



Post-pensionados

HOE WORDEN 65-PLUSSERS GEMOTIVEERD OM TE WERKEN?

Nu de vergrijzing begint toe te slaan en organisaties steeds meer moeite moeten doen om goed gekwalificeerd personeel te werven en te behouden, wordt het aanspreken van onze stille arbeidsreserve steeds belangrijker. 65-plussers vormen een interessante groep potentiële werknemers. Ze zijn vaak ervaren, gedreven en loyaal, en zijn graag bereid zich flexibel op te stellen als de werkgever oog heeft voor hun specifieke behoeften.

De beroepsbevolking in Nederland, maar ook in de rest van Europa en in Noord-Amerika, ontgroent en vergrijst in een rap tempo. Organisaties zullen in toenemende mate een beroep moeten doen op de arbeid van ouderen. Er is een groep mensen die na bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd – 65 jaar – aan het werk blijft, of juist aan het werk gaat. Over de drijfveren hiervoor is echter maar weinig bekend, en ook is er niet veel informatie over hoe deze groep senioren de relatie met de werkgever

door **Matthijs Bal**

ervaart. Dit artikel doet verslag van een onderzoek onder deze werknemers en vergelijkt hen met werknemers jonger dan 65.

Reciprociteit

In de komende 25 jaar zal de groep oudere werknemers (55-64 jaar) in Europa met 25 procent toenemen, terwijl de groep jongere werknemers (25-39 jaar) juist met 20 procent zal afnemen, zo heeft de Europese Commissie uitgerekend. Hoewel nog maar weinig organisaties hun HR-beleid hierop hebben aangepast, groeit de aandacht

voor de verandering in samenstelling van de arbeidspopulatie. Het aanbod van jonge mensen waaruit organisaties hun werknemers moeten aantrekken wordt kleiner, en organisaties zullen alternatieve manieren moeten vinden om hun personeelsbestand op peil te houden.

Eén van de mogelijke oplossingen is het langer in dienst houden en het werven van oudere werknemers, zoals mensen die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. De vraag is echter hoe de relatie tussen werkgever en werknemer verschilt bij de groep 65-minners ten opzichte van de groep 65-plussers. Hebben werknemers die na hun pensioen blijven werken een ander 'psychologisch contract' met hun organisatie dan jongeren? En hoe kunnen organisaties hierop inspelen?

In 2007-2008 is een onderzoek verricht onder werkzame 65-plussers en werknemers



EEN GOED SOCIAAL BELEID ZORGT VOOR GROTER PLICHTSBESEF BIJ OUDEREN

mers jonger dan 65. De centrale vraag was welke verplichtingen werknemers vinden dat ze hebben ten opzichte van de organisatie, en hoe de organisatie deze verplichtingen beïnvloedt. De basis van het onderzoek lag in de theorie van de reciprociteitsnorm (Gouldner, 1960). Deze theorie stelt dat mensen in sociale interacties met andere mensen of partijen verschillende zaken uitwisselen. Als één partij de andere partij iets geeft, is de norm dat de andere partij een gelijkwaardig iets teruggeeft. Zo ontstaat er een balans tussen beide partijen, en kan een relatie worden opgebouwd waarin beide partijen verplichtingen ten opzichte van de andere partij hebben.

In de werksituatie hebben werkgever en werknemer een uitwisselingsrelatie waarbij beide partijen verplichtingen hebben jegens de ander. Zo verplicht de werkgever zich om te zorgen voor een goede werkplek en een aantrekkelijk salaris, en verplicht de werknemer zich om zijn best

te doen en kwaliteit te leveren. Recent onderzoek in de ontwikkelingspsychologie heeft aangetoond dat mensen in de loop van hun leven verschillende doelen nastreven, en dientengevolge verschillende werkgerelateerde behoeften hebben. Terwijl jonge mensen over het algemeen gericht zijn op ontwikkeling, beloning en het maken van carrière, zijn ouderen vooral gericht op relaties met andere mensen en de sociale aspecten in het werk. Daarom verwachtten wij dat uit het onderzoek zou blijken dat jongeren vooral gemotiveerd raken door ontwikkelingsaspecten en beloning, terwijl ouderen het meest gemotiveerd raken door de sociale aspecten.

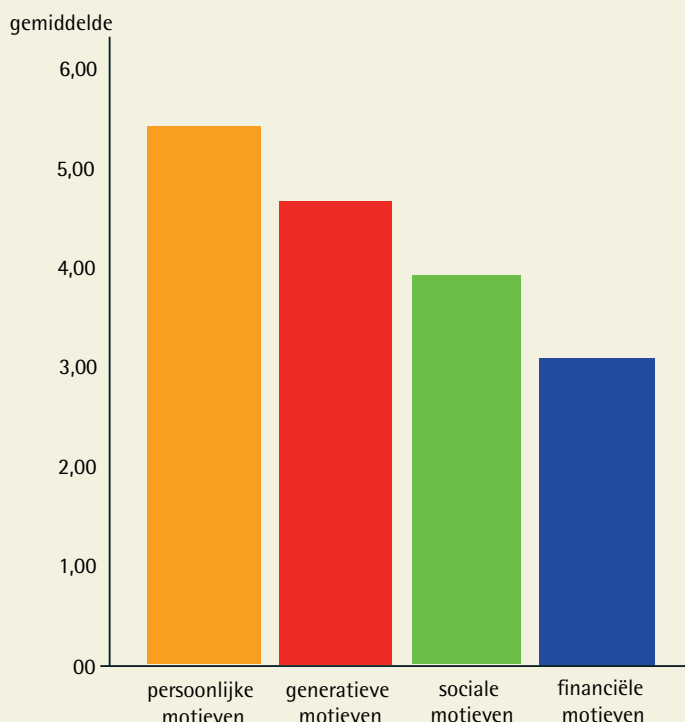
Verplichtingen

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is in 2007 een onderzoek opgestart vanuit een samenwerking tussen uitzendbureau 65plus en de afdeling Management & Organisatiekunde van de

Vrije Universiteit Amsterdam. Een digitale vragenlijst werd verspreid onder uitzendkrachten (langdurig werkzaam bij dezelfde opdrachtgever) van uitzendbureau 65plus, en dat leverde een uiteindelijke respons op van 176 ingevulde vragenlijsten. Om vergelijkingen te kunnen maken met werknemers jonger dan 65, werd de vragenlijst ook afgenomen onder 116 tijdelijke werknemers bij een technisch bedrijf in Noord-Nederland.

De gehele onderzoeksgroep (292 respondenten) bestaat voor driekwart uit mannen, en de gemiddelde leeftijd is 57 jaar. Gemiddeld 79 procent woont samen of is gehuwd, en 63 procent werkt parttime. De onderzoeksgroep werkt in diverse functies, en is heel divers opgeleid. Analyses toonden aan dat de 65-minners verschilden van de 65-plussers in leeftijd en in het percentage dat parttime werkt (65-plussers werken meer parttime) maar niet op andere demografische factoren (geslacht, opleiding, lengte van het dienstverband et

Fig. 1 De belangrijkste motieven om te werken



HET VERDIENT AANBEVELING OM TE INVESTEREN IN DE ONTWIKKELING VAN OUDEREN

cetera). In de studie werd onderzocht hoe drie soorten werkgeversverplichtingen samenhangen met drie soorten werknemersverplichtingen. Het ging daarbij om financiële-, sociale- en ontwikkelingsverplichtingen. Financiële verplichtingen hebben betrekking op de beloning van de werknemer, zoals een eerlijk salaris in vergelijking met anderen, en prestatiebeloning. Bij sociale verplichtingen gaat het om de zorg voor een prettige werkomgeving. Ontwikkelingsverplichtingen houden training in en verplichtingen die ervoor zorgen dat werknemers zich kunnen ontwikkelen in hun functie en de organisatie.

De werknemersverplichtingen zijn: inrolprestaties, extrarolprestaties, en high commitmentprestaties. Inrolprestaties zijn verplichtingen die behoren tot de standaardverplichtingen van de werknemer, zoals kwaliteit leveren en goed samenwerken met collega's. Extrarolprestaties zijn verplichtingen buiten het standaard-takenpakket, zoals overwerken en flexibel zijn in taken en werkuren. High commitmentprestaties zijn verplichtingen die het functioneren van de organisatie naar een hoger niveau tillen, zoals het nadenken over betere werkwijzen en kostenbesparing door efficiëntieverhoging. Figuur 1 geeft een overzicht van alle werkgevers- en werknemersverplichtingen. Wij hebben geanalyseerd hoe werkgeversverplichtingen gerelateerd zijn aan werknemersverplichtingen en hebben hierbij onderzocht of er verschillen tussen de verschillende leeftijdscategorieën zijn waar te nemen. De analyses zijn gedaan in SPSS14, door middel van regressieanalyses.

Plichtsbesef

Analyses tonen aan dat ontwikkelingspsychologische theorieën ook gelden op de werkvloer; de effecten van economische en ontwikkelingsverplichtingen op werknemersverplichtingen zijn sterker voor

jongeren dan voor ouderen. Hoge beloning leidt onder jongeren tot hogere eigen verplichtingen (inrol-, extrarol-, en high commitment-prestaties) dan bij ouderen. Bij ontwikkeling ligt het iets anders: jongeren hechten hier meer waarde aan, en hebben ook veel hogere verwachtingen dan ouderen, maar als ouderen ontwikkelingsmogelijkheden krijgen aangeboden heeft dat bij hen ook positieve effecten op de eigen verplichtingen.

Aan de andere kant zijn de relaties tussen sociale verplichtingen en werknemersverplichtingen (alledrie de soorten) sterker voor ouderen dan voor jongeren. Hier geldt dat als de organisatie niet goed zorgt voor de sociale aspecten in het werk, ouderen zich weinig verplicht voelen om hard voor de organisatie te werken, terwijl een goed sociaal beleid voor een groter plichtsbesef bij ouderen zorgt. Samengevat zijn beloning en ontwikkeling belangrijke motivatoren voor jonge werknemers en zijn sociale aspecten en ontwikkeling belangrijke motivatoren voor oudere werknemers.

De studie toont aan dat ouderen in hun werk andere zaken van belang vinden dan jongeren. Jongere werknemers leggen de belangrijkste focus op beloning en ontwikkeling. Oudere werknemers zijn meer gefocust op sociale aspecten in het werk, en een goede werkomgeving. Als werknemers het gevoel hebben dat de organisatie oog heeft voor hun specifieke behoeften, voelen zij zich meer verplicht ten opzichte van de organisatie.

Investeren in ontwikkeling

Het inhuren van oudere werknemers heeft als belangrijk voordeel dat er voor 65-plussers, uitgezonderd zorgpremie, geen sociale premies hoeven te worden afgedragen. Bovendien zijn 65-plussers flexibel inzetbaar, waarbij organisaties er overigens goed aan doen rekening te houden met de behoeften van oudere werknemers. Een

organisatie die 65-plussers flexibiliteit, een goede balans tussen werk en privé en vrijheid te bieden heeft, kan rekenen op grotere inzet en meer flexibiliteit van de 65-plusser.

Verder verdient het aanbeveling om te investeren in de ontwikkeling van ouderen. Het hoeft niet noodzakelijkerwijs te gaan om langdurige ontwikkeltrajecten; uitbreiding van het takenpakket, een cursus of deelname aan het besluitvormingsproces kunnen voldoende zijn. Tot slot: eerder onderzoek heeft aangetoond dat wanneer werknemers realistische verwachtingen hebben bij aanvang van hun aanstelling, zij minder vaak het gevoel hebben dat de werkgever tekort schiet in het vervullen van zijn verplichtingen. Het is daarom belangrijk om, voordat een 65-plusser aan het werk gaat, te bespreken welke wederzijdse verwachtingen er leven.

Drs. M. Bal is promovendus aan de Faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam. Zijn onderzoek richt zich op de ontwikkeling van het psychologisch contract over de levensloop.

pbal@feweb.vu.nl

Literatuur

- Bal, P.M., P.G.W. Jansen, M.E.G. van der Velde & A.H. de Lange (2008), *Reciprocity in Psychological Contracts of Younger and Older Workers*.
- Gouldner, A.W. (1960), *The norm of reciprocity: a preliminary statement*. In: *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op www.gidsonline.nl, rubriek Personeelsvoorziening.