemers maar ook over de toekomstplannen en de opleidingsmogelijkheden die er bestaan.

Bij de organisatie IT is er duidelijk sprake van een mobiliteitsbeleid. *‘I’ve been in here for 17 years and I’ve had 5 different functions since I’ve been here. We are even encouraged to change, the IT business is something that changes every 6 months. You cannot join IT and say you want to do the same job for 20 years.’*

Bij BioTechno vertrekt men steeds van de competenties van de persoon. Waar is deze persoon goed in? En wat wil hij of zij graag doen? Op basis daarvan probeert men overeenstemming te vinden met de verwachtingen van het bedrijf. De verschillende loopbaanmogelijkheden zitten vervat in het persoonlijk ontwikkelingsplan. *‘Iedereen heeft een persoonlijk ontwikkelingsplan waar dat besproken wordt. Voor iedere persoon is dat document en de elementen hetzelfde maar de invulling is heel anders.’* (HR verantwoordelijke, BioTechno).

Uit voorgaande kunnen we besluiten dat er aandacht wordt gegeven aan carrièremanagement en carrièrebegeleiding. Dit blijkt echter voornamelijk voor de volledige groep van medewerkers zonder specifieke aandacht voor vijftigplussers.

3.7 Ervaring van werknemers

3.7.1 Vorming, training en opleiding

De enquête omvatte een heel aantal items die peilen naar percepties rond vorming, training en opleiding (zie Tabel 2).

Tabel 2. Werknemerspercepties rond vorming, training en opleiding.

Item	Gem.
Ik krijg opleiding die me helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan	3,94
Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	3,92
Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in de organisatie	3,76
Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen	2,63
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers hun competenties nog verder kunnen ontwikkelen	2,74
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers aangepaste opleiding krijgen om hun job goed te blijven doen	2,85
Iedereen krijgt hier evenveel opleidingskansen, ongeacht de leeftijd	4,11
Deze organisatie benadrukt dat bijleren zowel voor jongere als oudere werknemers belangrijk is	4,15

*antwoorden werden steeds gegeven op een vijfpuntenschaal gaande van (1) = 'helemaal niet akkoord' tot (5) = 'volledig akkoord'

N = 271

Hieruit blijkt dat er over het algemeen heel wat opleidingskansen geboden worden, onafhankelijk van leeftijd. Een persoonlijke aanpak op maat van de medewerker blijkt echter minder aanwezig. Zo is er minder sprake van een persoonlijk ontwikkelingsplan. Bovendien zien medewerkers minder opleidingen gericht op vijftigplussers, hun competenties en hun inzetbaarheid.

De gesprekken tijdens de focusgroepen bevestigen deze resultaten. Over het algemeen gaf men aan dat iedereen kansen kreeg om opleiding te volgen. *'Niet leeftijd, maar eerder de inhoud van je job geeft aan welke opleidingen je volgt.'* Het volgen van opleidingen wordt positief ervaren om verschillende redenen. Niet alleen het opfrissen van kennis maar ook de kans om ervaring en kennis uit te wisselen wordt als pluspunt naar voren geschoven. Een kanttekening die echter vaak gegeven werd, was het gebrek aan tijd om opleidingen te volgen. *'Mensen zijn overladen. Ik ga minder naar opleidingen omdat ik dat nadien moet inhalen.'*

Daarnaast gaven vijftigplussers aan meer nood te hebben aan technologische cursussen zoals het werken met verschillende computerprogramma's. Men gaf aan dat het niveauverschil op dit vlak tussen jongere en oudere generaties erg groot kan zijn. Ook wat het type opleiding betreft, bleek dit. Immers, e-learning ervaart men als een inefficiënte manier van opleiden. *'Ik heb meer nood aan persoonlijk contact. Iemand waar ik meteen een vraag aan kan stellen.'*

3.7.2 Carrièremanagement en loopbaanbegeleiding

Ook de percepties rond carrièremanagement en loopbaanbegeleiding werden afgetoetst aan de hand van een aantal items (zie Tabel 3).

Tabel 3. Percepties van werknemers rond carrièremanagement en loopbaanbegeleiding.

Item	Gem.
Ik krijg loopbaanadvies als ik dat nodig heb	3,36
Ik ben voorgesteld aan mensen in de organisatie die bereid zijn me te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	2,86
Ik heb een mentor / coach / peter of meter gekregen die me helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	2,37
Mijn baas brengt me in contact met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	2,76
Ik kan gemakkelijk bij mijn baas terecht als ik over mijn loopbaan wil spreken	3,88
Ik weet bij wie ik in mijn organisatie terecht kan als ik vragen of twijfels heb over mijn verdere loopbaan	3,82
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers nog verdere stappen in hun loopbaan kunnen zetten	2,82
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers nieuwe rollen kunnen opnemen, zoals mentor of opleider	3,8
Iedereen, jong en oud, krijgt de kans om intern te solliciteren voor andere functies	3,69
Deze organisatie geeft aan iedereen een lange termijn tewerkstellingsperspectief	3,71

*antwoorden werden steeds gegeven op een vijfpuntenschaal gaande van (1) = 'helemaal niet akkoord' tot (5) = 'volledig akkoord'

N= 271

Hieruit blijkt dat het uitbouwen van de loopbaan minder aandacht krijgt. Het geven van een loopbaanperspectief aan oudere medewerkers, komt als aandachtspunten naar voren.

Ook tijdens de focusgroepen geven vijftigplussers aan dat er weinig verband is tussen opleidingstrajecten en hun carrièreplanning. Indien er gesprekken rond doelstellingen en evaluaties plaats vinden, zou hierbij geen rekening gehouden worden met leeftijd. Vaak heeft men het gevoel dat er geen toekomstperspectief geboden wordt na 50 jaar en ziet men weinig kansen om de loopbaan verder te ontwikkelen. *'Ik vind ook dat ze de toekomstperspectieven ruimer moeten zien. Doe bijvoorbeeld niet mee aan een selectieproef, want men wil je als oudere niet meer. Ze willen iemand met*

nieuwe ideeën en een frisse wind. Want jij als oude kan geen nieuwe ideeën meer aanleveren. Ik heb dus echt nood aan een toekomstperspectief. Anders blijf je steeds op hetzelfde punt, want 'die is toch al te oud'.

3.8 Uitstroom: Retentie van vijftigplussers

3.8.1 Literatuur

Nu we de maatregelen op vlak van instroom en doorstroom hebben genoemd, komen we bij de laatste focus, namelijk deze van retentie. Hoewel alle voorgaande maatregelen op een indirecte manier meespelen bij het verhogen van de inzetbaarheid van de vijftigplusser en dusdanig inspelen op de retentie van deze doelgroep, willen we hier de maatregelen aanhalen die men vaak toepast om het einde van de loopbaan 'makkelijker' te maken. Door deze praktijken in te voeren tracht men alsnog de motivatie van de vijftigplussers hoog te houden en hun eindeloopbaanbeslissing uit te stellen.

Een retentiebeleid binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid omvat de blijvende begeleiding van de vijftigplussers, in de laatste fase van hun loopbaan. Werknemers die hun job niet meer aankunnen, krijgen volwaardige alternatieven aangeboden zodat zij actief kunnen blijven in hun eigen organisatie of sector. Het gaat onder andere om inzetten van deze mensen op het einde van hun loopbaan op taken die ze goed kunnen. Dit geeft hen bovendien een gevoel van erkenning voor hun jarenlange inzet. Dit kan eventueel gecombineerd worden met een aanpassing van de jobinhoud, werkomgeving of arbeidsduur (Vanmullem & Hondeghem, 2005).

Bij het herontwerpen van een job zijn er een aantal mogelijkheden. Zo kan er sprake zijn van een fysieke aanpassing. Denk maar aan ergonomische werkplaatsen die belasting en kwetsuren kunnen tegengaan. Ook het tempo van het werk kan verminderd worden en een aantal stressfactoren kunnen verwijderd worden. Dit laatste kan bereikt worden door het werken met flexibele uren. Sparks, Faragher, & Cooper (2001) stellen dat dit kan resulteren in minder stress, verminderd absentisme en minder te laten komen op het werk. Bovendien zouden zowel de jobtevredenheid als de productiviteit verhogen en zou het evenwicht tussen werk en privé bevorderd worden. Ten slotte blijkt de mogelijkheid om deeltijds te kunnen werken een belangrijke factor te zijn bij de beslissing te blijven werken. Soens et al. (2005) spreken hier over zachte landingsbanen. Hierbij verwijzen ze niet enkel naar deeltijds werk maar ook naar glijdende pensioenschalen, flexibele uitgroei banen of uitstapregelingen gebruik makend van loopbaanonderbreking. Er is wel wat onderzoek dat aangeeft dat deze maatregelen de loopbaan niet verlengen maar dat het eerder diegenen zijn die toch al vroeger zouden willen vertrekken die gebruik maken van deze maatregelen.

3.9 Praktijken ter bevordering van retentie van vijftigplussers binnen de cases

Vele organisaties die geconfronteerd worden met een uitstroom van hun vijftigplussers, voelen de noodzaak om de vergaarde kennis van hun meest ervaren werknemers te behouden. Vandaar dat men zich focust op kennisoverdracht. Men probeert bijvoorbeeld vijftigplussers langer aan het werk te houden, door hen meer een mentorrol te laten vervullen.

Daarnaast zetten heel wat organisaties in op het optimaliseren van de werkomgeving en werkomstandigheden. Men wil de werkomstandigheden zo goed mogelijk maken/houden, opdat vijftigplussers er voor kiezen langer te blijven werken.

Uit analyse bleek dat het voornamelijk productiebedrijven zijn die deze focus in hun personeelsbeleid invoeren. Doordat de zwaarste knelpunten bij deze populatie vooral liggen in de belastende werkomstandigheden, lijkt het een logisch gevolg dat er ook hierop wordt ingespeeld. Men kijkt bijvoorbeeld in Zorg naar aanpassingsmogelijkheden voor de vijftigplussers verpleegkundigen die in contact komen met patiëntenzorg om ondersteuning te bieden bij transport- of hefproblemen.

Toch zien we dat er ook bij dienstenbedrijven aandacht aan wordt gegeven. Zo kunnen vijftigplussers bij IT een verzoek indienen waarin bepaalde problemen wordt voorgelegd en besproken met de leidinggevende. *‘[...] if you have tremor, you can ask for accommodations. Or if someone wants a higher desk for his back... You can ask for any kind of accommodation, for any specific need!’* (HR-verantwoordelijke IT).

In Nucleair worden er sessies georganiseerd waarin vijftigplussers voorstellen kunnen doen rond verbeteringen op de werkvloer. Daarnaast wordt er hen ook een checklist voorgelegd waarin ze kunnen aanduiden wat er moet veranderd worden. Op basis van deze resultaten bouwt men samen verder aan een gewenste oplossing. Voorbeelden hiervan zijn een hefboom ontwikkelen die het dragen van een voorwerp verlicht, het mechaniseren van bepaalde processen of het aanpassen van de verlichting.

Naast het aanpassen van de werkomgeving, richten organisaties zich ook op het aanpassen van de werkuren en de werkinhoud van vijftigplussers. Men wil, aan de hand van werkuurvermindering de werklast bij vijftigplussers doen dalen. Bij het aanpassen van de jobinhoud valt voornamelijk de mogelijkheid van horizontale doorstroom op bij de bevraagde organisaties. Men geeft de vijftigplussers de kans tot jobrotatie, omscholing tot andere functies en aanpassingen van de jobinhoud of werkomgeving. Langs deze kant tracht een organisatie de inzetbaarheid van de vijftigplussers op peil te houden en hem ook de kans te geven andere paden te bewandelen. Bij Zorg kan men als verzorgende binnen een andere context gaan werken, bijvoorbeeld van gezinshulp naar kraamzorg. *‘We zien dat dit wel motiverend werkt voor onze verzorgenden. Het enige wat ze hoeven te doen is ons laten weten dat men wil roteren en dan zorgen wij samen met de verantwoordelijken voor de nodige inspanning om dit uit te voeren.’* (HR-verantwoordelijke Zorg). Ook bij Automation maakt jobrotatie deel uit van de werking van de organisatie. Bij Airco kan men ook steeds van werkpost veranderen. In Garage kan men van job veranderen wanneer deze te belastend wordt, of wanneer de fysieke taken niet meer haalbaar

zijn. *'We zien vaak mensen op het einde van hun loopbaan overschakelen naar een meer leidinggevende of administratieve functie'* (HR-verantwoordelijke Garage).

3.10 Ervaring van werknemers

Uit de survey blijkt dat werknemers ermee akkoord gaan dat ze kansen tot kennisoverdracht krijgen. *'De organisatie zorgt ervoor dat vijftigplussers hun kennis en ervaring kunnen delen met jongere werknemers (3,49)' en 'De organisatie zorgt ervoor dat vijftigplussers nieuwe rollen kunnen opnemen, zoals mentor of opleider (3,8)'. Vijftigplussers erkennen het belang hiervan maar geven ook aan dit als een risico te ervaren. 'Die kennisoverdracht, ze willen die zo snel mogelijk doorspeeld zien. Dan sta je aan de zijlijn voor de rest hè.'* Bovendien ondervinden vijftigplussers soms een verschil in mentaliteit. Ze hebben dan het gevoel dat jongeren niet willen luisteren en geen erkenning tonen voor hun ervaring en expertise.

Op de vraag of een aanpassing van jobinhoud de vijftigplussers zou motiveren langer te blijven werken, kwamen gemengde reacties. Zo geeft men enerzijds aan een jobinhoud te willen die minder stress oplevert: *'Ik blijf dit niet doen tot mijn 60^e, ik houd dat niet vol. En parttime werken is geen optie. Een uitloopbaan zou ik wel zien zitten.'* Maar zoekt men nog steeds een uitdagende en afwisselende job *'Ze moeten mij niet in een stoffige kelder steken'*. Bovendien heeft men schrik van het onbekende en wil men geen volledig nieuw job leren *'Het is niet leuk het gevoel te hebben om terug van nul te moeten beginnen omdat je ervaring dan wegvalt'*.

Momenteel blijkt de werkdruk een belangrijke demotivator te zijn. *'Op 20 jaar is de workload verdubbeld, ik heb daar last van.'* Met betrekking tot flexibele werkuren die hierop willen inspelen, zoals deeltijds werken of 4/5^e regelingen, kwamen er gemengde reacties. Voor diegenen die het financieel aankunnen, zou het een motiverende maatregel kunnen zijn. Vaak blijkt echter de werkdruk een storende factor. *'Ik durf geen halftijdse aan te vragen, je moet toch hetzelfde werk doen.'* *'Als ik 4/5^e moet gaan werken moet ik die 4 dagen nog harder werken.'* *'Mijn probleem is juist dat ik precies hetzelfde moet doen als die collega's die even oud zijn als mijn kinderen. [...]. Ik ben 4/5^e gaan werken omdat ik het fysiek niet meer aan kon. Maar dat kon ik dan weer financieel niet aan. Als ik rustiger werk had, zou ik wel langer willen en kunnen werken. Die druk de hele tijd...'*

Vaak leeft dus het gevoel dat men financieel moet inboeten wanneer men minder uren werkt, maar toch hetzelfde moet presteren. Dit blijkt een demotiverend effect te hebben. *'Ik ga bewust niet naar een 4/5^e omwille van de financiële inpassing die ik moet doen en dan toch nog een 5/5^e inhoud heb.'* Een van de respondenten suggereerde het gebruik van duobanen en geeft aan dat dit een oplossing zou kunnen bieden voor bestaande problemen binnen het thema van deeltijds werk.

Dit zien we ook opduiken in de scores van de werknemersbevraging in Tabel 4.

Tabel 4. Percepties van werknemers rond retentiebevorderende praktijken

Item	Gem.
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers minder uren kunnen werken als ze dat wensen	3,12
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers . kunnen werken in een arbeidsomgeving die minder zwaar is	3,87
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers een job krijgen die minder stresserend is als ze dat wensen	3,54
De organisatie zorgt ervoor dat oudere werknemers een minder zwaar takenpakket krijgen als ze dat wensen	3,58
Er wordt voor gezorgd dat de inhoud van de job aangepast is aan de leeftijd van medewerkers	2,81
Het management doet inspanningen om het werk voor iedereen, jong en oud, interessant te maken.	3,47
Deze organisatie houdt bij het verdelen van het werk rekening met de privésituatie van iedereen, jong en oud	3,17

*antwoorden werden steeds gegeven op een vijfpuntenschaal gaande van (1) = 'helemaal niet akkoord' tot (5) = 'volledig akkoord'

N = 271

We hebben ook gepeild naar hun perceptie over de ondersteuning die de organisatie voorziet, specifiek voor vijftigplussers. Enerzijds zien we vrij hoge gemiddelde scores op het item “de organisatie zorgt ervoor dat vijftigplussers minder uren kunnen gaan werken als ze dat wensen”, anderzijds merken we dat de drie laagst scorende items net gaan over een minder zwaar takenpakket of minder stresserende arbeidsomgeving . Dit geeft net zoals de opmerking uit de focusgroepen weer, dat vijftigplussers de kans krijgen om minder uren te gaan werken, maar dat dit niet gelijk staat aan een verminderde werklast.

Wat betreft de werkuuraanpassing, zien we dat uit de survey blijkt dat de meeste respondenten het gevoel hebben dat zij inderdaad de mogelijkheid hebben om minder te werken indien gewenst. Voor de werkinhoudaanpassing, blijkt dat de vijftigplussers zich gewaardeerd en keuzevrij voelen binnen de organisatie om te veranderen of te roteren wanneer dit nodig wordt geacht. Opnieuw kunnen we hier stellen dat dit niet altijd het geval is. De vijftigplussers geven zelf aan dat het aanpassen van de jobinhoud, rekening houdend met hun leeftijd, slechts zeer beperkt mogelijk is.

4. Conclusie

Dit onderzoeksproject toont aan dat de basismotivatie voor een beleid gericht op vijftigplussers vandaag nog zeer sterk van curatieve aard is. Wie geconfronteerd wordt met een leeftijdspiramide met sterke concentratie in de hogere leeftijdscategorieën, doet aan leeftijdsbewust HRM pure noodzaak. Veel bestaande maatregelen richten zich op opleidingen enerzijds en het aanpassen van arbeidsomstandigheden anderzijds. Meer aandacht kan gaan naar instroom, het bieden van loopbaanperspectieven, en het bewaren van een goed evenwicht tussen werk- en privéleven.

Men is er zich binnen de cases van bewust dat een leeftijdsbewust HRM beleid veel vormen kan en zou moeten krijgen; een duurzaam beleid dat zich zowel richt op jong als oud, dat niet alleen reactief of curatief gedreven is, maar ook proactief ingezet wordt. Dit met als focus de inzetbaarheid van alle medewerkers behouden en vergroten en als doel het verlengen van de loopbaan.

Uitdaging daarbij is met andere woorden om los te komen van specifiek toegepaste maatregelen die focussen op één aspect van een leeftijdsbewust HRM en meer vertrekken vanuit een holistische HR strategie ten aanzien van werknemers, daarbij vertrekkende vanuit een loopbaanperspectief. Hoewel individuele, op maat gemaakte HR-initiatieven makkelijker en sneller een antwoord kunnen bieden aan specifieke bezorgdheden en organisatorische problemen, zullen hun impact, resultaat en succes vaak beperkt blijven tot het oplossen van een probleem waarvoor de maatregel in het leven werd geroepen, zonder op langere termijn preventief de oorzaken ervan aan te pakken. Volgend hoofdstuk gaat dieper in op deze impact en de relatie tussen HR-praktijken en de eindloopbaanbeslissing van vijftigplussers.

5. Bibliografie

De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M., & Sels, L. (2007). Vergrijzing op de arbeidsmarkt. Over obstakels, opportuniteiten en maatregelen. *Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 1*, 57-65.

De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track. A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(1), 55 -80.

Derijcke, L., Smedts, A., Verdijck, P., & Wouters, L. (1995). *Personeelsbeleid en een leeftijdsbewuste aanpak*. Deurne: MIM.

Dewilde, T., Vlaminckx, A., De Vos, A., & Buyens, D. (2006). Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt. Onderzoeksrapport in opdracht van Flanders District of Creativity. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 689-708.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management, 3*(2), 102-124.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.

Grossman, R. J. (2008). Keep Pace with Older Workers. *HR Magazine*(May), 39-46.

Hedge, J. W. B., Walter, C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

Kippers, E., Van den Broeck, A., & Lamberts, M. (2006). KMO's: Kansen op Maat van Oudere werknemers? Leuven: HIVA.

Langendoen, M. W. (1998). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad: Stichting IVIO.

McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity, and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 247-264.

Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.

Nelson, T. D. (2002). *Ageism : stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA.: MIT Press.

Simoens, P., & Denys, J. (1997). *Wie werkt nog na vijftig?* Leuven: Davidsfonds.

Simpson, P. A., Greller, M. M., & Stroh, L. K. (2002). Variations in Human Capital Investment Activity by Age. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 109-138. doi: 10.1006/jvbe.2001.1847

Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Mortelmans, D., Heylen, L., Kuppens, A., & Van Puyvelde, I. (2005). Het begrip loopbaan. Onderzoeksrapport in opdracht van de FOD.

Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509. doi: 10.1348/096317901167497

Stake, R. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Taylor, P. E., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: employers' attitudes towards older people. *Work, Employment and Society*, 8(4), 569-591.

Thorton, J. (2002). Myths of aging or ageist stereotypes. *Educational Gerontology*, 28, 301- 312.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.

Vanmullem, K., & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: SBOV.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.