

8 Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers

Dorien Kooij, Josje Dikkers, Paul Jansen en Judith van den Broek

Gezien de sterke vergrijzing van Westerse samenlevingen (o.a. OECD, 2012; UN, 2007) en ontwikkelingen op overheidsniveau rond het ophogen van de pensioengerechtigde leeftijd is het (nood)zaak voor beleidmakers en Human Resource (HR) professionals om oudere werknemers op een gezonde, gemotiveerde en productieve manier langer in dienst te houden. Duurzaam inzetbaar houden van oudere medewerkers is hiermee een thema dat voor de komende jaren hoog op de agenda staat van HR professionals.

In dit hoofdstuk zullen wij verschillende typen Human Resource (HR) beleid bespreken gericht op het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers, en dan met name oudere werknemers. Onder Human Resource Management verstaan wij alle activiteiten die samenhangen met het managen van werk en mensen in organisaties (Boxall & Purcell, 2011). HR beleid wordt ontwikkeld door het bestuur van de organisatie of door de afdeling HR. Vervolgens wordt dit beleid geïmplementeerd door lijnmanagers, wat weer wordt waargenomen door de werknemers (Nishii & Wright, 2007). Uit onderzoek blijkt dat het door het bestuur *geïnitieerde* HR beleid, het door lijnmanagers *geïmplementeerde* HR beleid en het door werknemers *waargenomen* HR beleid van elkaar verschillen (Khilji & Wang, 2008). Aangezien met name het waargenomen HR beleid invloed heeft op werkuitkomsten van werknemers - zoals werktevredenheid, welzijn en betrokkenheid (Guest, 1999) - richten wij ons in dit hoofdstuk op **waargenomen HR beleid**.

Duurzame inzetbaarheid wordt vaak als een multidimensioneel concept gedefinieerd. Van der Klink et al. (2011; p. 347) definiëren duurzame inzetbaarheid bijvoorbeeld als: “het doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te kunnen (blijven) functioneren in het huidige en in toekomstig werk, met behoud van

gezondheid en welzijn.” Van Vuuren (2011) beschrijft duurzame inzetbaarheid als “de mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren”.

Verschillende definities van duurzame inzetbaarheid identificeren concrete aspecten van duurzame inzetbaarheid. Zo definieert de SER duurzame inzetbaarheid als bestaande uit vitaliteit, werkvermogen en employability. Vitaliteit of ‘vigour’ is volgens Schaufeli en Bakker (2004) een positief, actief concept dat verwijst naar de beschikbaarheid van energie maar ook naar de bereidheid om energie te stoppen in het werk. Werkvermogen is de mate waarin een werknemer, gezien zijn of haar gezondheid, fysiek en mentaal in staat is om met baaneisen om te gaan (Ilmarinen, 1999). Employability, tot slot, staat voor het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In dit hoofdstuk hanteren wij de SER definitie van duurzame inzetbaarheid.

De definitie van oudere werknemers is minder eenvoudig. In de literatuur en in de praktijk worden werknemers van verschillende leeftijden gecategoriseerd als oud. Er is dus geen eenduidige leeftijdsgrens voor oudere werknemers (Matthews, Bulger, & Barnes-Farrell, 2010). Bovendien zegt kalenderleeftijd alleen niet alles; andere *leeftijdsgerelateerde factoren* beïnvloeden ook sterk of iemand oud is of zichzelf oud voelt. Voorbeelden van leeftijdsgerelateerde factoren zijn: Gezondheid, dienstjaren in de functie en toekomstperspectief. Een werknemer van 50 jaar met een slechte gezondheid, een lange functieverblijftijd en de perceptie dat zijn tijd afloopt of eindig is, staat anders in het werk dan een werknemer van 55 jaar met een goede gezondheid, die net begonnen is in een nieuwe functie en een lang toekomstperspectief ervaart. Gezien deze leeftijdsgerelateerde factoren suggereert een aantal onderzoekers dat kalenderleeftijd alleen een onvolledig beeld geeft van ouder worden op het werk (Kanfer & Ackerman, 2004; Settersten & Mayer, 1997). Dit alles maakt het definiëren van oudere werknemers moeilijk (zie ook Hoofdstuk 1).

HR beleid voor oudere werknemers

Onderzoek naar HR beleid voor oudere werknemers staat nog in de kinderschoenen. In 2000 onderscheidde Yeatts, Folts en Knapp twee visies op HR beleid voor oudere werknemers; het depreciatiemodel en het conservatiemodel. Het *depreciatiemodel* gaat ervan uit dat de waarde van een werknemer voor een organisatie vroeg in de loopbaan piekt, stabiel is in het midden van de loopbaan en daarna afneemt. In dit model zijn investeringen in oudere werknemers kostbaar en worden oudere werknemers gestimuleerd de organisatie te verlaten. Het *conservatiemodel* gaat er juist van uit dat oudere werknemers kunnen vernieuwen en dus waardevol blijven voor de organisatie als ze goed gemanaged worden. Verschillende onderzoekers bouwen voort op het conservatiemodel en onderzoeken HR beleid voor oudere werknemers en hoe de impact van dit beleid op werkuitskomsten - zoals tevredenheid en betrokkenheid - verandert met leeftijd.

In de literatuur worden verschillende typen HR instrumenten voorgesteld die belangrijk zijn voor oudere werknemers. Dit zijn bijvoorbeeld: Parttime werken of parttime pensioen, een gecomprimeerde werkweek (zoals vier dagen van 9 uur maken), deelname in besluitvorming, extra verlof, flexibele werktijden, trainingprogramma's voor oudere werknemers, taakverlichting, langdurige loopbaanonderbreking en vrijstelling van ploegendienst en overwerken (Armstrong-Stassen, 2008; Paul & Townsend, 1993; Rau & Adams, 2005; Remery, Henkens, Schippers, & Ekamper, 2003; Saba & Guerin, 2005). De invloed van deze instrumenten op oudere werknemers is echter nauwelijks onderzocht. Een uitzondering is een onderzoek van Armstrong-Stassen en Ursel (2009).

Armstrong-Stassen en Ursel (2009) maken een onderscheid tussen HR instrumenten gericht op training (training aangepast aan de behoeften en leerstijlen van oudere werknemers om verouderde vaardigheden te actualiseren en nieuwe vaardigheden te leren), en HR instrumenten gericht op flexibiliteit (flexibele of minder werkuren, duobanen en gefaseerd

pensioneren). Op basis van de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) verwachtten Armstrong-Stassen en Ursel dat deze HR instrumenten een positieve invloed zullen hebben op werkuitkomsten van oudere werknemers. Volgens de theorie van sociale uitwisseling hebben HR beleid en instrumenten een positieve invloed op werkuitkomsten, omdat HR beleid werknemers ondersteunt en aan werknemers laat zien dat de organisatie goede bedoelingen met hen heeft. Werknemers zien HR beleid dus als steun, als investering van de organisatie in hen en als waardering van hun inzet in de organisatie. Dit zullen werknemers vervolgens 'terugbetalen' aan de organisatie door positieve houdingen en gedragingen te vertonen ten opzichte van de organisatie (Shore & Shore, 1995). Zoals verwacht vonden Armstrong-Stassen en Ursel (2009) in hun studie onder oudere verpleegkundigen, managers en professionals dat HR instrumenten gericht op training een positieve invloed hebben op de waargenomen steun vanuit de organisatie en dus op de intentie om door te werken in de organisatie. HR instrumenten gericht op flexibiliteit hadden geen invloed op waargenomen steun vanuit de organisatie en ook niet op de intentie om door te werken.

Behalve dit soort speciaal voor oudere werknemers ontworpen HR beleid en instrumenten, bieden organisaties ook meer algemene HR instrumenten, zoals training, loopbaanplanning en beloning, aan hun medewerkers. De invloed van deze instrumenten op werkuitkomsten kan veranderen met leeftijd. Zoals eerder in dit boek besproken, betreft ouder worden allerlei biologische, psychosociale, en sociale veranderingen (Settersten & Mayer, 1997), zoals verlies in of afname van fysieke capaciteiten en korte termijn geheugen en winst of verbetering in algemene kennis en vocabulaire (Kanfer en Ackerman, 2004). Omdat het aantal verliezen groter is dan het aantal verbeteringen, zullen ouderen hun (hulp)bronnen - zoals tijd, aandacht en energie - anders besteden dan jongeren. Daardoor zullen doelen en motieven veranderen met leeftijd. Zo hebben Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, en Dijkers (2011) gevonden dat motieven gerelateerd aan uitdagend werk, het maken van promotie, het

werken met mensen, erkenning en salaris afnemen met leeftijd en dat motieven gerelateerd aan een interessante baaninhoud en het gebruiken van vaardigheden, het uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen, aan autonomie, het helpen van anderen en baan zekerheid toenemen met leeftijd. Kort samengevat komt dit neer op een toename van het belang van intrinsieke drijfveren en een afname van de nadruk op groei en extrinsieke drijfveren met leeftijd.

Door deze veranderende motieven zal het nut of de waarde van HR beleid veranderen. Het nut of de waarde van HR beleid bepaalt vervolgens hoeveel de werknemer ‘terugbetaalt’ aan de organisatie in termen van houding en gedrag. Daarom zal de invloed van HR beleid op werkuitskomsten veranderen met leeftijd. Om meer inzicht te geven in hoe het nut van HR beleid verandert met leeftijd gebruiken wij de theorie van Selectie Optimalisatie en Compensatie (SOC) (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999). Volgens deze theorie streven mensen gedurende hun levensloop steeds vier doelen na;

- 1) groei (het bereiken van een hoger niveau van functioneren);
- 2) behoud (het behouden van het huidige niveau van functioneren als nieuwe uitdagingen zich aandienen);
- 3) herstel (het herstellen en terugkeren naar het eerdere niveau van functioneren na een verlies) en;
- 4) reguleren van verlies (het goed functioneren op een lager niveau als behoud en herstel niet langer mogelijk zijn).

Aangezien HR beleid kan worden ingedeeld op basis van het doel dat het dient, hebben we in een eerder onderzoek (Kooij, 2010; 2010a) deze vier levensdoelen gebruikt om HR beleid te categoriseren of bundelen. Deze vier bundels zijn behalve op basis van theorie, tot stand gekomen door exploratief case studie onderzoek. Hiervoor werden interviews gehouden met personeelsmanagers, lijnmanagers en (oudere) werknemers in vier organisaties in de

bouwsector. Twee van de bouwbedrijven werden aangemerkt als best practice op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid door een taskforce van de overheid. Er is voor de bouwsector gekozen, omdat deze sector aan de ene kant gekenmerkt werd door ernstige vergrijzing en personeelstekorten en aan de andere kant door met name fysiek zware functies en wij het waarschijnlijk achtten dat men in deze sector al begonnen was met de inzet van HR beleid om oudere werknemers te behouden.

In de casestudie werden vier benaderingen van oudere werknemers in organisaties onderscheiden. Aan de ene kant spraken personeelsmanagers, lijnmanagers en werknemers over het sparen, beschermen en ontzien van oudere werknemers en noemden ze HR instrumenten zoals part time werken, taakverlichting en demotie. Aan de andere kant spraken ze over het ontwikkelen van oudere werknemers en noemden ze HR instrumenten zoals training en ontwikkeling in de functie. Daarnaast noemden ze HR instrumenten gericht op behoud (van met name gezondheid), zoals gezondheidskeuringen en bijscholing. Ten slotte spraken ze over het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van oudere werknemers en noemden ze HR instrumenten zoals het betrekken van of laten adviseren bij besluitvorming en mentorrollen.

Op basis van de SOC theorie en dit exploratieve case studie onderzoek, onderscheiden wij vier categorieën of **bundels van HR beleid voor oudere werknemers**:

- 1) HR beleid gericht op *ontwikkeling*, zoals training en promotie, die werknemers helpen om hogere niveaus van functioneren te behalen (groei);
- 2) HR beleid gericht op *behoud*, zoals baanveiligheid en flexibele werktijden, die werknemers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden als zij voor nieuwe uitdagingen komen te staan (behoud);
- 3) HR beleid gericht op *ontzien*, beschermen of sparen van werknemers, zoals demotie of taakverlichting, die werknemers helpen om goed te functioneren op

lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is (reguleren van verlies) en;

- 4) HR beleid gericht op *benutten* van de bestaande ervaring, kennis en kunde van (oudere) werknemers, zoals horizontale baanverandering of taakverrijking, die werknemers helpen terug te keren naar hun vorige niveau van functioneren na een verlies (in fysieke capaciteiten bijvoorbeeld). Hier worden taken die de werknemer door het verlies niet meer kan uitvoeren uit de functie gehaald en vervangen door taken die bestaande, maar nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer benutten (herstel) (zie tabel 1).

Tabel 1. HR bundels

Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontzie
Loopbaanplanning	Functioneringsgesprek	Taakverrijking	Extra verlof
Continue ontwikkeling in de functie	Ergonomische aanpassingen	Participatie in besluitvorming	Sabbatical Prepensioen
Reguliere training	Prestatiebeloning	Taakverlichting	Demotie
Promotie	Flexibele arbeidsvoorwaarden	Horizontale baanverandering	Vrijstelling van overwerk
	Werkweek van 4x9	Tweede loopbaan	Part time werken/ deeltijdpensioen

De invloed van deze bundels HR beleid kan veranderen met leeftijd. Zoals gezegd, zullen mensen, als ze ouder worden en meer verliezen moeten verwerken, hun energie en aandacht anders verdelen. Ze gaan zich minder richten op groei en meer richten op behoud, herstel en regulering van de verliezen en dus zullen werkgerelateerde groeimotieven

(bijvoorbeeld het maken van promotie) afnemen en zekerheidsmotieven (bijvoorbeeld baan zekerheid) toenemen met leeftijd. Daarom zal het nut van HR beleid gericht op ontwikkeling afnemen en het nut van HR beleid gericht op behoud, benutten en ontzien toenemen met leeftijd. Verwacht wordt dat de relatie tussen HR beleid en werkuitskomsten daarom ook verandert met leeftijd; de relatie tussen ontwikkelbeleid en werkuitskomsten wordt zwakker als men ouder wordt en de relatie tussen behoud-, benut- en ontziebeleid en werkuitskomsten wordt sterker als men ouder wordt.

Zoals verwacht werd de relatie tussen de behoudsinstrumenten ‘beloning’, ‘het delen van informatie’, ‘het werken in teams’ en ‘flexibele werktijden’ en tevredenheid en betrokkenheid sterker met leeftijd, en de relatie tussen de ontwikkelinstrumenten ‘promotie’ en betrokkenheid zwakker met leeftijd (Kooij, Jansen, De Lange, en Dijkers, 2010). Een andere studie liet, zoals verwacht, zien dat de relatie tussen ontziebeleid en betrokkenheid en tevredenheid sterker wordt met leeftijd onder hoger opgeleide en mannelijke werknemers, maar niet onder lager opgeleide en vrouwelijke werknemers. Ontziebeleid is dus met name van belang voor hoger opgeleide en mannelijke oudere werknemers (Kooij, 2010). Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen ontwikkel- en benutbeleid en werkuitskomsten nauwelijks verandert als werknemers ouder worden, dat de relatie tussen behoudbeleid en werkuitskomsten over het algemeen sterker wordt met leeftijd en dat de relatie tussen ontziebeleid en werkuitskomsten sterker wordt als hoger opgeleide en mannelijke werknemers ouder worden.

Tot slot hebben Van Dalen, Henkens en Schippers (2007) maatregelen in kaart gebracht die werkgevers nemen dan wel overwegen te nemen om oudere werknemers te behouden. Dit zijn van meest naar minst toegepast extra verlof, ergonomische maatregelen, deeltijd pensioen, ouderen inzetten als coach, taakverlichting, leeftijdsgrens onregelmatig werk/ploegendienst, vrijstelling overwerk, aanpassing werktijden, functioneringsgesprekken

gericht op einde loopbaan, werken in naar leeftijd gemengde teams, opleidingsplan, loopbaanonderbreking en demotie. Dit zijn veelal vormen van wat wij ontziebeleid noemen.

HR beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers

In de vorige paragraaf hebben we een grote verscheidenheid aan HR beleid voor oudere werknemers en hun verschillende invloed op werkuitkomsten besproken. In deze paragraaf zullen wij hierop voortbouwen door de invloed van HR beleid op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bespreken. Onderzoek naar de invloed van HR beleid op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers staat nog in de kinderschoenen. Desalniettemin zijn er een aantal studies die de invloed van HR beleid op vitaliteit, werkvermogen en employability van oudere werknemers onderzoeken.

Zo hebben De Graaf, Peeters en Van der Heijden (2011) gevonden dat training en opleiding in aangrenzende expertisegebieden en de leerwaarde van de functie een positief effect hebben op de employability van oudere Nederlandse gemeenteambtenaren. In tegenstelling tot hun verwachting bleek er geen verband te bestaan tussen loopbaanmanagement-activiteiten die organisaties initiëren en employability. Daarom concluderen zij dat het voor de inzetbaarheid van oudere werknemers belangrijk is om functies zodanig in te richten dat ze uitdagend zijn en voldoende leermogelijkheden bevatten en om in een bredere ontwikkeling van oudere werknemers te investeren.

Alavinia, De Boer, Duivenbouden, Frings-Dresen en Burdorf (2009) onderzochten het werkvermogen van oudere werknemers in de bouw. Zij vonden dat fysieke werkgerelateerde factoren, zoals een ongemakkelijke werkhouding en blootstelling aan vibraties, en werkgerelateerde psychosociale factoren, zoals weinig autonomie en een hoge werkdruk, een negatieve invloed hebben op het werkvermogen van deze oudere werknemers.

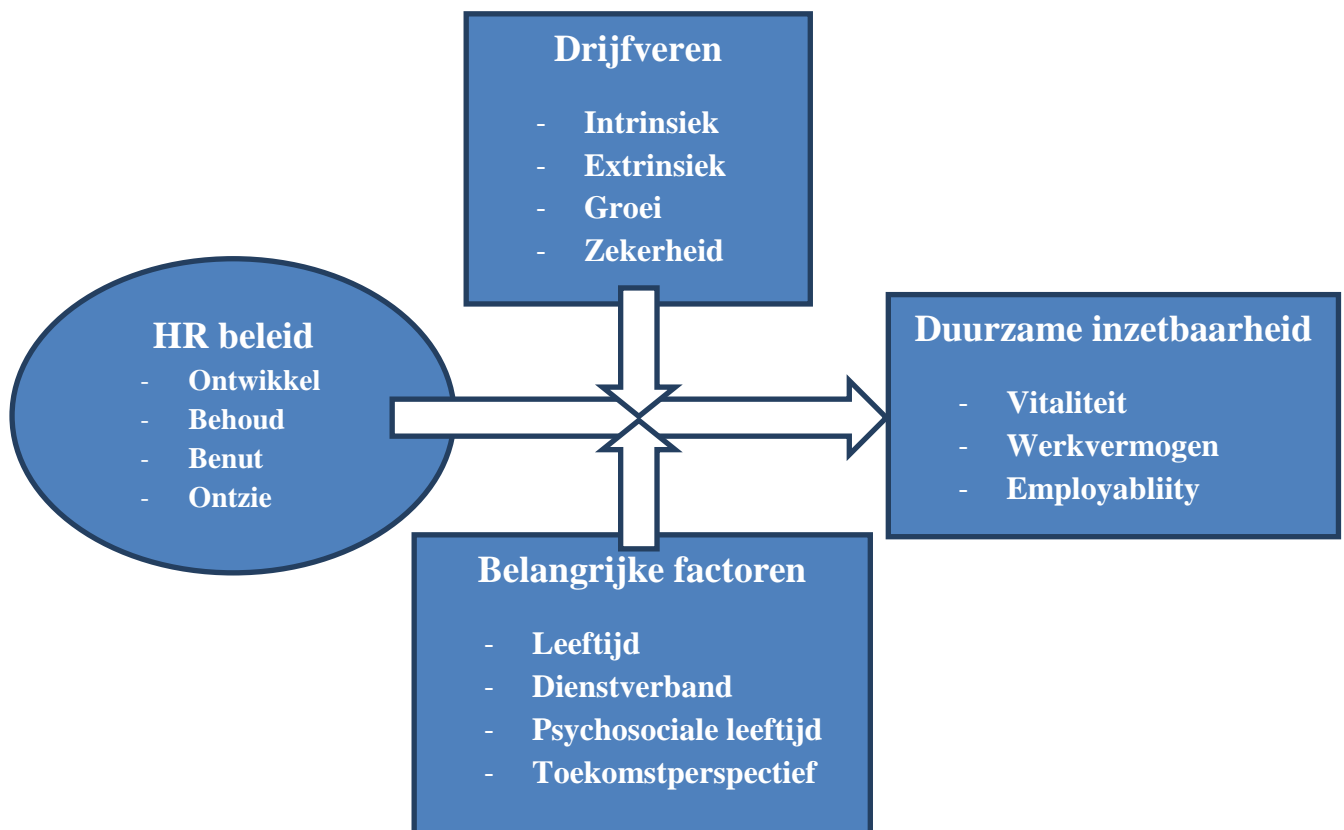
Geïnspireerd op de SOC theorie, onderzochten Müller, Weigl, Heiden, Glaser en Angerer (2012) leeftijdsinterventies op het gebied van selectie (doelstellingen formuleren en prioriteiten stellen), optimalisatie (permanent gebruik maken van, verbeteren en coördineren van de individuele middelen om doelen te bereiken) en compensatie (het verwerven en gebruiken van additionele middelen of externe hulp om doelen te blijven behalen als de hoeveelheid beschikbare middelen is verminderd) (SOC). Resultaten laten zien dat het gebruik van SOC-strategieën positief samenhangt met werkvermogen voor met name oudere Duitse verpleegkundigen. Bovendien laten de resultaten zien dat het positieve effect van autonomie op werkvermogen loopt via deze SOC-strategieën. Op basis van deze resultaten, bevelen Müller et al. (2012) aan dat organisaties oudere verpleegkundigen moeten trainen in het toepassen van SOC-strategieën. Daarnaast moeten deze SOC trainingen worden aangevuld met interventies in baanontwerp die de autonomie vergroten.

Van der Hoeven et al. (2011) onderzochten in elf zorginstellingen verspreid over de sectoren Verpleging en Verzorging, Verstandelijke Gehandicaptenzorg en Geestelijke Gezondheidszorg, de condities waaronder (oudere) werknemers bereid zijn langer door te werken, en welk HR beleid daarvoor nodig is. Het bleek dat voldoende trainings- en scholingsmogelijkheden (ontwikkelbeleid) worden aangeboden maar dat vooral ouderen daarvan onvoldoende gebruik maken. Eveneens vinden in de meeste instellingen (nog) geen periodieke gesprekken plaats tussen leidinggevende en medewerker over de inrichting van het ‘persoonlijk arbeidsprofiel’, dat wil zeggen over functie-inhoud, arbeidsvoorwaarden, werktevredenheid en toekomstverwachting (behoud- en benutbeleid). De bereidheid om langer door te werken hangt niet samen met de leeftijd. Bij de beslissing door te werken vormen de eigen gezondheid, plezier in het werk, werkbelasting, sociale contacten en de thuissituatie de belangrijkste punten van overweging. Op persoonlijk niveau hangt doorwerken samen met een open toekomstperspectief, organisatiebetrokkenheid en

psychologische contractvervulling (30 – 50 jaar), met de aanwezigheid van ontwikkelingsregelingen op functie- of organisatieniveau (jonger dan 30 jaar) en met de kans kennis te kunnen delen (ouder dan 50 jaar). Een sterk belastende factor voor doorwerken bleek het verrichten van mantelzorg. Meer regelruimte in de zin van zelf roosteren en zelfsturende werkteams bleek die factor sterk te verminderen.

Tot slot is er onlangs een rapport verschenen over de determinanten van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Brouwer et al., 2012). Ondanks dat Brouwer et al. (2012) een ruimere definitie van duurzame inzetbaarheid hanteren, inclusief werkprestaties, vervroegd met pensioen gaan of langer doorwerken, hebben ook zij gevonden dat zware werkbelasting (in termen van werkdruk, tempo en fysieke belasting) en lage autonomie een negatieve invloed hebben op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. In dit rapport zijn tevens interventies gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat individuele counseling door de bedrijfsarts (De Boer, Van Beek, Durinck, Verbeek en Van Dijk, 2004), het viermaal verhogen van het budget voor beleid op het gebied van arbeid en gezondheid (Goine, Knutsson, Marklund en Karlsson, 2004) en invoering van een financiële regeling voor vroegpensioen (Bratberg, Holmås en Thogersen, 2004) beïnvloeden wanneer oudere werknemers met pensioen gaan.

Schematisch kan het voorgaande als volgt worden weergegeven:



Aanbevelingen

Het voorgaande heeft een aantal implicaties voor organisaties. Ten eerste kunnen de vier doelen of aanpakken van HR beleid (ontwikkelen, behouden, benutten en ontzien) HR managers helpen om na te denken over het doel en de aanpak van het HR beleid en de HR instrumenten binnen hun organisatie om deze vervolgens ook zo te communiceren aan lijnmanagers en oudere werknemers. Lijnmanagers kunnen deze vier bundels van HR beleid ook gebruiken om na te denken over hun eigen aanpak van oudere werknemers en over het soort HR beleid dat ze oudere werknemers aanbieden.

Ten tweede zouden HR managers ervoor moeten zorgen dat HR beleid gericht op ontwikkeling, zoals training, en gericht op het benutten van medewerkers, zoals het inzetten van werknemers met veel kennis en ervaring als coach, adequaat geïmplementeerd en

gelijkwaardig toegepast (voor jongere en oudere werknemers) worden binnen de organisatie. Ondanks dat groei drijfveren afnemen met leeftijd, verandert de invloed van ontwikkel- en benut HR beleid op werkuitkomsten nauwelijks met leeftijd en is dus belangrijk voor jongere en oudere werknemers. Bovendien blijkt dat investeren in de horizontale ontwikkeling van oudere werknemers (een HR instrument gericht op benutten) bijdraagt aan de employability van oudere werknemers.

Aangezien de invloed van HR beleid gericht op behoud en ontzien op werkuitkomsten wel verandert als werknemers ouder worden en fysieke werkbelasting een negatieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, zouden lijnmanagers dit HR beleid meer op individuele basis moeten toepassen, afhankelijk van leeftijdsgerelateerde factoren zoals de kalenderleeftijd en de gezondheid van werknemers. Lijnmanagers kunnen hun oudere werknemers bijvoorbeeld meer ontzie- en behoud HR instrumenten, zoals flexibele werktijden en extra verlof, aanbieden omdat deze HR instrumenten de werkuitkomsten van oudere werknemers positief beïnvloeden. In specifieke gevallen kunnen lijnmanagers ook I-deals maken met hun oudere werknemers. I-deals zijn idiosyncratic deals ofwel maatwerkafspraken die lijnmanagers maken met hun medewerkers (Freese, Nauta en Van der Heijden, 2012).

Tot slot suggereren bovenstaande resultaten dat baanontwerp belangrijk is voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Organisaties kunnen de functies van oudere werknemers herontwerpen door deze te verrijken met bijvoorbeeld een mentorrol, meer diensverlenende taken en adviestaken en minder fysiek zware taken. Ondanks dat motieven gerelateerd aan ontwikkeling en uitdaging afnemen met leeftijd, zijn intrinsieke drijfveren of motieven gerelateerd aan het helpen van mensen, interessant werk, autonomie, het uitvoeren van zinvolle taken en het gebruiken van vaardigheden belangrijker voor oudere werknemers dan voor hun jongere collega's. Organisaties zouden hun oudere werknemers dus kunnen

motiveren met interessante functies waarin oudere werknemers zinvol werk doen en gebruik kunnen maken van hun vaardigheden. Bovendien blijkt dat een baan met minder fysiek zware taken en werkdruk en veel autonomie en leermogelijkheden goed is voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.

Behalve dat organisaties zelf de banen van oudere werknemers kunnen herontwerpen, kunnen organisaties oudere werknemers ook stimuleren om zelf hun baan aan te passen aan hun voorkeuren, kennis en capaciteiten. Dit wordt ook wel “job crafting” genoemd. Job crafting is het op eigen initiatief aanpassen van taken aan de eigen behoeften en capaciteiten (Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Een voorbeeld is een helpdeskmedewerker die op eigen initiatief nieuwkomers in de organisatie wegwijs maakt met de computersystemen. Het idee is dat doordat mensen (kleine) veranderingen doorvoeren in hun werk ze ook hun werkbeleving, employability en functioneren verbeteren en daarmee hun duurzame inzetbaarheid.

Praktijkbox met praktische tips voor een strategisch HR (door)werkbeleid (grotendeels ontleend aan Van der Hoeven et al., 2011)

Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers houdt onder andere in dat oudere werknemers langer kunnen en willen doorwerken. Hieronder volgt een stappenplan om te komen tot een strategisch HR (door)werkbeleid.

Start met twee verkenningen:

- Wat gebeurt er in de *externe omgeving*? Daarmee wordt een brede verkenning bedoeld van belangrijke ontwikkelingen ten aanzien van arbeidsmarkt, demografie, individuele en maatschappelijke baten en kosten bij langer doorwerken, regelgeving en mogelijkheden van ‘doorwerken’ (CAO, pensioen, AOW);
- Hoe zit de *interne cultuur* in elkaar? Onder ‘cultuur’ wordt verstaan een serie ‘vanzelfsprekendheden’ in de manier waarop zaken worden gedaan, in de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan, in de interpretatie daarvan en in de opvatting over de eigen identiteit.

Orden vervolgens maatregelen en acties aan de hand van een drietal optieken:

- *Tijdspectief*: inbedding van pensionering als een variant van doorwerken in verschillende persoonlijke ‘levensstijden’, bijvoorbeeld gezinstijd, werktijd, functietijd en fysiologische tijd.
- *Beslissingsperspectief*: in welke mate is pensionering een privébeslissing, in welke mate worden maatschappelijke factoren meegenomen, hoe en in welke fase (in welke ‘tijd’) kan de organisatie deze beslissing beïnvloeden?
- *Strategisch perspectief*: een effect van het beslissingsperspectief is dat ‘persoonlijk doorwerken’ (ook in de zin van minder werken) wordt gezien als tevens een organisatiekeuze die mede wordt bepaald door visies van de organisatie (op wat er op de organisatie afkomt) en van de maatschappij (op wat noodzakelijk is voor de ‘BV Nederland’).

Uitwerking van de 3 perspectieven:

1. Het tijdspectief

Vanuit dit perspectief zijn diverse fasen te onderscheiden.

1a. Een tijd (jaren, maanden?) voorafgaand aan het pensioen: voorbereiding van het mogelijk terugtreden; oriëntatie en informatie zoeken. In dit kader passen de volgende acties:

- Onderzoek in welke mate het aanbieden van ‘*employability*’ (het gemak waarmee men elders een baan kan vinden) juist beperkend werkt op het verloop van jong en oud en stimulerend werkt op het verloop van 30 – 50 jarigen (grotere kans te vertrekken). Ook moet worden bepaald in welke mate er bij de vertrekkers uit de 30 - 50 groep sprake is van ‘regretted losses’: verlies van voor de organisatie essentiële kennis en ervaring.
- Breng de *functieverblijfstijd* in kaart: wat is de functieduur per type functie, uitgesplitst naar leeftijdsklassen? Is het zo dat jongeren vaker van functie (en organisatie) wisselen dan ouderen? Welke functieduur is optimaal, zowel voor de organisatie (effectief werkgedrag) als voor de individuele medewerker (plezier in het werk, gemotiveerd leren)? Vanaf wanneer is de functieduur onaanvaardbaar lang (dat wil zeggen: er is sprake van ‘ervaringsconcentratie’, zodat er negatieve effecten ontstaan op leren en motivatie)?
- Besef dat de intentie om te stoppen met werken niet per se afneemt met leeftijd. Bereidheid tot doorwerken is dus een dynamisch gegeven dat periodiek opnieuw wordt ingevuld, zowel wat betreft inhoud (verandering in het ‘arbeidsprofiel’), als ook wat betreft oorzaken (bijvoorbeeld privé situatie of persoonlijke conditie) en effecten (bijvoorbeeld plezier in het werk of geldelijk gewin).
- Ga na in welke mate degenen die een lage intentie hebben om door te werken vooral zijn uitgekeken op de aard van hun huidige werk. Ga na bij welke subgroepen (bijvoorbeeld jonge mannen of middelbare vrouwen of specifieke functiegroepen of bepaalde locaties) welke factoren van belang zijn voor de bereidheid door te werken.

Ib. Kort voor het terugtreden: besluitvorming, waarbij zowel sociale (gezin) als financieel-economische overwegingen een rol spelen. In dit kader passen de volgende acties:

- Schenk periodiek aandacht (bijvoorbeeld in het functioneringsgesprek) aan de invulling van het ‘*persoonlijk arbeidsprofiel*’ van de medewerker dat bestaat uit individuele huidige en toekomstige keuzes op gebieden als arbeidsgever, arbeidsinhoud, arbeidsverdeling, arbeidsvoorwaarden en arbeidscontract. In plaats van over ‘pensioenvoorbereiding’ of ‘overbrugging’ dient het gesprek te gaan over doorwerken, omschreven als: verandering in voorkeur voor een bepaald arbeidsprofiel.

- Plaats *HR instrumenten* in de context van het arbeidsprofiel. Algemeen ontziebeleid op grond van alleen leeftijd past niet in een dergelijke benadering. Omdat het profiel niet alleen bevat wat de (potentiële) werknemer wil maar ook wat hij/zij kan, is het mogelijk de match te onderzoeken met wat de organisatie op beide gebieden (dat wil zeggen ten aanzien van waarden en werklast) te bieden heeft.
- Zorg ervoor dat oudere medewerkers *gemotiveerd blijven* door geregeld een functioneringsgesprek met hen te hebben, waarin ook de ontwikkelingsmogelijkheden geregeld aan bod komen. Zorg er bovendien voor dat de *vaardigheden en bekwaamheden* van ouderen op peil blijven via het geregeld volgen van trainingen en opleidingen, zodat hun inzetbaarheid voldoende hoog blijft.

1c. Tijdens het terugtreden: Transitie van werkend naar teruggetreden bestaan, aanpassing aan veranderde situatie tijdens werkend bestaan. In dit kader passen de volgende acties:

- Haal *opleiden in het kader van persoonlijke ontwikkeling* uit de privésfeer. Indien doorwerken een organisatiebelang heeft, past ruimhartige stimulering van cursusdeelname, zelfs als er geen onmiddellijke toepassing voorhanden is. Ook al hoeft iemand voor zijn of haar werk niet vaak te worden ‘bijgespijkerd’, toch is het belangrijk deze medewerker geregeld iets nieuws te laten leren.
- In de praktijk is doorwerken, en dus stimuleren tot doorwerken, *maatwerk*. Er zijn personen die dit min of meer zelf invullen, en er zijn medewerkers die een steun (of duwtje) in de rug nodig hebben. Ouderen behoren niet per se tot de laatste groep.

2. Het beslissingsperspectief

Organisatiekenmerken en individuele variabelen die van invloed zijn op het type (doorwerk)beslissing dat een ouder wordend individu periodiek neemt. In dit kader passen de volgende acties:

- Maak de *redenen voor ouderenbeleid* scherp. Gaat het bijvoorbeeld om vergroting van de attractiviteit bij startende jongeren, om lagere uitstroom van jongeren, om vergroting van de instroom van 50+, of om een combinatie van

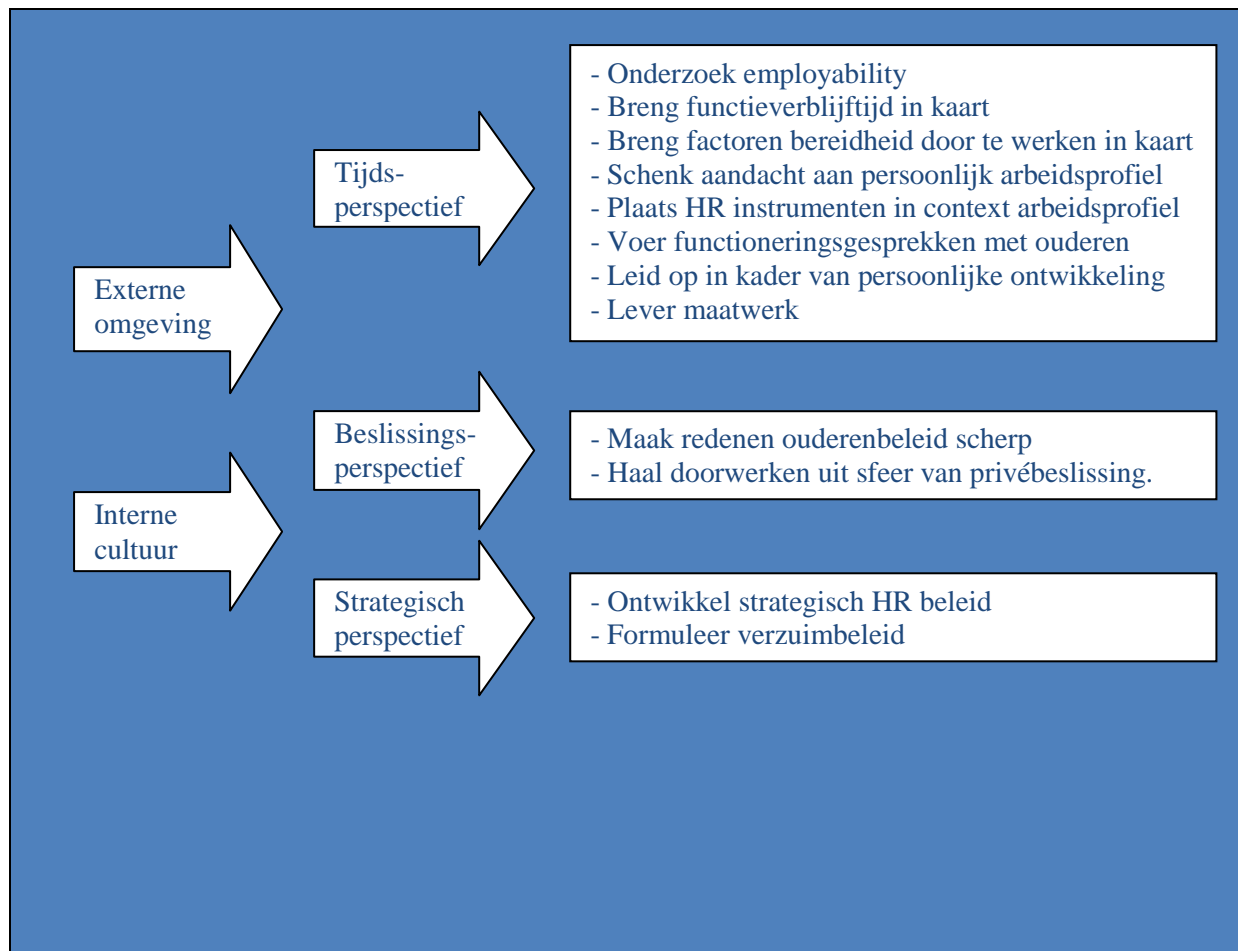
deze interventies?

- *Haal doorwerken uit sfeer van privébeslissing.* Interessant is dat onderzoek bij 50-plussers binnen één organisatie uitwijst dat 76% van hen vindt dat langer doorwerken na het pensioen gestimuleerd moet worden, dat 58% vindt dat zulks niet per se alleen op vrijwillige basis mogelijk moet zijn, en dat 54% te kennen geeft dat solidariteit met de jongere generaties hierbij van belang is. Er is dus sprake van een bredere invalshoek.

3. Het strategisch perspectief

Tijdsperspectief en beslissingsperspectief moeten worden voorafgegaan door en ingebed worden in een breed, strategisch perspectief op personeel en organisatie. Kern daarin is periodieke interpretatie van wat zich in allerlei kritische ‘omgevingen’ van de organisatie afspeelt:

- Ontwikkel een *strategisch HR beleid*. Dit beleid vertrekt – zo mogelijk als onderdeel van het strategisch ondernemingsbeleid - van de eisen die op grond van ontwikkelingen in diverse externe ‘markten’ (zoals de klantenmarkt, arbeidsmarkt, en de overheid) worden gesteld. Deze eisen worden vertaald naar interne opgaven en randvoorwaarden voor verschillende organisatieprocessen, bijvoorbeeld het cliëntproces, financiële proces en personele proces. Handhaaf de *nadruk op algemeen personeelsbeleid* (met andere woorden, richt niet een specifiek ‘ouderenbeleid’ in). Bewaak in dat verband wel dat er ook voor ouderen groeimogelijkheden in het werk zijn, met andere woorden dat het ontwikkelklimaat voor iedereen geldt. Het gaat niet eens zo zeer om het concrete gebruik door ouderen van deze regelingen, maar om hun waarneming dat zij er wat dit betreft bijhoren.
- Formuleer verzuimbeleid en richt daartoe een actuele database in ten aanzien van verzuimfrequentie, -reden en –duur, uitgesplitst naar onder andere functie- en leeftijdsklassen. Absoluut noodzakelijk voor een onderbouwde strategische invalshoek is de aanwezigheid van actuele en accurate personeelsinformatie ten aanzien van bijvoorbeeld ziekteverzuim, functieverblijfstijd en loopbaanwensen.



Referenties

- Alavinia, S.M., De Boer, G.E., Van Duivenbooden, J.C., Frings-Dresen, M.H.W., & Burdorf, A. (2009). Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine*, 59:32–37
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36–53.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471–507.
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire, UK: Palgrave MacMillan, 3rd Edition.
- Bratberg, E., Holmas, T. H., & Thogersen, O. (2004). Assessing the effects of an early retirement program. *Journal of Population Economics*, 17, 387-408.
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bultmann, U., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.
- De Boer, A. G. E. M., Van Beek, J. C., Durinck, J., Verbeek, J. H. A. M., & Van Dijk, F. J. H. (2004). An occupational health intervention programme for workers at risk for early retirement; a randomised controlled trial. *Occupational and environmental medicine*, 61, 924-929.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4): 375-392.
- Freese, C., Nauta, A., & Van der Heijden, B. (Eds.) (2012). Redactioneel themanummer: Ideals en Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 4-13.
- Goine, H., Knutsson, A., Marklund, S., & Karlsson, B. (2004). Sickness absence and early retirement at two workplaces-effects of organisational intervention in Sweden. *Social Science & Medicine*, 58(1), 99-108.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management – the workers’ verdict. *Human Resource Management Journal*, 9, 5–25.
- Ilmarinen, J. (1999). Promotion of work ability during ageing. *American Journal of Industrial Medicine*, 36, 21-23.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Khilji, S.E., & Wang, X. (2006). ‘Intended’ and ‘implemented’ HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171–1189.
- Kooij, T.A.M. (2010). *Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Ridderkerk: Ridderprint (PhD thesis).
- Kooij, D. (2010a). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E., & De Lange, A.H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dijkers, J.S.E. (2011). Age

- and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197–225.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 78–90.
- Müller, A., Weigl, M., Heiden, B., Glaser, J., & Angerer, P. (2012). Promoting work ability and well-being in hospital nursing: The interplay of age, job control, and successful ageing strategies. *Work*, 41, 5137-5144.
- Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic Human Resource Management*. Working Paper 07 – 02 CAHRS at Cornell University.
- OECD (2012), *OECD Economic Surveys: Netherlands 2012*, OECD Publishing.
- Paul, R.J., & Townsend, J.B. (1993). Managing the older worker – don't just rinse away the gray. *The Academy of Management Executive*, 7, 67–74.
- Rau, B.L., & Adams, G.A. (2005). Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 649–660.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21–40.
- Saba, T., & Guerin, G. (2005). Extending employment beyond retirement age: the case of health care managers in Quebec. *Public Personnel Management*, 34, 195–214.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Settersten, R.A., and Mayer, K.U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233–261.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp. 149–164). Westport: Quorum Press.
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- United Nations (2007) *World Economic and Social Survey 2007. Development in an Ageing World*. New York: United Nation Publication.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Nederlands Interdisciplinair Demografische Instituut, Rapport nr. 74.
- 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(3), 449-476.
- Van der Klink, J.J.L., Bultman, U., Brouwer, S., Burdorf A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., & Van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van der Hoeven, Th, Jansen, P.G.W., Thierry, H., den Herder, W., Polat, T., Bal, M., Oderkerk, F., Majoor-Leget, M., & Kempes, H. (2011). *Duurzaam werknemen in de zorg Een onderzoekspilot naar langer doorwerken in de zorg*. Bussum: Stichting Senior Werkt.
- Van Vuuren (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Inaugurele rede.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active

crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.

Yeatts, D.E., Folts, W.E., & Knapp, J. (2000). Older workers' adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, 26, 565–582.