

Op zoek naar een leeftijdsbewust HRM dat langer werken stimuleert

Een onderzoek naar goede praktijken voor een leeftijdsbewust HRM binnen tien Belgische organisaties.

De algemene vergrijzing van onze populatie stelt de Belgische economie meer dan ooit voor een aantal belangrijke uitdagingen, waarbij het belang van langer werken prioriteit wordt. Om deze uitdagingen succesvol te doorstaan, is er een overkoepelende aanpak van de verschillende actoren (werknemer, organisatie en overheid) op het arbeidsvlak op lange termijn nodig. De nood aan loopbaanverlenging stamt uit de noodzakelijkheid om de sociale zekerheid verder te kunnen blijven ondersteunen (Ulrich & Brott, 2005). Deze studie spitst zich dan ook toe op de rol die organisaties spelen, meer bepaald, hoe organisaties met een voortrekkersrol leeftijdsbewust HRM vorm geven om zo de verdere inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten en de loopbaan te verlengen.

Deze bijdrage is gebaseerd op de eerste fase van het FWB onderzoeksproject 'De impact van individuen, organisaties en instituties op de loopbaanlengte', dat loopt van 2008 tot eind 2011 in een samenwerking tussen K.U.Leuven, Lessius, Universiteit Antwerpen en Vlerick Leuven Gent Management School. Het Vlerick-onderzoeksluik focust op goede praktijken in leeftijdsbewust HRM en hun invloed op de beslissing van werknemers met betrekking tot hun loopbaanlengte. Het bestond uit tien casestudies waarbij zowel het organisatiebeleid als de percepties en eindloopbaanintenties van werknemers onder de loep werden genomen. In deze bijdrage zoomen we in op het organisatieperspectief en schetsen we een aantal krijtlijnen voor een leeftijdsbewust HRM.

Omkadering begrip leeftijdsbewust HRM

Een leeftijdsbewust HRM vereist in de eerste plaats een streven naar een evenwichtige leeftijdspiramide en dit zowel wat betreft het in-, door- als uitstroombeleid (of retentiebeleid) van de organisatie. Een leeftijdsbewust HRM omvat dus meer dan enkel maatregelen die gericht zijn op de retentie van ouderen, maar gaat verder door ook maatregelen door te voeren op vlak van de instroom en doorstroom.

Organisaties kunnen vandaag niet meer om het feit heen dat onze beroepsbevolking vergrijst. Dit brengt met zich mee dat er een verhoogde

aandacht voor alle leeftijdscategorieën nodig is, alsook het verhogen van de inzetbaarheid van de oudere werknemers. Nog te vaak vermijden organisaties 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 onmogelijk worden. In eerder onderzoek stelden we vast dat de meerderheid van de organisaties die aangeeft aan leeftijdsbewust HRM te doen, dit in de praktijk omzet in specifieke aandacht voor het verhogen van de instroom van jongeren eerder dan voor het vertragen van de uitstroom van ouderen (De Vos et al., 2007). Verder zagen we in eerder onderzoek dat, hoewel de meerderheid

(zo'n 70%) van de bevroegde organisaties in België zegde vervroegde uitstroom niet actief aan te moeten, een even groot aandeel aangaf dat zij geen initiatieven nam om vervroegde uitstroom te ontmoedigen (Dewilde et al., 2006). Een loopbaanbeleid dat proactief maatregelen uitwerkt voor oudere werknemers blijkt slechts in een minderheid van de organisaties vandaag te bestaan.

Leeftijdsbewust HRM als middel

Het ontwikkelen van een coherent pakket aan HR-praktijken geënt binnen een leeftijdsbewust HRM kan dus omschreven worden als een middel voor het verlengen van de loopbaan. Onmiddellijk reist de vraag over welke praktijken het dan precies gaat. Om op deze vraag een antwoord te kunnen bieden, is een analyse noodzakelijk van maatregelen die kaderen binnen een leeftijdsbewust HRM en hun invloed op de retentie van oudere werknemers. Doorheen de zoektocht binnen de wetenschappelijke literatuur naar een dergelijke analyse, bleek al vlug dat er een belangrijk tekort bestaat. Dat dit gegeven voor een groot stuk te wijten is aan de totnogtoe gebrekkige aanwezigheid van een goed geïntegreerd leeftijdsbewust HRM, lijkt onmogelijk te ontkennen. De meeste studies bespreken leeftijdsbewust HRM immers fragmentair, waarbij slechts enkele maatregelen worden toegelicht of slechts een beperkt aantal beïnvloedende factoren worden besproken. Een diepgaandere analyse hiervan kan dan ook een belangrijke meerwaarde betekenen.

Methodologie

Om bovenstaand doel te realiseren werd een onderzoek opgesteld, gebaseerd op een casestudie bij tien Belgische organisaties.

Steekproef

De tien bedrijven werden geselecteerd op grond van hun voortrekkersrol in het implementeren van een leeftijdsbewust HRM. De selectie van de tien deelnemende organisaties gebeurde aan de hand van een vijfstappenplan. Ten eerste, gebruikten we de bevindingen van een studie over de impact van de vergrijzende arbeidspopulatie in verschillende sectoren gebaseerd op de Datawarehouse administratieve data (Sels et al., 2008). Deze data gaven ons een duidelijk beeld van de situatie op sectorniveau, maar lieten ons niet toe om binnenin deze sectoren te onderkennen welke de organisaties waren die een voortrekkersrol vervulden met betrekking tot het tewerkstellingsbeleid van oudere werknemers. Vandaar dat we in een tweede stap de input van verscheidene experts binnen dit domein (academici in het veld van HR en arbeidsmarktbeleid, werkgevers- en werknemersorganisaties, overheidsdeskundigen en netwerk van HR-professionals) gebruikten. Dit resulteerde in een 'long list' van organisaties die, volgens een aantal indicatoren, een specifiek beleid ontwikkeld hadden voor het managen van de tewerkstelling van oudere werknemers. In een derde fase voerden we een telefonische screening door bij deze organisaties om verder

Tabel 1.
Descriptieve kenmerken van de deelnemende organisaties

CASE	Aard organisatie	WN (n)	50-plussers (%)
Zorg	Zorgsector	1 238	23,6
Garage	Onderhoud en reparatie automobielsector	45	20
Nucleair	Machine constructie en opslag nucleair afval	100	50
Media	Media	2 767	31
BioTechno	Biotechnologie	103	43
Airco	Productie en verkoop van airconditioning-toestellen	798	0
Montage	Schrijnwerkerij	75	14
Autonoom Overheidsbedrijf	Postdiensten	37 000	39
Automation	Automatiseringsoplossingen voor logistieke systemen en industriële productie-installaties	350	14
IT	Informatica services en software	2 400	45 (°1946-1964)

zicht te krijgen op (1) de aard van de problematiek binnen de organisatie, (2) het soort maatregelen genomen voor het managen van oudere werknemers, (3) de grootte en bedrijfskenmerken van de organisatie. Uiteindelijk werd een lijst van tien deelnemende organisaties gevonden, representatief op vlak van verschillende sectoren en regio's uit België, met werknemers in verschillende jobprofielen die wilden meewerken aan het onderzoek. Tabel 1 geeft een overzicht van de descriptieve kenmerken van de steekproef.

Procedure

Na de selectie van de cases werd bij elk van deze tien organisaties een diepte-interview afgenomen. Dit gesprek vond plaats met de HR-verantwoordelijken in de organisatie die betrokken zijn bij het uittekenen en implementeren van een leeftijdsbewust HRM, en meer in het bijzonder, de HR-praktijken gericht op de loopbaanlengte. We ontwikkelden hiertoe een semi-gestructureerde vragenlijst. In een volgende stap werden de transcripten onafhankelijk geanalyseerd door elk van de drie onderzoekers op het project, om de HR-praktijken te categoriseren en overeenkomsten of verschillen tussen de cases

uit te lijnen. Vervolgens werd op basis van uitgebreide bespreking binnen het onderzoeksteam, waar de empirische observaties gerelateerd werden aan de inzichten uit de wetenschappelijke literatuur, een algemene typologie van HR-praktijken gericht op de tewerkstelling van oudere werknemers ontwikkeld.

De resultaten uit de interviews werden vervolgens afgetoetst bij de betrokken werknemers via negen focusgroepen (75 participanten) en een werknemersbevraging (survey) waaraan 271 respondenten deelnamen. Het opnemen van het werknemersperspectief is van belang om ook het perspectief van de doelgroep op leeftijdsbewust personeelsbeleid te kennen en om de relatie met eindloopbaanintenties in kaart te brengen.

Concreet peilden we in deze werknemersbevraging naar percepties van en ervaringen met betrekking tot het gevoerde personeelsbeleid, HR-praktijken voor oudere werknemers, en gepercipieerde ondersteuning. Daarnaast bevroegen we hen ook over de gepercipieerde inzetbaarheid, het engagement naar de organisatie toe, en intenties met betrekking tot hun loopbaaneinde. Terwijl de focusgroepen ons meer kwalitatieve inzichten gaven in de validiteit

Tabel 2.

Top vijf van de meest/minst voorkomende initiatieven zoals gepercipieerd door de betrokken werknemers

Top vijf van de meest voorkomende initiatieven	Gemiddelde score op 5 (Variantie)
1. Deze organisatie benadrukt dat bijleren zowel voor jongere als oudere werknemers belangrijk is	4,15 (0,88)
2. Iedereen krijgt hier evenveel opleidingskansen, ongeacht de leeftijd	4,11 (0,90)
3. De beoordeling van werknemers gebeurt op basis van de prestatie in de job, niet op basis van de leeftijd	4,06 (0,85)
4. Deze organisatie doet haar best om aan de medewerkers van alle leeftijden werkzekerheid te bieden	4,02 (0,86)
5. Iedereen krijgt hier de kans om deeltijds te werken wanneer hij of zij daar persoonlijk behoefte aan heeft	3,97 (1,08)
Top vijf van de minst voorkomende initiatieven	Gemiddelde score op 5 (Variantie)
1. Er worden hier regelmatig werknemers in dienst genomen die ouder zijn dan 50 jaar	2,66 (1,27)
2. Er wordt voor gezorgd dat de inhoud van de job aangepast is aan de leeftijd van medewerkers	2,81 (1,07)
3. De objectieven die we hier krijgen houden rekening met wat iemand aankan gezien zijn of haar leeftijd	3,11 (1,06)
4. Deze organisatie houdt bij het verdelen van het werk rekening met de privé situatie van iedereen, jong en oud	3,17 (1,11)
5. Oudere werknemers maken evenveel kans op een bonus of extra beloning als jongeren wanneer ze goed presteren	3,43 (1,22)

van HR-praktijken vanuit het perspectief van de doelgroep, liet de survey ons toe om de voorgestelde relaties empirisch te testen. De analyse van de resultaten over de relatie tussen een leeftijdsbewust HRM en de eindeloopbaanintentie wordt momenteel gefinaliseerd, en zal in een volgende bijdrage worden gerapporteerd.

Leeftijdsbewust HRM en de invloed op de loopbaanlengte

De casestudies, focusgroepen en survey leverden heel wat interessante bevindingen en implicaties voor de praktijk op, die we hieronder in zes paragrafen samenvatten.

Twee algemene kenmerken van HR-praktijken voor oudere werknemers

De deelnemende organisaties hebben twee belangrijke kenmerken gemeen wat betreft het gevoerde beleid. Ten eerste, de hoofdmotivatie om te investeren in de duurzame tewerkstelling van oudere werknemers is het resultaat van een interactie tussen externe factoren (tekorten op de arbeidsmarkt) en interne factoren (waarde hechten aan de competenties van oudere werknemers, diversiteit en het belang van kennisoverdracht). Ten tweede, is er een basisvisie op de gelijkheid van werknemers onafhankelijk van hun leeftijd, die in de praktijk wordt gebracht door een bundeling van diverse HR-praktijken afgestemd op de specifieke populatie van oudere werknemers, waarbij men doorheen het HR-beleid vooral een (gelijk)waardige behandeling van werknemers uit verschillende leeftijdscategorieën nastreeft. Deze kunnen worden beschouwd als indicatoren van High Performance Work Systems (HPWS) (Liao et al., 2009; Takeuchi et al., 2007; Takeuchi et al., 2009). Deze aangepaste maatregelen bevatten zowel aanpassingen van de werkvoorwaarden als specifieke ontwikkelingsmaatregelen. Wanneer we dit koppelen aan de resultaten van de werknemersbevraging, dan zien we een duidelijke discrepantie op dit vlak. Uit de analyse van individuele items blijkt dat bepaalde initiatieven deze stelling onderbouwen terwijl andere deze juist weerleggen. In tabel 2 geven we de top vijf weer van de meest/minst voorkomende initiatieven aanwezig in de organisatie.

Deze resultaten tonen aan dat op het vlak van prestatiebeoordeling, opleiding, werkzekerheid en werkvolume, de basisvisie op de gelijkheid van werknemers onafhankelijk van hun leeftijd ook als dusdanig wordt ervaren door de doelgroep. Wanneer we echter kijken naar de aanpassingen van jobinhoud, de haalbaarheid van de opgelegde objectieven, de privé-werk situatie en de billijke verloning van oudere werknemers, dan blijkt dat deze basisvisie niet altijd als dusdanig wordt gepercipieerd door de oudere werknemers zelf. We kunnen dus stellen dat hoewel de organisaties in onze steekproef een gelijkheidsvisie sterk naar voor schuift, deze in de praktijk niet op alle vlakken als dusdanig wordt gepercipieerd.

Een belangrijke dimensie waarop de deelnemende organisaties verschillen, is het aantal en de mate van strategische integratie van de praktijken opgenomen in de bundel van HR-initiatieven. Een belangrijke conclusie is dan ook dat hoewel de deelnemende organisaties als 'voortrekkers' kunnen worden geclassificeerd, initiatieven hoofdzakelijk op een ad hoc basis worden ingevoerd als reactie op de uitdagingen gerelateerd aan de duurzame tewerkstelling van oudere werknemers. In onze casestudie was er slechts één organisatie die een strategische focus had op dit thema, resulterend in een proactieve en meer coherente aanpak tegenover werknemers van alle leeftijden.

Specifieke accenten betreffende een leeftijdsbewust HRM

Naast deze algemene kenmerken, zien we ook een aantal specifieke invullingen die organisaties geven aan hun leeftijdsbewust HRM. Bij een eerste zien we het promoten van duurzaamheid. Door minder te focussen op de term leeftijd en meer op 'het duurzame' binnen een loopbaan, wil men de problematiek rond jong – oud overstijgen. Een tweede accentbepaling draait rond loyaliteit en tevredenheid. Het betreft hier de mate waarin loyaliteit en tevredenheid van oudere werknemers hoog aangeschreven staan. Een derde belangrijke invulling is de aandacht die de organisatie geeft aan de gezonde balans tussen jong en oud. Een laatste accent is de nadruk op een meer pragmatische invulling, namelijk het optimaliseren van de werkomgeving en werkomstandigheden. Men kiest hier voor een leeftijdsbewust HRM

dat de focus legt op de blijvende inzetbaarheid van oudere werknemers door het invoeren van aanpassingen in de omgeving waarin men werkt. Men wil de werkomstandigheden zo goed mogelijk maken/houden, opdat oudere werknemers er voor kiezen langer te blijven werken. Via deze specifieke accentbepalingen wil men als organisatie 'op maat' inspelen op de noodzaak tot retentie van de aanwezige kennis en ervaring.

Hoofdmotieven voor het kiezen van een leeftijdsbewust HRM

Naast de invulling die men geeft aan een leeftijdsbewust HRM, geven de onderzoeksresultaten ook weer waar de oorzaak ligt van hun keuze voor dit beleid. Wanneer we nu deze keuze om tot een dergelijk leeftijdsbewust HRM te komen bekijken, dan zien we dat deze opgedeeld kan worden in twee hoofdmotieven, namelijk de 'cultuur van de organisatie' en de 'noodzaak tot kennisoverdracht'. We kunnen enerzijds stellen dat men in sommige organisaties kiest voor een leeftijdsbewust HRM omdat dit strookt met de manier van denken, aanwezig in de organisatie. Anderzijds komt deze keuze voor een leeftijdsbewust HRM voort uit het willen behouden van de kennis en ervaring aanwezig bij de uitstromende 50-plusser. Door deze langer te willen behouden, moet men inspanningen leveren en een leeftijdsbewust HRM invoeren die de retentie van hun oudere werknemers bevordert.

Bij de cultuur van de organisatie zien we een aantal fluctuaties op het thema. Globaal komt het neer op het bestaan van een bepaald gedachtegoed binnen de organisatie dat het bedrijf, zijn management en medewerkers er toe aangezet heeft de 'problematiek' van de oudere werknemers te incorporeren in hun bedrijfskader. Daarnaast zien we dat de noodzaak voor kennisoverdracht vooral stamt uit de waarde die men hecht aan het behouden van bedrijfskennis. Vele organisaties met een aanzienlijke populatie oudere werknemers worden geconfronteerd met een grote uitstroom van deze doelgroep. Uit de onderzoeksresultaten kunnen we afleiden dat deze confrontatie vaak leidt tot een intentie om zo lang mogelijk werknemers te behouden opdat deze hun kennis kunnen overdragen naar de volgende generatie. Dit wordt ook bevestigd door de werknemersbevraging, waarin oudere werknemers

te kennen geven dat zij inderdaad de kans krijgen om hun kennis en ervaring te delen met jongere werknemers.

Focus niet alleen op de retentie van oudere werknemers

Zoals eerder aangegeven vereist een leeftijdsbewust HRM in de eerste plaats een streven naar een evenwichtige leeftijdspiramide en dit zowel wat betreft het in-, door- als uitstroombeleid (of retentiebeleid) van de organisaties. Een leeftijdsbewust HRM omvat dus meer dan enkel maatregelen die gericht zijn op de retentie van ouderen, maar gaat verder door ook maatregelen door te voeren op vlak van de instroom en doorstroom. De maatregelen die doorgevoerd worden met het oog op de duurzame tewerkstelling van de werknemers, hebben we gecategoriseerd en geven we hier kort weer.

De focus van een leeftijdsbewust HRM op de *instroom* van oudere werknemers houdt een openheid in naar, en het rekening houden met de specifieke karakteristieken van deze doelgroep. Hoewel er weinig organisaties actief op zoek gaan naar oudere werknemers moeten we ook in acht nemen dat deze focus meer inhoudt dan enkel oudere werknemers aanwerven. Zo gaat het over een bewustzijn van de aanwezigheid van deze doelgroep op de arbeidsmarkt en het erkennen van hun kwaliteiten (zowel positieve als negatieve). Een leeftijdsbewust HRM begint bij een gerichte werving en selectie van zowel jonge als oude werknemers. Op deze manier zorgt een wervingsbeleid voor een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand op vlak van leeftijd en zal er in de organisatie een goed evenwicht ontstaan tussen nieuwe kennis en ervaring (Sociaal Economische Raad van Vlaanderen, 2001). Wanneer men nieuwe werknemers rekruteert is het dus belangrijk leeftijd niet als selectiecriteria te hanteren. Er mag geen sprake zijn van leeftijdsdiscriminatie. Jong en oud dienen gelijkwaardig behandeld te worden. Tijdens het rekruteringsproces dient men bovendien de leeftijds- en generatiepiramide in het achterhoofd te houden en vertegenwoordiging van alle leeftijdscategorieën na te streven (Soens et al., 2005). In de perceptie van de werknemers zelf is de instroom van 50-plussers anderzijds net het initiatief dat volgens hen het minst aandacht krijgt binnen de organisatie (tabel 2).

Wanneer we kijken naar HR-praktijken binnen het kader van de *doorstroom* maatregelen, dan komen we al vlug in een vrij divers spectrum van HR-praktijken. We zien dat deze voor een groot deel afhangen van de visie van de organisatie (lees HR-verantwoordelijken) op de problematiek rond dit thema. Als een organisatie bijvoorbeeld deze problemen erkent in de noodzaak tot verhoging van de inzetbaarheid, en deze vooral wijt aan een soort stroefheid van oudere werknemers, dan zien we al vlug dat men zich gaat beperken tot HR-praktijken die focussen op een verhoogd opleidingsbeleid of de jobinhoud aanpassen. In wat volgt proberen we deze maatregelen op een gestructureerde manier weer te geven, in acht nemend dat men als organisatie vaak vanuit een verschillend oogpunt vertrekt. Om een duidelijk beeld te krijgen van de HR-praktijken uit de cases hebben we deze geclusterd naar thema.

Een eerste cluster van HR-praktijken kunnen we definiëren als opleidingsmogelijkheden voor 50-plussers. Hoewel er vaak uit de interviews blijkt dat men erop staat dat opleiding iets voor iedereen is en men geen discriminatie – positieve of negatieve – duldt, zien we hier en daar toch een aantal toegepaste maatregelen, specifiek gericht naar de oudere werknemerspopulatie. De oudere werknemer geeft in de werknemersbevraging enerzijds aan binnen de organisatie het gevoel te hebben dat bijleren en het volgen van opleiding een mogelijkheid is voor iedereen, ongeacht de leeftijd (tabel 2). Anderzijds, merkt men daarnaast ook wel op dat de nodige en aangepaste opleidingen aanwezig zijn om hun job goed te kunnen blijven doen.

In tabel 3 geven we de ervaringen van de bevroegde werknemers weer betreffende loopbaanondersteuning die ze binnen de organisatie krijgen. Opleidingsmogelijkheden scoren hier het hoogst, gevolgd door gesprekken over de loopbaan. In contrast daarmee blijkt slechts een minderheid van de bevroegde 50-plussers een persoonlijk ontwikkelingsplan te hebben, en ook de dimensie 'netwerking' scoort vrij laag.

Een tweede cluster van doorstroom maatregelen focust op wat we hier omschrijven als werkuur-aanpassing. Een organisatie die de waarde van haar oudere werknemers hoog inschat, zal ook de

vinger aan de pols willen houden als het op mogelijke problemen met een te hoge workload bij oudere werknemers aankomt. Door hen de kans te geven om een vermindering in werkuren door te voeren, tracht men vanuit de organisatie mogelijke problemen hierover te voorkomen. Uit de survey (tabel 2) blijkt dat de meeste respondenten het gevoel hebben dat zij inderdaad de mogelijkheid hebben om minder te werken.

Een derde cluster is deze van de werkinhoud-aanpassing. Hierin kunnen we alles bundelen wat te maken heeft met het veranderen van de job(inhoud). Hier valt voornamelijk de mogelijkheid van horizontale doorstroom op bij de bevroegde organisaties. Men geeft de oudere werknemers 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 oudere werknemers op peil te houden en hen ook de kans te geven andere paden te bewandelen. Zo voelen de oudere werknemers zich gewaardeerd binnen de organisatie en keuzevrij om te veranderen wanneer dit nodig wordt geacht. Opnieuw kunnen we hier stellen dat dit niet altijd het geval is. Oudere werknemers geven zelf aan dat het aanpassen van de jobinhoud, rekening houdend met hun leeftijd, slechts zeer beperkt mogelijk is.

Nu we de maatregelen op vlak van instroom en doorstroom hebben genoemd, komen we bij de laatste focus, namelijk deze van *retentie*. Hoewel onrechtstreeks alle voorgaande maatregelen meespelen bij het verhogen van de inzetbaarheid van de oudere werknemer en dusdanig inspeelt 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 oudere werknemers hoog te houden en hun eindloopbaanbeslissing uit te stellen. HR-praktijken die hier een rol in spelen kunnen gecategoriseerd worden onder de noemers maatregelen rond kennisoverdracht, flexibiliteit en uitstroomregelingen. Hoewel het mentor-schap reeds herhaaldelijk gepromoot is geweest binnen organisaties, blijkt uit de werknemersbevraging dat het opnemen van nieuwe rollen als mentor of opleider, slechts in een mindere mate aanwezig is.

Tabel 3.

Meest/minst voorkomende vormen van loopbaan ondersteuning (survey)

Meest voorkomende vormen van loopbaanondersteuning, gerapporteerd door de 50-plussers	Gemiddelde score op 5 (Variantie)
1. Ik krijg opleiding die mij helpt bij de uitbouw van mijn loopbaan	3,94 (1,06)
2. Mijn baas zorgt ervoor dat ik de opleiding krijg die ik nodig heb voor mijn loopbaan	3,92 (0,98)
3. Ik kan gemakkelijk bij mijn baas terecht als ik over mijn loopbaan wil spreken	3,88 (1,04)
4. Ik weet bij wie ik in mijn organisatie terecht kan als ik vragen of twijfels heb over mijn verdere loopbaan	3,82 (1,03)
5. Er worden mij dingen aangeleerd die ik moet weten om vooruit te geraken in de organisatie	3,76 (0,98)
Minst voorkomende vormen van loopbaanondersteuning, gerapporteerd door de 50-plussers	Gemiddelde score op 5 (Variantie)
1. Ik heb een mentor / coach / peter of meter gekregen die mij helpt bij de ontwikkeling van mijn loopbaan	2,37 (1,20)
2. Ik heb een persoonlijk ontwikkelingsplan gekregen	2,63 (1,22)
3. Mijn baas brengt me in contact met mensen die me willen helpen met mijn loopbaan	2,76 (1,16)
4. Ik ben voorgesteld aan mensen in de organisatie die bereid zijn mij te helpen bij de uitbouw van mijn loopbaan	2,86 (1,15)
5. Deze organisatie geeft duidelijke informatie over welke loopbaan er verder voor mij mogelijk is	2,94 (1,06)

De informaliteit van een leeftijdsbewust HRM

Een belangrijke opmerking die we bij verscheidene organisaties van bij het begin konden vaststellen, was het informele karakter van hun leeftijdsbewust HRM. Uit de bevraging blijkt dat het leeftijdsbewuste binnen de HR-structuur van een organisatie vaak nog in de kinderschoenen staat. We zien bij de meeste organisaties dat men nog geen concreet, gedetailleerd of uitgetekend beleid heeft en dat men dit als HR-verantwoordelijke vaak bovenop zijn vaste taken organiseert. Uit verschillende cases blijkt dat men in de komende jaren deze leeftijdsbewustheid wil uittekenen en opnemen in de bestaande structuur. Dit brengt met zich mee dat sommige organisaties dit thema via informele kanalen trachten aan te pakken.

Gezien het belangrijke karakter van deze leeftijdsbewuste problematiek in onze vergrijzende maatschappij, is er duidelijk nood aan een expliciet uitgetekend beleid, dat steeds rekening houdt met de leeftijd van een werknemer alsook het gehele verloop van diens loopbaan. Wanneer we geconfronteerd worden met een organisatie waar het leeftijdsbewuste slechts impliciet aanwezig is, dan kan dit zorgen voor een lagere retentie en een grotere uitstroom van oudere werknemers. Als organisatie geeft men vaak aan dat men zich bewust is van

deze problematiek, maar nog maar weinig tijd of energie heeft kunnen uittrekken voor de uitwerking ervan. Hoewel dit niet voor alle organisaties het geval is, zal men meer en meer geconfronteerd worden met een verouderingsproblematiek. Wanneer het leeftijdsbewuste dan echter ontbreekt in de beleidsvorming, kan men voor catastrofale gevolgen komen te staan.

De invloed van de karakteristieken van een organisatie op leeftijdsbewust HRM

Uit de onderzoeksresultaten kunnen we een aantal linken leggen tussen bepaalde bedrijfskenmerken en de specifieke focus van de HR-praktijken. Wanneer we een opdeling maken tussen productiebedrijven enerzijds en andere organisaties anderzijds, dan kunnen we bepaalde overeenkomsten opmerken. In deze productiebedrijven zien we een sterke focus terugkomen van werkaanpassingen en flexibiliteit. De arbeiders die vaak fysiek zware taken moeten uitvoeren (onder andere bandwerk) worden vaak geconfronteerd met fysieke klachten. Door als organisatie hierop in te spelen, kan men de werkomstandigheden van hun werknemers aanzienlijk verhogen. Daarnaast merken we ook op dat de grootte van een organisatie invloed heeft op de bepalende factoren van een leeftijdsbewust HRM.

Wat we hier willen opmerken, is dat dit niet wil betekenen dat grotere organisatie minder leeftijdsbewust kunnen werken dan kleinere organisaties. In kleinere organisaties kan men echter veel vlugger maatregelen doorvoeren die de werkomstandigheden aanpassen, terwijl men in grotere organisaties op een grootschalige manier moet denken en maatregelen doorvoeren. De grootte van een organisatie heeft dus invloed op een leeftijdsbewust HRM van een organisatie, maar enkel in de toepassing ervan.

Conclusies

Voorbij de curatieve en reactieve maatregelen: naar een proactieve aanpak

Het onderzoek toont aan dat de basismotivatie voor een ouderenbeleid vandaag nog zeer sterk van curatieve aard is. Wie geconfronteerd wordt met een leeftijds piramide met sterke concentratie in de hogere leeftijdscategorieën, doet aan ouderenbeleid uit pure noodzaak. Massale uitstroom van een gehele generatie staat immers op til. Wie niet te kampen heeft met dit probleem, stopt ook geen energie in een proactief denken. Temeer omdat er nog geen pioniers het pad hebben geplaveid en omdat informatie betreffende goede praktijken vandaag zo goed als onbeschikbaar is gegeven de jonge leeftijd van het probleem. Op deze manier komt men in een vicieuze cirkel terecht, waar men slechts actie onderneemt wanneer het te laat is. Door meer aandacht te geven aan de nood rond expertise en goede praktijken voor een leeftijdsbewust HRM, kan men organisaties stimuleren om vlugger te reageren op deze problematiek, of beter, PRO actief te ageren.

We zien in dit onderzoek veel maatregelen verschijnen die voortkomen uit een reactief/curatief standpunt, zoals de werkaanpassingsmaatregelen of de flexibiliteitsmaatregelen. In meerdere cases ontbrak het ook aan een uitgetekend persoonlijk ontwikkelingsplan voor hun werknemers boven de vijftig. Vaak geeft men aan dat terugkerende feedbackmomenten over de toekomstige loopbaan van de werknemer, nog voor men als *oud* bestempeld wordt, ontbreken en dat deze gesprekken maar plaatsgrijpen als er zich expliciet problemen voordoen bij de oudere werknemer. “De vinger aan de

pols houden” kregen we vaak te horen, maar als men dan een aderlating opmerkt, is het vaak al te laat. Het evolueren naar een meer proactieve aanpak zal noodzakelijk zijn om op een gezonde en evenwichtige manier de vergrijzingsproblematiek aan te pakken.

Benoemen en verduidelijken van het leeftijdsbewust HRM

Aangezien uit dit onderzoek blijkt dat de meeste bevraagde organisaties geen uitgetekend strategisch plan betreffende hun leeftijdsbewust HRM hebben, kan een eerste aanzet de explicitering hiervan zijn. Door de aanwezige ideeën en plannen rond het leeftijdsbewust HRM te verduidelijken en in de HR structuur op te nemen, kan een organisatie inspeken op de mogelijke hiaten in de communicatie hierover. Een bewustzijn rond deze problematiek kan bevorderd worden door transparante gegevens rond bijvoorbeeld de leeftijdsverdeling binnen de organisatie vrij te geven. Wanneer men geconfronteerd wordt met problemen betreffende de werking van oudere werknemers, kan het helpen dit openlijk te bespreken met alle werknemers en zich niet enkel te focussen op de oudere. Als organisatie kan men erkennen welke ‘triggers’ er aanwezig kunnen zijn bij hun oudere werknemers, door deze te koppelen aan de relevante HR-processen en zichtbaar te maken voor iedereen, en dusdanig een sfeer van duidelijke communicatie creëren. Op deze manier kan iedereen binnen de organisatie het gevoel hebben dat er naar elkaar geluisterd wordt, dat problemen zullen aangepakt worden en men ruimte krijgt tot open communicatie.

Uit de interviews bleek dat organisaties wel inzien dat heel wat werknemers geen weet hebben van de bestaande maatregelen rond bijvoorbeeld flexibiliteit, werkaanpassingen, specifieke opleidingen. Dus een eerste grote stap zal inhouden dat men duidelijker en transparanter gaat communiceren. Uit de survey-analyse blijkt ook dat men als oudere werknemer vaak over weinig informatie beschikt met betrekking tot zijn/haar loopbaanontwikkeling. In tabel 3 zien we dat men het gevoel heeft weinig ondersteuning te krijgen van hun baas, geen personen (mentor/coach/peter/meter) te kennen die hen hierbij kunnen helpen of duidelijke informatie hieromtrent te krijgen.

Verhoging van de inzetbaarheid

Een tweede advies dat we hier zouden willen meegeven, behelst de maatregelen die de inzetbaarheid van de oudere werknemer verhogen of bevorderen. Uit ons onderzoek blijken veel organisaties hierop in te spelen door werkomstandigheden aan te passen waar nodig, flexibiliteitsmaatregelen in te voeren (bijvoorbeeld viervijfde werk, deeltijds, enzovoort) of aangepaste opleidingen te voorzien. We willen er hier echter ook nadrukkelijk op wijzen dat men naast deze meer praktisch gerichte maatregelen, inzetbaarheid ook indirect kan beïnvloeden. We hebben uit een aantal cases vastgesteld dat het stimuleren van een opleidingscultuur ook bijdraagt tot en inspeelt op de blijvende inzetbaarheid van de oudere werknemers.

Ruimte voor diversiteit

Het belang van diversiteit in een organisatie en de impact op de werknemerspopulatie, kwam meermaals naar voor in de onderzoeksresultaten. Bovendien zien we ook dat sommige organisaties mogelijke problemen betreffende de werking van de oudere werknemers grondig willen aanpakken door een verantwoordelijke specifiek voor leeftijdsbewust HRM aan te stellen. Op deze manier brengt men het bewustzijn van de leeftijdsproblematiek in de organisatie naar voor en toont men aan zijn werknemers en de buitenwereld dat er aandacht aan wordt gegeven. Men creëert ook een centraal aanspreekpunt voor de oudere werknemers die bezorgd zijn over hun toekomst, willen weten welke mogelijkheden er voor hen van toepassing zijn of willen communiceren over mogelijke knelpunten.

Jonathan Remue

Kristien Van Bruystegem

Ans De Vos

HRM Centre

Vlerick Leuven Gent Management School

Bibliografie

- 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., Vlamincx, 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.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D.P. & Hong, Y. 2009. Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2)(Mar 2009), 371-391.
- Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I. & Mortelmans, D. 2005. *Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?* Academia Press.
- Sels, L., Herremans, W., De Winne, S. & Tielsens, M. 2008. *Welke bedrijfstakken kraken onder demografische druk? WSE Report*. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D.P. 2009. Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. & Takeuchi, K. 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Ulrich, L.B. & Brott, P.E. 2005. Older workers and bridge employment: redefining retirement. *Journal of Employment Counseling*, 42(4), 159-170.