

# Opportunities voor een leeftijdsbewust HRM

*Zowel de werkgever als de werknemer vormen een belangrijke partij bij het uitwerken van effectieve maatregelen voor het verlengen van de loopbaan. Beide partijen moeten elkaar kunnen vinden in het erkennen van de noodzaak tot langer werken en in de concrete maatregelen die daartoe genomen kunnen worden. Daarbij kan niet worden voorbijgegaan aan de drijfveren van werknemers zelf, en evenmin aan de bekommernissen van organisaties. Voor beide partijen een juiste verhouding tussen kosten en baten nastreven, vormt voor het beleid dan ook een belangrijke uitdaging. In dit artikel zoomen we in op beide partijen en hun redenen om al dan niet warm te lopen voor een langere loopbaan, om daaruit vervolgens een aantal opportuniteiten voor een leeftijdsbewust HRM te distilleren.*

## Leeftijdsbewust HRM uit noodzaak

Organisaties kunnen vandaag niet meer om het feit heen dat onze beroepsbevolking vergrijsd. Willen zij als organisatie hun continuïteit garanderen, dan impliceert dit een verhoogde aandacht voor alle leeftijds categorieën van werknemers, inclusief de arbeidsmotivatie en productiviteit van de oudere leeftijdsgroep. Vaak lijkt het er op dat organisaties en hun oudere werknemers elkaar vinden in het vermijden van een HR-beleid dat gericht is op het verlengen van de loopbaan. Echter, gezien de demografische evoluties zal het vermijden van acties in het kader van leeftijdsbewust HRM voor organisaties in de nabije toekomst eenvoudigweg geen optie meer zijn.

## Leeftijdsbewust HRM als opportuniteit

Aandacht voor een leeftijdsbewust HRM hoeft niet als een noodzakelijk kwaad te worden ervaren. Het inzetten op een divers personeelsbestand doorheen de leeftijdspiramide kan een competitief voordeel vormen voor organisaties binnen de huidige 'war for talent'. Bij veel bedrijven ontbreekt de creativiteit om in deze zoektocht naar talent verder te kijken dan de jongeren die vandaag de arbeidsmarkt betreden. Inzetten op ouderen kan in die zin niet enkel een reserve aanspreken die door andere bedrijven niet uitgeput wordt, maar kan ook meer stabiliteit in de organisatie

brenge. Een veelgehoorde klacht bij bedrijven die hoofdzakelijk inzetten op jongeren is immers dat ze vaak onvoorspelbaar zijn wat hun engagement en loyaleit betreft en ongeduldig in hun loopbaanverwachtingen. Het loonkostvoordeel dat het inzetten op jongeren met zich mee zou brengen zou in die zin wel eens teniet kunnen worden gedaan door de hoge directe en indirecte kosten die een hoog verlooppercentage met zich meebrengt. Inzetten op het vertragen van de uitstroom van oudere werknemers via een leeftijdsbewust HRM biedt organisaties dan ook de opportuniteit om zich te differentiëren in hun antwoord op de stijgende krapte op de arbeidsmarkt en in de manier waarop inzetbaarheid bij werknemers ook op oudere leeftijd kan worden bewerkstelligd.

## **Leeftijdsbewust HRM in de praktijk?**

Organisaties worden zich, zij het slechts geleidelijk aan, bewust van het belang en ook van de opportuniteiten van een leeftijdsbewust HRM. Toch zien we dat 'leeftijdsbewust' daarom niet altijd gelijkstaat met 'aandacht voor werknemers uit alle leeftijdscategorieën'. Zo blijkt uit een bevraging bij HR-managers die we recent uitvoerden dat de meerderheid van de bedrijven die aangeeft aan leeftijdsbewust HRM te doen, dit in de praktijk omzet in een specifieke aandacht voor het verhogen van de instroom van jongeren eerder dan voor het vertragen van de uitstroom van ouderen (De Vos, Meganck, Dewilde & Ryckaert, 2007). Dit uit zich dan in hoge investeringen in 'employer branding' gericht naar jongeren en naar initiatieven om jongeren reeds zo vroeg mogelijk tijdens hun (studie)loopbaan te bereiken. Initiatieven die uiteraard allemaal hun waarde hebben maar die vanuit het perspectief van leeftijdsdiversiteit wel een beperkte focus vormen.

Uit ander onderzoek blijkt dat, hoewel de meerderheid (zo'n 70%) van de bevroegde organisaties in België zegt vervroegde uitstroom niet actief aan te moedigen, een even groot aandeel aangeeft dat zij geen initiatieven neemt om vervroegde uitstroom te ontmoedigen (Dewilde, Vlamincx, De Vos & Buyens, 2006). Een loopbaanbeleid dat proactief maatregelen uitwerkt voor oudere werknemers blijkt slechts in een minderheid van de organisaties vandaag te bestaan.

## **Langer werken? Het perspectief van de oudere werknemer**

Organisaties lijken hun beperkte aandacht voor oudere werknemers soms te motiveren door te refereren naar de doelgroep zelf: oudere werknemers zouden een verminderde interesse vertonen voor hun loopbaan en derhalve geen vragende partij zijn voor initiatieven in het kader van hun loopbaanontwikkeling. Dit blijkt echter geen correcte veronderstelling. Cijfers tonen immers aan dat, hoewel verwachtingen inzake loopbaanperspectief voor veel werknemers afnemen met een stijgende leeftijd, hun verwachtingen over de inhoud van hun job en met name het belang van een boeiende, uitdagende maar tegelijk werkbaar job wel op een

constant niveau blijven (Dewilde, De Vos, Meganck & Buyens, 2006). Het valt niet te ontkennen dat er zeer grote verschillen bestaan in de motivatie tot langer werken bij werknemers, maar wat deze motivatie dan ook inhoudt, om werknemers langer aan de slag te kunnen houden is actieve aandacht voor de jobinhoud en werkomstandigheden onontbeerlijk. Het feit dat oudere werknemers doorgaans meer loyaal zijn aan hun werkgever toe moet worden bevorderd vanuit een intrinsieke motivatie, niet 'omdat men nog niet kan stoppen en elders toch niet meer welkom is'.

Ergens onderweg tijdens de loopbaan lijkt het vaak dat werknemers hun betrokkenheid op hun werk verliezen. Maar tegelijk lijken ook organisaties hun aandacht voor diezelfde werknemers onderweg te verliezen; werknemers die vaak amper halfweg in hun loopbaan zijn, dreigen in de 'restcategorie' terecht te komen waarvoor een actief loopbaanbeleid ontbreekt. Werknemers op middelbare leeftijd worden 'geparkeerd' in hun job en de aandacht van HRM verschuift naar de jongere collega's. Wat de precieze causale relatie tussen beide vaststellingen is, daarover kan discussie worden gevoerd, maar dat beide tendensen met mekaar verband houden kan moeilijk worden ontkend.

De stijgende variatie in behoeften bij oudere werknemers maakt het vormgeven van een leeftijdsbewust HRM geen evidentie. Een eerste en onontbeerlijke stap in dit proces is daarom ook het in kaart brengen van deze behoeften, via individuele loopbaangesprekken of collectieve bevragingen. Hier blijken veel organisaties echter al te haperen: het actief organiseren en opvolgen van loopbaangesprekken met werknemers stopt vaak reeds vanaf de leeftijd van 45 jaar, vaak om redenen die op stereotypen berusten ("er zijn toch geen loopbaanpaden meer uitgetekend voor deze groep"; "deze werknemers willen toch niet meer veranderen"). Ook segmenteren van cijfergegevens uit tevredenheidsenquêtes of andere bevragingen in functie van leeftijd levert vaak relevante startpunten op voor een HR-beleid dat meer bewust rekening houdt met werknemers in verschillende leeftijdsfasen, maar slechts zelden worden de resultaten ervan vanuit dit perspectief bekeken. Veel van de drijfveren van oudere werknemers zijn hierdoor niet gekend voor de organisatie, waardoor deze groep de aandacht vaak naar buiten de organisatie

verlegt en zijn energie omzet in een sterke betrokkenheid op niet-professionele activiteiten. Zo blijken de behoeften op het vlak van de balans werk-privéleven bij oudere werknemers, net zoals bij hun jongere collega's trouwens, vaak zeer sterk uit elkaar te lopen (Soens et al., 2005).

## **Basisprincipes van een leeftijdsbewust HRM**

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is geënt op vier algemene basisprincipes: een evenwichtige leeftijds piramide, inzetbaarheid, kwaliteit van de arbeid en zachte landingsmogelijkheden.

Ten eerste vereist leeftijdsbewust HRM een streven naar een evenwichtige leeftijdspiramide en dit zowel wat betreft de in-, door- als uitstroompolitiek van de organisatie. Leeftijdsbewust HRM omvat dus meer dan enkel die maatregelen die gericht zijn op (het vertragen van) de uitstroom van ouderen, maar impliceert ook maatregelen om bij instroom van medewerkers breder te kijken dan traditionele (jonge) doelgroepen en bij het beleid inzake doorstroom (performantiemanagement, loopbaanbeleid) een gelijke hoeveelheid maar wel inhoudelijk aangepaste aandacht aan alle leeftijdscategorieën te geven.

Ten tweede noodzaakt een leeftijdsbewust HRM tot acties om de inzetbaarheid van het personeel in stand te houden en te vergroten, in het bijzonder van de grijzende generatie. Opleiding en mentorship zijn initiatieven die bijdragen tot de toegevoegde waarde en blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers zodat zij niet het eerste slachtoffer hoeven te worden van afvloeiingen. Hierbij kunnen zowel de traditioneel klassikale vormen van opleiding als het meer informele 'on-the-job learning' en zelfsturend leren een rol spelen. Een tweede mogelijkheid om de toegevoegde waarde van oudere werknemers volledig tot zijn recht te laten komen is hen inschakelen als mentor of coach bij de begeleiding van nieuwkomers of opvolgers. Hiermee wordt ook tegemoet gekomen aan het cruciale probleem van verlies aan kennis en ervaring bij (vervroegd) uitreden van oudere werknemers.

Ten derde dient een leeftijdsbewust HRM actief aandacht te besteden aan de arbeidsomstandighe-

den en de inhoud van de job. Beide blijken immers belangrijke determinanten of 'push'-factoren te zijn bij de uitredebepaling van oudere werknemers. Dit impliceert opnieuw een proactieve aanpak en niet louter het nemen van curatieve maatregelen voor die groep die aan het einde van de loopbaan gekomen is. Werk moet werkbaar zijn doorheen de hele loopbaan, aandacht hiervoor enkel verplaatsen naar de oudere werknemers is te beperkend. Daarnaast kunnen voor oudere werknemers, in functie van de concrete context, wel specifieke maatregelen worden genomen die de arbeidsomstandigheden verzachten, zoals specifieke aanpassingen in de functie-inhoud of in de werktijd- of verlofregelingen zodat het werk voor de ouderen uitvoerbaar blijft.

Ten vierde, om mensen daadwerkelijk langer aan het werk te houden kan een uitgebreide menukaart met eindloopbaanregelingen een oplossing bieden, waarbij de pensioenleeftijd flexibel is en de eindbeslissing over tijdstip en wijze van pensionering bij de werknemer komt te liggen. Glijdende pensioenschalen, flexibele uitgroebanen of uitstapregelingen gebruik makend van loopbaanonderbreking of deeltijds werken zijn voorbeelden hiervan.

Uit deze korte opsomming blijkt dat er een brede waaier aan initiatieven mogelijk is die organisaties kunnen nemen in het kader van een leeftijdsbewust HRM. Wat we als het ware kunnen beschouwen als een overkoepelend principe is het idee van 'maatwerk'. In de praktijk kunnen er evenveel systemen bestaan als er oudere werknemers zijn. Elke werknemer heeft eigen behoeften. Een beleid 'op maat' is hier de boodschap.

Tot slot willen we nogmaals in de verf zetten dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid niet verengd mag worden tot een apart beleid voor de oudere werknemers. Het nemen van een aantal curatieve maatregelen gericht op het wegwerken van obstakels voor deze doelgroep (cf. maatregelen gericht op arbeidsvoorwaarden), is zonder twijfel noodzakelijk. Niettemin dienen daarnaast ook een aantal preventieve maatregelen genomen worden bestemd voor alle medewerkers (cf. evenwichtige leeftijds piramide, onthaastingssystemen).

## Uitdagingen voor een leeftijdsbewust HRM

Leeftijdsbewust HRM lijkt een vlag te zijn die in de praktijk vele ladingen dekt. Wat van belang is bij de begripsafbakening, is dat een proactief beleid ten aanzien van oudere werknemers een leeftijdsbewust HRM impliceert, en dat leeftijdsbewust HRM dus ook meer moet inhouden dan enkel een focus op de werknemers uit jongere leeftijdscategorieën. Leeftijdsbewust HRM betekent in die zin anticiperen en investeren. Het vereist van HR-verantwoordelijken een beleid dat gestoeld is op een langertermijnvisie op personeel en inzetbaarheid, dat anticipeert op zowel de arbeidsmarkt-tendensen als op geografische tendensen en dat op zoek gaat naar een maximale fit tussen organisatiebehoeften en behoeften van werknemers binnen een loopbaanperspectief.

Het gaat ook om investeren. Een echt leeftijdsbewust HRM impliceert dat het HR-beleid geënt is op de 'career lifecycle' van de werknemer en dat investeringen in opleiding, mobiliteit en loopbaanbegeleiding niet enkel op inzetbaarheid vandaag maar ook in de toekomst gericht zijn. Opdat werknemers deze investering ook laten renderen via hun betrokkenheid, loyaliteit en productiviteit is een open dialoog nodig die verder reikt dan de performantiedoelen voor het komende jaar. In deze dialoog kan wellicht niet voorbijgegaan worden aan de nood tot individuele differentiatie in werk-omstandigheden, werkvormen of werkinhoud. Investeren impliceert onvermijdelijk ook het nemen van een risico, maar dat risico is er voor beide partijen. Voor werkgevers is het van belang dat werknemers die tijdens piekperioden in hun leven de kans krijgen om minder te werken dit ook compenseren door langer aan het werk te blijven en dat bij voorkeur niet in een andere organisatie. Voor werknemers is het van belang erop te kunnen vertrouwen dat de bereidheid tot langer werken ook de bereidheid van de werkgever impliceert tot reële aandacht voor de individuele noden. Een 'one size fits all'-benadering om 'de oudere werknemers gemotiveerd langer te laten werken' schiet daarbij tekort vermits 'de' oudere werknemer niet bestaat.

Om organisaties aan te zetten tot een leeftijdsbewust HRM dat proactief rekening houdt met de in-

dividuele werknemer en diens drijfveren tot langer werken, is een beleid nodig dat ondersteunend werkt naar beide partijen toe. Hierbij is tegelijk aandacht nodig voor extrinsieke motivatoren zoals het actief ontraden van vervroegde uittreding en voor intrinsieke motivatoren. Voor organisaties kunnen deze bestaan uit het ondersteunen van initiatieven die organisaties nemen binnen de eigenheid van de eigen bedrijfscontext en het stimuleren en belonen van creativiteit op dit vlak. Deze individuele initiatieven buiten de bedrijfsmuren brengen en delen met andere organisaties en in dialoog met de sociale partners, bijvoorbeeld op sectorniveau, vormen voor HR-verantwoordelijken vaak een inspirerende input voor het uitwerken van maatregelen die geënt zijn op de eigen bedrijfscontext of doelgroepen. Daarbij dient zowel de return voor de organisatie zelf als deze voor de werknemers voor ogen te worden gehouden. Het in kaart brengen van en sensibiliseren over 'leerrijke praktijken' zoals dit momenteel door het expertisecentrum LeefTijd en Werk gebeurt, kan hierbij een belangrijk vertrekpunt vormen.

Ans De Vos  
HRM Centre  
Vlerick Leuven Gent Management School

### Bibliografie

- De Vos, A., Dewilde, T., Meganck, A. & Buyens, D. 2006. *Managing different generations @ work: onderzoeksresultaten "hoe hard werken wij?"* Research Report. Career Management Research Centre. Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A., Meganck, A., Dewilde, T., & Ryckaert, K. 2007. *Career management benchmark studie. Onderzoeksrapport.* Career Management Research Centre. Vlerick Leuven Gent Management School.
- Dewilde, T., Vlaminckx, A., Buyens, D., & De Vos, A. 2006. *Mobiliseren, dynamiseren en enthousiasmeren van onze (toekomstige) zilvervloot op de arbeidsmarkt. Onderzoeksrapport in opdracht van Flanders District of Creativity.* Vlerick Leuven Gent Management School.
- Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I. & Mortelmans, D. 2005. *Het begrip loopbaan, Onderzoeksrapport in opdracht van FOD Wetenschapsbeleid.*