

---

# Leeftijdsbewust personeelsbeleid als een cruciale schakel in de (her)tewerkstelling van vijftigplussers: een casestudie in Belgische organisaties

---

***Organisaties en hun personeelsbeleid vormen een cruciale schakel in de (her)tewerkstelling van 50-plussers. Het is dan ook relevant om in kaart te brengen hoe organisaties de dag van vandaag vorm geven aan een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Om hier inzicht in te krijgen werden tien Belgische voortrekkersorganisaties betrokken in een casestudie onderzoek. In dit artikel gaan we na welke initiatieven deze voortrekkersbedrijven ondernemen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid en hoe werknemers dit beleid percipiëren. Verder brengen we de impact en relevantie ervan in kaart door de verbanden tussen de beleving van werknemers en hun gepercipieerde inzetbaarheid, engagement en eindeloopbaanintentie te onderzoeken.***<sup>1</sup>

## **Theoretische achtergrond**

---

De ouder wordende wereldpopulatie is één van de meest opvallende trends van de laatste tien jaar. Over de hele wereld zijn regeringen, instituties en organisaties strategieën aan het ontwikkelen om de impact van de vergrijzing op te vangen. Het verouderen van de beroepspopulatie laat zich ook binnen organisatiemuren voelen en heeft implicaties voor zowel de leeftijdsstructuur binnen organisaties, als voor het (einde)loopbaanperspectief, het engagement en de inzetbaarheid van werknemers. Het uitwerken van een HR-beleid gericht op het behouden en motiveren van 50-plussers wordt dan ook gezien als de

HR-uitdaging voor het volgende decennium (Young, 2006). Termen zoals generatiemanagement, leeftijdsbewust personeelsbeleid en eindeloopbaanbeleid staan bij steeds meer bedrijven centraal in hun algemene HR-beleid. Om een effectief beleid te kunnen uitwerken is het voor organisaties belangrijk om inzicht te verwerven in de factoren die werknemers kunnen motiveren om langer door te werken (de Graaf, Peeters & van der Heijden, 2011). Het gaat hierbij bovendien niet zozeer om het langer aan het

werk houden van 50-plussers, maar vooral om het behouden van het engagement en de inzetbaarheid van werknemers doorheen hun loopbaan (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Zappalà et al., 2008).

De eindeloopbaanbeslissing van werknemers is een complex gegeven en wordt beïnvloed door een veelheid aan factoren. Zo spelen niet alleen individuele factoren een rol, maar ook de aanwezige mogelijkheden op de arbeidsmarkt en sociale zekerheidsregels (Beehr, 1986). Ook organisaties zijn een belangrijke stakeholder aangezien ze de context vormen waarin loopbanen zich ontplooiën.

De eindeloopbaanbeslissing, waarbij werknemers de overgang maken van betaald werk naar pensioering, is namelijk een loopbaanbeslissing die tot op zekere hoogte vergelijkbaar is met andere loopbaanbeslissingen – bijvoorbeeld beslissen over het veranderen van job of werkgever, over loopbaanonderbreking of vermindering van werkuren – die werknemers nemen doorheen hun carrière.

De term leeftijdsbewust personeelsbeleid verwijst naar het geheel van HR-activiteiten die een organisatie initieert voor medewerkers uit alle leeftijdscategorieën, met het oog op duurzame tewerkstelling binnen de organisatie. Zo verwijst de term naar een beleid dat gericht is op het ontwikkelen, benutten en behouden van de capaciteiten van alle medewerkers doorheen hun loopbaan. Volgens Langendoen (1998) zijn drie componenten essentieel alvorens men van een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan spreken. Als eerste is er een strategische component. Het beleid richt zich op de groep werknemers tussen 20 en 40 jaar en omvat proactieve maatregelen die erop gericht zijn om de inzetbaarheid en flexibiliteit van werknemers te garanderen doorheen hun volledige loopbaan. Daarnaast is er een preventieve component die voornamelijk in de middelste loopbaanfase (40- tot 55-jarigen) van belang is en de werknemer bijstaat in het maken van loopbaankeuzes. Als laatste haalt Langendoen een curatieve component aan. Dit aspect richt zich specifiek op 55-plussers met als doel de inzetbaarheid van deze groep medewerkers zo lang mogelijk te behouden.

In dit artikel brengen we het perspectief van organisaties en werknemers op leeftijdsbewust personeelsbeleid in kaart. We starten met het perspectief van de organisatie. Hierbij gaan we na welke redenen Belgische organisaties aanhalen om te starten met een leeftijdsbewust personeelsbeleid en welke specifieke initiatieven ze in dit kader ondernemen. Daarna schakelen we over naar het perspectief van werknemers en brengen we hun visie op het gevoerde personeelsbeleid in hun organisatie in kaart. Tot slot gaan we na of een leeftijdsbewust personeelsbeleid een invloed heeft op de motivatie van werknemers om langer door te werken. Gegeven de belangrijke rol die organisaties spelen in het eindeloopbaan debat, kan het ontwikkelen en implementeren van een

leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijk instrument zijn om werknemers langer aan het werk te houden.

## Opzet van het onderzoek

---

In deze studie werden tien organisaties betrokken die een voortrekkersrol spelen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De selectie van de deelnemende organisaties gebeurde aan de hand van informatie over de proportie 50-plussers in de sectoren uit de Datawarehouse Arbeidsmarkt en Sociale Bescherming. Vervolgens stelden we, in samenwerking met Vlaamse en Waalse experts, een longlist van organisaties op die in aanmerking kwamen om deel te nemen aan de studie. Aan de hand van een telefonische screening werd de definitieve steekproef vastgelegd. De geselecteerde organisaties moesten een voortrekkersrol spelen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid, door expliciet aandacht te besteden aan de groep 50-plussers en een aantal kwalitatieve initiatieven aan te bieden aan deze doelgroep. Daarnaast werd ook de representativiteit van de steekproef gewaarborgd door rekening te houden met de volgende selectiecriteria: maximale vertegenwoordiging van verschillende sectoren, evenredig aantal Vlaamse en Waalse organisaties, grootte van de organisatie, aanwezigheid van verschillende beroepsprofielen en representativiteit voor de sector. Tabel 1 geeft de sector, het aantal werknemers en het percentage 50-plussers van de deelnemende organisaties weer.

De eerste fase van het onderzoek bestond uit een kwalitatieve bevraging van de actoren betrokken bij het uittekenen en implementeren van HR-praktijken in het kader van het eindeloopbaanbeleid. Afhankelijk van de grootte van de organisatie ging het hierbij om de HR-verantwoordelijken of de algemene manager van de organisatie. Aan de hand van een semigestructureerd interview werden de respondenten bevraagd over de HR-strategie en -missie, de algemene visie op 50-plussers en de specifieke initiatieven die ze ondernemen op het vlak van leeftijdsbewust personeelsbeleid. De data-analyse gebeurde aan de hand van een kwalitatieve inhoudsanalyse gebaseerd op een combinatie van within-case analyses en cross-case analyses (Eisenhardt, 1989).

**Tabel 1.**

Kenmerken van de organisaties uit de steekproef

Case	Aard van de organisatie	Aantal werknemers	% 50-plussers
Zorg	Zorg	1 238	24
Garage	Onderhoud en reparatie automobielsector	45	20
Nucleair	Machineconstructie en opslag nucleair afval	100	50
Media	Media	2 767	57
BioTechno	Biotechnologie	103	43
Airco	Productie en verkoop van airconditioningtoestellen	798	100 (seizoensarbeiders)
Montage	Schrijnwerkerij	75	20
Autonoom Overheidsbedrijf	Postdiensten	37 000	39
Automation	Automatiseringsoplossingen voor logistieke systemen en industriële productie-installaties	350	14
IT	Informatica diensten en software	2 400	45

In zeven van de tien deelnemende organisaties werden in een tweede fase van het onderzoek de verzamelde gegevens op organisatieniveau aangevuld met gegevens uit een kwantitatieve werknemersbevraging. Deze bevraging peilde naar de perceptie van de betrokkenen op het gevoerde leeftijdsbewust personeelsbeleid in hun organisatie, hun gepercipieerde inzetbaarheid, engagement en eindeloopbaanintentie. Op basis van een disproportionele gestratificeerde steekproeftrekking in elk van de organisaties (15% van de totale N), werden 591 werknemers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De finale respons bestond uit 271 werknemers (41% vrouwen), met een gemiddelde leeftijd van 46 jaar (SD = 10,14). De meerderheid van de respondenten beschikten over een diploma middelbaar onderwijs (61,2%). Daarnaast had 4,9% van de respondenten een diploma lager onderwijs, 18,6% een bachelordiploma en 15,2% een masterdiploma. Verder genoten de respondenten gemiddeld over 16 jaar ervaring in de organisatie (SD = 12,16). Meer dan de helft van de respondenten (57,7%) was voltijds tewerkgesteld.

Naast deze kwantitatieve bevraging, werden in drie van de tien deelnemende organisaties ook focusgroepen georganiseerd waarin dezelfde thematieken aan bod kwamen. Deze focusgroepen werden bijgewoond door 82 50-plussers die tewerkgesteld waren op verschillende hiërarchische niveaus binnen de organisaties.

## Leeftijdsbewust personeelsbeleid in Belgische organisaties

### Argumenten voor het uittekenen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

De organisaties uit de steekproef startten met het uitbouwen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid omwille van diverse redenen. Twee redenen treden hierbij duidelijk op de voorgrond. Eerst en vooral zorgt de toenemende vergrijzing van de werknemerspopulatie ervoor dat de proportie 50-plussers in organisaties jaarlijks stijgt. Zo waren er op het moment van de studie in bijna de helft van de bevraagde organisaties meer dan 40% 50-plussers aan het werk. Deze demografische verschuiving creëert binnen de organisaties een *sense of urgency* die de concrete aanleiding vormt voor het uitwerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Daarnaast bleek ook het behoud van kennis en ervaring van 50-plussers een belangrijke drijfveer. De massale uitstroom van 50-plussers die veel organisaties te wachten staat en de uitstroom van kennis die dit met zich meebrengt, vormt voor organisaties de aanleiding om een leeftijdsbewust personeelsbeleid uit te werken. Met dit beleid wil men bestaande werknemers zo lang mogelijk behouden zodat ze hun kennis kunnen overdragen naar de volgende generatie. Een goed uitgebouwd systeem om deze kennisoverdracht te bevorderen,

wordt in veel organisaties dan ook als essentieel beschouwd voor het voortbestaan van de organisatie.

“Vijftigplussers zijn van onschatbare waarde, omwille van hun ervaring en hun knowhow. Bovendien zijn ze erg loyaal en denken ze samen met ons na over hoe we de werkomstandigheden kunnen verbeteren.” (HR-verantwoordelijke Nucleair)

Tot slot geven organisaties aan dat een leeftijdsbewust personeelsbeleid verder moet gaan dan een louter curatieve aanpak die zich specifiek richt op de groep van 50-plussers. Daar waar de nadruk tot op heden toch nog vaak op deze curatieve component lag, wil men naar de toekomst toe meer aandacht besteden aan preventieve en strategische maatregelen. Organisaties erkennen namelijk dat men met curatieve maatregelen vaak te laat komt. Men wil afstappen van een personeelsbeleid waarin leeftijd als een centraal criterium genomen wordt en evolueren naar een beleid waarin werknemers van alle leeftijden aangesproken worden volgens hun individuele mogelijkheden, wensen en behoeften. Dit houdt een verdere individualisering van de arbeidsrelatie in.

### Specifieke initiatieven in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

#### *Instroom*

Uit het onderzoek komt naar voor dat er in de bevroegde organisaties slechts een beperkte focus is op instroommaatregelen voor 50-plussers. Verder dan het uitschrijven van leeftijdsneutrale vacatures komt men vaak niet. Deze beperkte aanpassingen op het vlak van aanwerving en selectie zijn enerzijds het gevolg van het streven naar een gebalanceerd personeelsbestand. Bedrijven streven naar een gezonde balans waardoor men minder snel 50-plussers zal aanwerven omdat deze groep werknemers al in grote proportie aanwezig is in de organisatie. Anderzijds speelt ook de hoge loonkost van 50-plussers mee. Hoewel de tewerkstellingspremie voor 50-plussers als overheidsmaatregel gekend is, blijkt deze werkgevers er vaak niet van te overtuigen om over te gaan tot een actieve aanwerving van 50-plussers.

“We zitten binnen onze organisatie met een zeer grote groep 50-plussers. Dit brengt met zich mee dat we in onze organisatie de nood niet voelen om extra 50-plussers aan te werven.” (HR-verantwoordelijke Overheidsbedrijf)

#### *Training en opleiding*

Ongeveer de helft van de bevroegde organisaties geeft aan specifieke opleidingsmogelijkheden te voorzien voor 50-plussers. Met deze extra trainingen beoogt men een verhoging van de inzetbaarheid van 50-plussers. Bovendien passen deze trainingen binnen de opleidingscultuur die in veel van de organisaties leeft. Een beleid waarin levenslang leren centraal staat, ongeacht de leeftijd, wordt hoog in het vaandel gedragen in de bevroegde organisaties.

“Specifiek voor onze 50-plussers organiseerden we de opleiding ‘Verwen verzorgende’, die bestond uit drie dagdelen. Voor veel verzorgenden was dit een ongelooflijke opwaardering. Ze konden met hoogtechnologisch materiaal werken en leerden hoe ze hun rug minder konden belasten. Onze 50-plussers stonden te drummen om zo’n opleiding te mogen volgen.” (HR-verantwoordelijke Zorg)

Op het vlak van loopbaanmanagement en -begeleiding nemen organisaties weinig tot geen specifieke initiatieven voor de groep 50-plussers. Via individueel overleg probeert men 50-plussers te ondersteunen in hun loopbaan. Hierbij vertrekt men vanuit de competenties van de medewerker en zoekt men naar een overeenstemming met de verwachtingen en mogelijkheden binnen de organisatie. Men besteedt dus wel aandacht aan de loopbaan van 50-plussers, maar er worden geen specifieke initiatieven of maatregelen genomen voor deze groep van werknemers.

#### *Retentie*

In deze paragraaf gaan we verder in op de maatregelen die vaak worden toegepast om het einde van de loopbaan ‘gemakkelijker’ te maken. Het gaat dan om de zogenaamde curatieve praktijken die erop gericht zijn om de motivatie van 50-plussers

hoog te houden en hun eindloopbaanbeslissing uit te stellen. Veel van de organisaties die geconfronteerd worden met de nakende uitstroom van 50-plussers voelen de noodzaak om de kennis en knowhow van deze ervaren medewerkers te behouden. Kennisoverdracht staat dan ook centraal, wat met zich meebrengt dat 50-plussers vaak een mentorrol krijgen naar het einde van hun loopbaan toe. Daarnaast worden 50-plussers regelmatig ingezet om opleidingen te geven om er zo voor te zorgen dat hun ervaring en kennis op een efficiënte manier wordt overgebracht naar de volgende generatie.

Daarnaast zetten de organisaties uit de steekproef ook sterk in op het optimaliseren van de werkomgeving en -omstandigheden. Vooral in de productiebedrijven, waar de zwaarste knelpunten voor 50-plussers vaak liggen in de belastende werkomstandigheden, besteedt men hier veel aandacht aan. Een aantal organisaties betreft de 50-plussers ook actief in dit proces en laat hen zelf voorstellen doen rond verbeteringen op de werkvloer.

“Onze werknemers krijgen jaarlijks een checklist waarin ze kunnen aanduiden wat er veranderd moet worden. Op basis van de resultaten die uit deze bevraging naar voor komen, bouwen we samen met hen verder aan gewenste oplossingen. In het verleden heeft dit reeds heel wat nieuwe initiatieven opgeleverd, zoals een hefboom die het dragen van een voorwerp verlicht, het mechaniseren van bepaalde processen, het aanpassen van de verlichting, enzovoort.” (HR-verantwoordelijke Nucleair)

Tot slot voeren organisaties ook aanpassingen in de werkinhoud door om de werklast van 50-plussers te verlagen. De initiatieven die in dit opzicht genomen worden zijn zeer divers en gaan van aanpassingen in de werkuren tot veranderingen in de jobinhoud.

“Onze verzorgenden kunnen steeds in een andere context gaan werken wanneer ze dit wensen (bijvoorbeeld van gezinshulp naar kraamzorg). Ze hoeven ons enkel te laten weten dat ze willen roteren. Wij nemen dan samen met de verantwoordelijken verdere stappen om dit zo snel mogelijk uit te voeren.” (HR-verantwoordelijke Zorg)

“Wanneer de fysieke taken op het einde van de loopbaan te belastend worden, schakelen veel mensen over naar een meer leidinggevende of administratieve functie.” (HR-verantwoordelijke Garage)

## De perceptie van werknemers

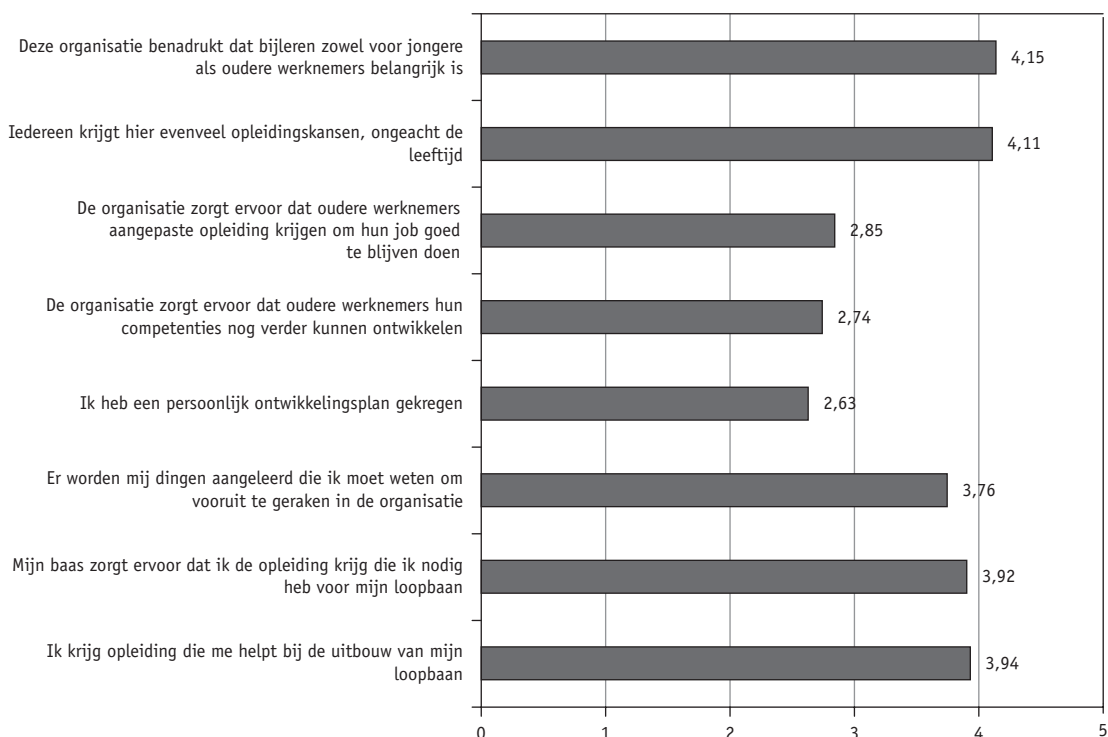
Zoals hierboven reeds werd aangehaald gaven de organisaties uit de steekproef aan dat ze willen afstappen van een personeelsbeleid waarin leeftijd als een centraal criterium genomen wordt. In de plaats daarvan wil men een leeftijdsneutraal personeelsbeleid voeren dat afgestemd is op de noden en wensen van de individuele werknemer. De resultaten van de werknemersbevraging tonen aan dat werknemers over het algemeen het gevoel hebben dat ze gelijk behandeld worden, onafhankelijk van hun leeftijd. Voornamelijk op het gebied van prestatiebeoordeling, opleiding, werkzekerheid en werkvolume bleek dit het geval te zijn. Wanneer we echter kijken naar aanpassingen in jobinhoud, de haalbaarheid van opgelegde objectieven, privé-werk situatie en verloning, geven werknemers aan dat deze gelijkheid tussen leeftijdsgroepen niet altijd doorgetrokken wordt. We kunnen dus stellen dat hoewel de organisaties uit onze steekproef een gelijkheidsvisie sterk naar voor schuiven, deze in de praktijk niet op alle vlakken als dusdanig wordt gepercipieerd.

Verder bevestigen de bevraagde werknemers dat organisaties minder initiatieven ondernemen op het vlak van de instroom en aanwerving van 50-plussers. Zo stemt slechts een vierde van de respondenten in met het item *“Er worden hier regelmatig werknemers in dienst genomen die ouder zijn dan 50 jaar”*. Ook tijdens de focusgroepen was de algemene consensus dat de aanwerving van 50-plussers binnen de organisatie eerder uitzonderlijk was.

Figuur 1 geeft de perceptie van werknemers over hun kansen tot vorming, training en opleiding weer. Uit deze tabel blijkt dat werknemers over het algemeen tevreden zijn over de opleidingskansen die hen geboden worden. Een persoonlijke aanpak op maat van de medewerker blijkt echter minder aanwezig te zijn. Op de items met betrekking tot het persoonlijk ontwikkelingsplan en aangepaste

**Figuur 1.**

Percepties van werknemers rond vorming, training en opleiding



**Noten:** Antwoorden werden steeds gegeven op een vijfpuntenschaal gaande van (1) = 'helemaal niet akkoord' tot (5) = 'volledig akkoord' (N = 271).

opleidingsmogelijkheden voor 50-plussers wordt namelijk beduidend lager gescoord.

Deze bevindingen werden ook bevestigd tijdens de verschillende focusgroepen. Over het algemeen gaven de deelnemende werknemers aan dat iedereen, ongeacht leeftijd, kansen kreeg om opleiding te volgen.

“Niet leeftijd, maar eerder de inhoud van je job geeft aan welke opleidingen je volgt.”

Tegelijkertijd gaven de bevraagde werknemers echter ook aan dat hun noden met betrekking tot opleidingen niet steeds vervuld werden, zowel wat de inhoud als de vorm van deze opleidingen betrof. Op het vlak van de inhoud schoof men vooral het gebrek aan technologische cursussen naar voor. Vijftigplussers hadden het gevoel dat

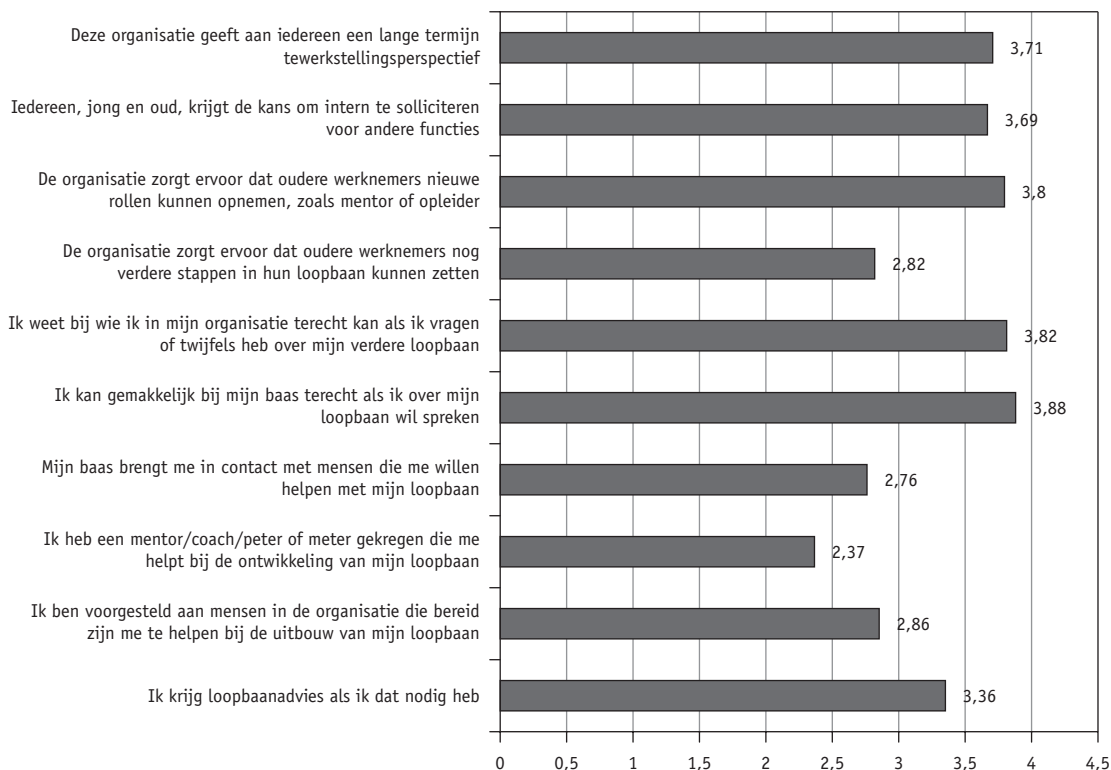
zij in dit opzicht nog steeds achterop hinkten ten opzichte van de jongere generaties. Wat de vorm van de opleiding betrof, bleek menselijk contact een centraal aspect van wat 50-plussers zochten in een opleiding. Opleidingen in de vorm van e-learning viel bij deze groep dan ook minder in de smaak.

‘Ik heb meer nood aan persoonlijk contact. Iemand waar ik meteen een vraag aan kan stellen.’

Tot slot werden in de vragenlijst de percepties van werknemers over het loopbaanbeleid van de organisatie afgetoetst (figuur 2). Volgens de werknemers ging er binnen de organisaties minder aandacht naar loopbaanbegeleiding. Het geven van een loopbaanperspectief aan oudere werknemers kwam dan ook als aandachtspunt naar voor.

**Figuur 2.**

Percepties van werknemers rond loopbaanondersteuning en -begeleiding.



**Noten:** Antwoorden werden steeds gegeven op een vijfpuntenschaal gaande van (1) = 'helemaal niet akkoord' tot (5) = 'volledig akkoord' (N = 271).

Ook tijdens de focusgroepen werden deze bevindingen bevestigd. Zo gaven de bevroegde werknemers aan dat er vaak geen verband was tussen de gevolgde opleidingstrajecten en de loopbaanplanning. Verschillende werknemers hadden het gevoel dat hen geen toekomstperspectief geboden werd na 50 jaar en dat ze nog weinig kansen kregen om hun loopbaan verder te ontwikkelen.

“Ik vind dat men toekomstperspectieven hier ruimer moet zien. Ik doe bijvoorbeeld niet meer mee aan selectieproeven, want men wil je als oudere niet meer. Men is steeds op zoek naar iemand met nieuwe ideeën, een frisse wind. Maar ik kan als vijftigplusser toch ook nieuwe ideeën aanleveren. Ik heb echt nood aan meer toekomstperspectief want momenteel blijf ik steeds op hetzelfde punt zitten omdat ik toch al ‘te oud’ ben.”

### Invloed van een leeftijdsbewust personeelsbeleid op de motivatie van werknemers om langer door te werken

In een laatste luik van dit onderzoek gaan we na in welke mate een leeftijdsbewust personeelsbeleid, geoperationaliseerd als *High Performance Work Systems*, bijdraagt tot een hogere inzetbaarheid, hoger engagement en hogere intentie om langer door te werken.

### De rol van *High Performance Work Systems*

In de HR-literatuur is er heel wat onderzoek naar het effect van afzonderlijke HRM-praktijken op verschillende uitkomsten. Recent benadrukken onderzoekers echter de nood om het effect van

bundels van HR-praktijken, zogenaamde *High Performance Work Systems* (HPWS), op verschillende uitkomsten (zowel op het niveau van het individu als dat van de organisatie) na te gaan (Wright & Boswell, 2002). High Performance Work Systems worden gedefinieerd als onafhankelijke, maar onderling verbonden, HR-praktijken die ontwikkeld zijn om de prestatie van werknemers te verhogen (Combs et al., 2006; Huselid, 1995). Binnen de HPWS-benadering gaat men uit van een configurationeel perspectief op HRM dat aangeeft dat een combinatie van samenhangende HRM-praktijken een positieve invloed heeft op de organisatieprestatie (Gooderham, Parry & Ringdal, 2008; MacDuffie, 1995). HRM-bundels creëren namelijk een synergetisch effect dat verder gaat dan het effect van de afzonderlijke praktijken (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998).

Door de invloed van HPWS op de eindeloopbaanintentie te onderzoeken, sluiten we aan bij de centrale idee binnen de HPWS-literatuur. Deze gaat ervan uit dat het niet de aparte HR-praktijken zijn die een belangrijke invloed uitoefenen op het gedrag van werknemers, maar eerder het systeem van onderling verbonden praktijken. In het kader van vergrijzing, betekent dit dat het eerder gaat om het voeren van een globaal leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin rekening gehouden wordt met de individuele kenmerken van alle werknemers eerder, dan een reactieve of curatieve benadering waarbij men specifieke maatregelen ontwerpt voor specifieke groepen van werknemers.

### De rol van engagement

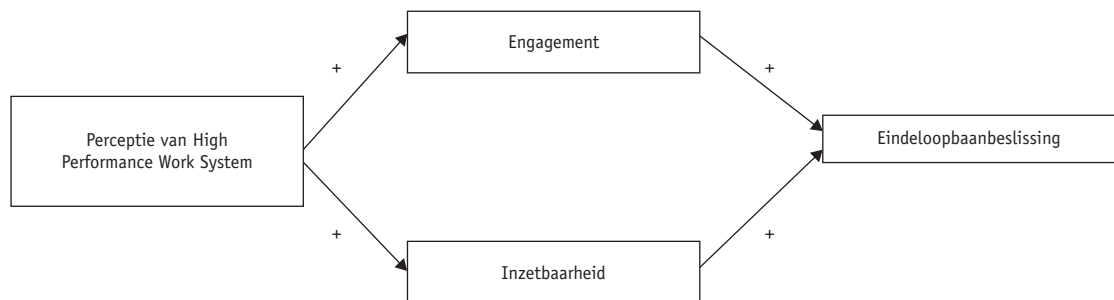
Daarnaast exploreren we binnen dit onderzoek de rol van engagement als individuele determinant van de eindeloopbaanbeslissing van de werknemer. Engagement wordt gedefinieerd als een positieve gemoedstoestand van opperste voldoening ten aanzien van het werk, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Bakker, 2009). Zo verwijst engagement naar een toestand waarin werknemers betekenis vinden in hun werk en bereid zijn om hierin extra tijd en energie te investeren (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Geëngageerde werknemers tonen een sterke betrokkenheid op hun werk, zijn hier trots en enthousiast over, en gaan helemaal op in hun werk (Bakker, 2009). Engagement gaat dan ook verder dan tevredenheid of betrokkenheid. Het is een ingesteldheid die leidt tot persoonlijke voldoening voor de werknemer en positieve resultaten voor de organisatie (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008).

### De rol van inzetbaarheid

Tot slot gaan we ook de rol van inzetbaarheid in de eindeloopbaanbeslissing van werknemers na. Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als het vermogen om de eigen job te behouden of een gewenste job te bekomen (Rothwell & Arnold, 2007). Gegeven de snel veranderende omgeving waarin organisaties opereren, kan een hoge mate van inzetbaarheid 50-plussers helpen om de benodigde kwalificaties

**Figuur 3.**

Hypothetische verbanden tussen perceptie van High Performance Work System, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing





te behouden (de Graaf et al., 2011). Vijftigplussers die hun loopbaankansen in verschillende organisaties en beroepsvelden positiever inschatten, zullen ook geneigd zijn om langer aan het werk te blijven (Camerino et al., 2008). Daarom nemen wij in ons onderzoeksmodel ook inzetbaarheid mee op als een antecedent van de eindeloopbaanbeslissing van werknemers.

### Het onderzoeksmodel

Figuur 3 schetst het volledige onderzoeksmodel dat we in deze studie toetsen. Algemeen veronderstellen we dat de perceptie van High Performance Work Systems positief samenhangt met engagement en inzetbaarheid. Deze inzetbaarheid en engagement hangen op hun beurt samen met de eindeloopbaanbeslissing van werknemers, geoperationaliseerd in termen van hun vooropgestelde pensioenleeftijd. Concreet gaan we er dus vanuit dat de positieve impact van gepercipieerde High Performance Work System op de eindeloopbaanbeslissing gemedieerd wordt door engagement en inzetbaarheid.

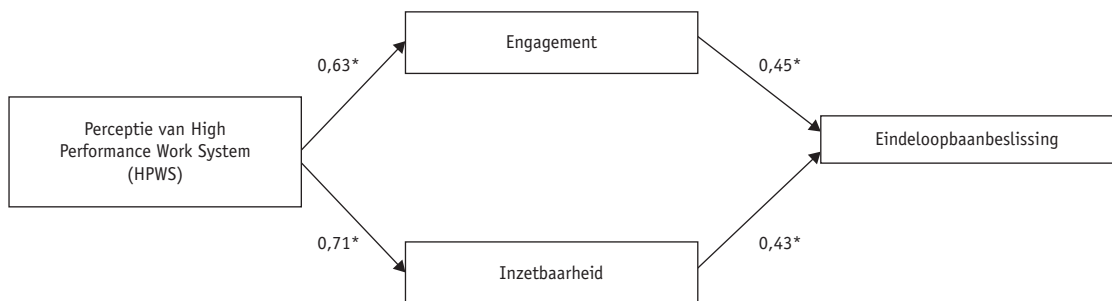
Figuur 4 geeft de structurele samenhang tussen de verschillende variabelen weer. Een meer uitgebreide toelichting van deze toetsing wordt gegeven in De Vos et al. (in preparation). Eerst en vooral blijkt uit de resultaten dat gepercipieerde HPWS de inzetbaarheid en het engagement van werknemers verhogen.

Verder komt uit de resultaten naar voor dat engagement en inzetbaarheid op hun beurt de eindeloopbaanbeslissing van werknemers beïnvloeden. Geëngageerde en inzetbare medewerkers zijn van plan om langer te werken dan werknemers die zichzelf als minder geëngageerd en inzetbaar beoordelen. Als dusdanig levert deze studie bevestiging op van het positieve verband tussen engagement en inzetbaarheid enerzijds en de eindeloopbaanbeslissing anderzijds.

Tot slot blijkt uit deze studie dat de relatie tussen percepties van HPWS en de eindeloopbaanbeslissing volledig gemedieerd wordt door engagement en inzetbaarheid. Werknemers die het gevoel hebben dat hun organisatie alle werknemers gelijk behandelt, ongeacht hun leeftijd, zullen een hoger niveau van engagement en inzetbaarheid ervaren, wat opnieuw leidt tot een verhoogde intentie om langer door te werken. Organisaties die actief investeren in de ontwikkeling en implementatie van een dergelijk beleid, kunnen de gepercipieerde inzetbaarheid en het engagement van hun werknemers, alsook de intentie om langer door te werken, verhogen. Dit indirecte effect van percepties van HPWS op eindeloopbaanbeslissing toont voor organisaties het belang aan om te investeren in dergelijke bundels van HR-praktijken. Deze bundels verhogen namelijk niet enkel het engagement en de inzetbaarheid van werknemers, maar zetten hen er ook toe aan om langer aan het werk te blijven.

**Figuur 4.**

Structurele samenhang tussen de verschillende variabelen uit het model



**Noten:** \*  $p < 0,01$   
 $\chi^2 = 187,94$  (df = 45), GFI = 0,95, CFI = 0,94, RMSEA = 0,07

## Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek toont aan dat de basismotivatie voor een beleid gericht op 50-plussers vandaag nog zeer sterk van curatieve aard is. Wie geconfronteerd wordt met een leeftijds piramide met sterke concentratie in de hogere leeftijdscategorieën, doet aan leeftijdsbewust HRM uit 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 werken en privéleven.

Men is zich hier binnen de bevroegde organisaties ook van bewust. Zo gaven ze aan 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. De uitdaging daarbij is 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, wat aanleunt bij een loopbaanperspectief. Hoewel individuele, op maat gemaakte HR-initiatieven gemakkelijker 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.

Tot slot werpen de resultaten nieuw licht op hoe organisaties de eindloopbaanbeslissing van hun werknemers kunnen beïnvloeden, namelijk door te focussen op het voeren van een beleid waarin leeftijd geen onderscheidend criterium is, wat verder gaat dan een beperktere focus op meer traditionele, individuele HR-initiatieven. Idealiter bestaat een leeftijdsbewust personeelsbeleid enerzijds uit een 'longitudinale dimensie': een loopbaanperspectief dat rekening houdt met en inspeelt op veranderende verwachtingen en motivaties doorheen de loopbaan van een individuele medewerker. Anderzijds

is ook een 'cross-sectionele dimensie', waarbij men het effectief samenwerken van medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën faciliteert, van belang.

*Ine Willemse*

*Kristien Van Bruystegem*

*Vlerick Leuven Gent Management School*

*Jonathan Remue*

*Universiteit Gent*

*Ans De Vos*

*Antwerp Management School*

### Noot

1. Dit artikel is het resultaat van het onderzoeksproject "De impact van individuen, organisaties en instituties op de lengte van de loopbaan" (Carle) dat gefinancierd werd door Federaal Wetenschapsbeleid in het kader van het programma "Samenleving en Toekomst".

### Bibliografie

- Bakker, A. B. 2009. Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en Organisatie*, 22, 336-353.
- Becker, B. & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Beehr, T. A. 1986. The process of retirement: a review and recommendation for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Camerino, D., Conway, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Estryn-Béhar, M., Costa, G. & Hasselhorn, H. M. 2008. Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1645-1659.
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A. & Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- de Graaf, S., Peeters, M. & van der Heijden, B. 2011. De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24, 375-392.
- De Vos, A., Willemse, I., Remue, J. & Van Bruystegem K (in preparation). Retirement from a social exchange perspective: the importance of high commitment work practices.

- Delery, J. E. 1998. Issues of fit in human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K. 2008. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 2041-2056.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Langendoen, M. W. 1998. *Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Instrumenten en maatregelen voor individuele loopbaanregelingen*. Lelystad: Stichting IVIO.
- MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations*, 48, 197-221.
- Pitt-Catsouphes, M. & Matz-Costa, C. 2008. The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11, 215-229.
- Rothwell, A. & Arnold, J. 2007. Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- 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.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. 2002. Desgregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Young, M. B. 2006. We've studied older workers to death. How come we know so little about them? *Conference Board Review*, 44, 48-54.
- Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D. & Sarchielli, G. 2008. Postponing job retirement?: Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13, 150-167.