

Maatregelen die een werkgever kan hanteren om de vertrekintentie van oudere werknemers te doen afnemen

Een verkennend onderzoek naar de redenen van vertrek van oudere werknemers met als doel maatregelen te hanteren om deze werknemers langere tijd bij de organisatie betrokken en inzetbaar te houden.

Onderzoeksverslag,
Bacheloropdracht TBK,
Universiteit Twente

Enschede, november 2010

Deborah Mastbroek
Begeleider: Dr. A.A.M. Wognum
Meelezer: Dr. T. Bondarouk

Management samenvatting

Zoals bekend is de beroepsbevolking aan het vergrijzen. Een groot percentage van de werknemers zal binnenkort met pensioen gaan en organisaties zullen competente en ervaren werknemers kwijtraken. Door een toenemend tekort aan jongeren wordt het steeds moeilijker om deze vacatures op te vullen. Om hen inzetbaar en betrokken te houden zijn initiatieven op het gebied van personeels- c.q. HR-beleid nodig. Het creëren van goede werkcondities is in dit verband een belangrijke en op de werknemers aangepaste maatregel. Maar vooral ook is een voortdurende ontwikkeling van oudere werknemers belangrijk. Deelname aan activiteiten voor opleiding, scholing en ontwikkeling laat positieve resultaten zien ten aanzien van hun brede inzetbaarheid en organisatiebetrokkenheid. Werknemers verbeteren hun competenties en kunnen hun functie adequaat blijven uitoefenen. Competentieveroudering die kan optreden wanneer het werk steeds nieuwe kennis en vaardigheden vereist wordt tegengegaan. Als werkgevers in deze mogelijkheden voorzien, wordt niet alleen de kans groter dat werknemers in dienst blijven, maar ook dat zij beter blijven presteren.

In een artikel gepubliceerd in de Twentsche courant Tubantia (2009) wordt aangenomen dat in tijden van recessie het HRM beleid op een andere, nieuwe manier, uitgevoerd dient te worden om het personeelsbestand te behouden. Naar aanleiding hiervan is er een P&O onderzoek (Personeel en Organisatie) gestart binnen de OOHR (Operations, Organization and Human Resources) afdeling van de Universiteit Twente om te achterhalen op welke wijze bedrijven tegenwoordig hun e-HRM en leeftijdsbewust personeelsbeleid invullen in tijden van recessie, vergrijzing en ontgroening. Deze bedrijven maakten deel uit van de Contactgroep Personeels Managers (CPM) in Twente.

Uit dit P&O onderzoek komt naar voren dat werkgevers, ondanks het vergrijzend personeelsbestand, geen of weinig maatregelen treffen om oudere werknemers langer betrokken en inzetbaar te houden. Er wordt in meer of mindere maten wel maatregelen getroffen om de kennis en vaardigheden van werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen, maar met het toenemen van de leeftijd daalt de deelname van de werknemers aan deze activiteiten

Aangezien de uitkomsten slechts een inschatting was van de geënquêteerde personeelsmanagers en er geen inzicht was in de reden van de werknemer om eerder dan zijn pensioengerechtigde leeftijd uit te treden, heeft dit ertoe geleid dat er een vervolgonderzoek heeft plaatsgevonden om beter inzicht te krijgen in de resultaten die middels het P&O-onderzoek zijn verkregen. Dit vervolgonderzoek achterhaalt middels een interview onder een aantal (N=5) geselecteerde werknemers wat de precieze redenen zijn die werknemers aandragen om, al dan niet, eerder dan hun pensioengerechtigde leeftijd uit te treden. Door inzicht te krijgen in deze redenen kunnen er maatregelen opgesteld worden die de werkgever kan hanteren om de werknemer gemotiveerd, betrokken en inzetbaar te blijven houden en de vertrekintentie zo te beïnvloeden zodat waar mogelijk vervroegd vertrek uit de organisatie kan worden tegengegaan.

Uit dit vervolgonderzoek kunnen de volgende punten geconcludeerd worden:

- Wanneer men in aanmerking komt voor de VUT regeling dan treedt de werknemer uit als hij de financiële vergoeding niet te laag vindt.
- Wanneer men uittreedt dan is dit om niet-werkgerelateerde privé redenen (motivatie).
- Er is geen behoefte van werknemers om langer dan hun 65^e te blijven doorwerken.
- Hogere ziekteverzuim lijkt te wijten aan het uit te voeren werk en de bijkomende lichamelijke klachten.
- Lage betrokkenheid, werknemers geven aan dat het werk de laatste jaren minder leuk is geworden en soms een dagelijkse sleur is.
- Wanneer de werknemer op de productie afdeling werkzaam is, is hij eerder bereid om een nieuwe functie aan te leren dan wanneer de werknemer werkzaam is op kantoor.

Deze bovenstaande conclusies resulteren in de volgende aanbevelingen.

Als eerste dient er aanbevolen te worden dat er niet alleen naar de groep 55+ers gekeken dient te worden, maar dat er eerder gestart moet worden om oudere werknemers langer in het bedrijf betrokken, gemotiveerd en inzetbaar te houden, zodat ervoor zorg gedragen kan worden dat de werknemer in de toekomst eerder wilt uittreeden.

- Genereer meer vrije tijd voor de werknemer, zodat hij meer tijd heeft voor zijn hobby's en zichzelf (deeltijdwerk)
- Genereer meer betrokkenheid tussen werknemer en het bedrijf zodat de motivatie stijgt.
- Het aanbieden van een nieuwe functie wanneer de werknemer werkzaam is op de productie afdeling (kennisontwikkeling)
- Onaantrekkelijk maken van financiële vergoedingen voor het eerder uittreeden.

Voorwoord

Mijn dank gaat uit naar de volgende mensen die me hebben geholpen gedurende de periode van het onderzoek.

Allereerst wil ik mijn begeleider Ida Wognum bedanken voor al het geduld dat ze met me heeft gehad. Tijdens de vele bijeenkomsten die we samen hebben gepland heeft ze keer op keer met veel geduld mijn scriptie besproken en advies gegeven waar en hoe het beter kon. Ook stond ze vrijwel altijd voor me klaar en reageerde ze via de mail vrijwel direct. Haar begrip in bepaalde situaties, haar geduld en geloof in mij heeft me erdoorheen geholpen en ervoor gezorgd dat het verslag het eindstadium bereikte.

Tevens wil ik Tanya Bondarouk bedanken die als mee-lezer toch buiten afspraken om regelmatig geïnteresseerd was in de voortgang van het verslag en mij als persoon wanneer ik haar tegenkwam. Ook haar opbeurende en begripvolle woorden hebben ertoe geleid dat ik weer met frisse moed aan het verslag kon werken en er een lichtje aan het einde van de tunnel heb zien branden.

Niet te vergeten gaat mijn dank ook uit naar de HR manager (M.B) en de HR directeur (R.B) van het bedrijf waar ik mijn vervolgonderzoek heb uitgevoerd. De HR directeur voor het verlenen van zijn medewerking voor het toestaan van het houden van interviews onder de geselecteerde werknemers. En de HR manager die ervoor zorg heeft gedragen dat alles in samenspraak ging en geplande activiteiten/afspraken vlekkeloos verliep.

Enschede,
November 2010

Inhoudsopgave

Management samenvatting	2
Voorwoord.....	4
Inleiding.....	6
1. Het P&O onderzoek.....	7
2. Redenen vervroegd uittreden.....	11
2.1 Push/pull factoren	11
2.2 Werkgerelateerd.....	11
2.3 Niet-werkgerelateerd.....	13
2.4 Samenvattend.....	15
3. Maatregelen die vervroegd uittreden tegengaan.....	15
3.1 Werkgerelateerd.....	16
3.2 Niet-werkgerelateerd.....	17
3.3 Samenvattend.....	18
4. Samenvattend	18
5. Onderzoeksmethode	20
5.1 Resultaten	22
6. Conclusie en aanbevelingen	26
7. Discussie	28
Referenties	29
Appendix 1.....	32
Appendix 2.....	2054

Inleiding

In januari 2009 is er een artikel gepubliceerd in de Twentsche courant Tubantia over een electronic HRM (e-HRM) onderzoek dat is uitgevoerd door de OOHR afdeling (Operations, Organization and Human Resources) van de faculteit Management en Bestuur (MB) aan de Universiteit Twente. In dit artikel wordt aangenomen dat in tijden van recessie het HRM beleid op een andere, nieuwe manier, uitgevoerd dient te worden om het personeelsbestand te behouden. Bij deze 'nieuwe manier' wordt verondersteld dat dit gebeurt door middel van verschillende informatietechnologieën en wervingsmogelijkheden. Naar aanleiding van dit artikel is binnen de OOHR afdeling van de Universiteit Twente een P&O onderzoek (Personeel en Organisatie) gestart om te achterhalen op welke wijze bedrijven tegenwoordig hun e-HRM en leeftijdsbewust personeelsbeleid invullen in tijden van recessie, vergrijzing en ontgroening.

1. Het P&O onderzoek

Het P&O onderzoek had een tweeledige doelstelling, met als hoofdonderwerp de vraag op welke wijze een organisatie het HRM beleid tegenwoordig, in tijden van recessie, vergrijzing en ontgroening toepast. Enerzijds is er onderzocht naar het gebruik en de toepassing van e-HRM in de organisatie en anderzijds naar de ontwikkelingen in het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Deze twee onderwerpen zijn bij elkaar toegevoegd, omdat wanneer men wilt onderzoeken hoe e-HRM in een onderneming wordt toegepast, men ook helder in kaart moet krijgen hoe het leeftijdsbewust personeelsbeleid in de desbetreffende onderneming eruit ziet. Zeker in tijden van recessie, vergrijzing en ontgroening is het van essentieel belang dat een onderneming weet hoe er wordt omgegaan met het leeftijdsbewust personeelsbeleid binnen zijn organisatie.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het netwerk van ondernemingen die aangesloten zijn bij de 'Contactgroep Personeels Managers (CPM)'. Dit netwerk bestaat uit 45 ondernemingen en 15 freelancers uit de Twentse regio. De ondernemingen zijn te vinden in verschillende sectoren. Drie sectoren die het meest vertegenwoordigd zijn, betreffen: industrie, zakelijk dienstverlening en de medische-, sociale-, maatschappelijke dienstverlening. Er is door middel van een enquête bevraagd hoe de bedrijven in het netwerk e-HRM en leeftijdsbewust personeelsbeleid in hun organisatie uitvoeren. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt bestond uit 22 zelfontworpen vragen die door de personeelsmanagers van de 60 ondernemingen moesten worden beantwoord. De enquêtes zijn door 45 respondenten ingevuld, waarvan maar 32 bruikbaar waren. Dit geeft een responspercentage van 53%.

Het analyseren van de gegevens is door twee bachelorstudenten (één voor het e-HRM gedeelte en één voor het leeftijdsbewust personeelsbeleid) onder leiding van twee begeleiders uitgevoerd. De resultaten die uit dit onderzoek zijn voortgekomen zijn weergegeven in het P&O-verslag (Bondarouk, Wognum, Marsman, Mastbroek, 2009).

De auteur van dit onderzoek is verantwoordelijk geweest voor het uitwerken van de resultaten van het leeftijdsbewust personeelsbeleid. De volledige uitwerking van deze resultaten is aan dit verslag toegevoegd en te vinden in appendix 1.

Het e-HRM beleid heeft geen toevoegende waarde voor het onderzoek dat nu voor u ligt en zal daarom niet verder worden meegenomen. In dit verslag wordt vooral aandacht besteed aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid zoals in het P&O-verslag is weergegeven.

Resultaten

Na het analyseren van de onderzoeksgegevens is er in juni 2009 een presentatie gehouden voor de respondenten om de uitkomsten van de enquêtes kenbaar te maken. Daarbij is aandacht besteed aan een belangrijk onderzoeksresultaat, namelijk het vergrijzende personeelsbestand in Twentse ondernemingen. In Tabel 1 is daartoe de leeftijdsopbouw van werknemers in de onderzochte bedrijven weergegeven, met onderscheid in vier leeftijdsklassen: werknemers jonger dan 25 jaar, tussen 25 en 40 jaar, tussen 40 en 55 jaar en ouder dan 55 jaar. De bedrijven zijn voor deze analyse in drie grootteklassen ingedeeld: micro-ondernemingen met minder dan 10 werknemers, het midden- en kleinbedrijf met 10-

250 werknemers en grootbedrijven met meer dan 250 werknemers. Vier van de onderzochte bedrijven vallen in de klasse micro-onderneming met minder dan 10 werknemers. Elf bedrijven behoren tot het midden- en kleinbedrijf (MKB) met 10-250 werknemers en 17 bedrijven behoren tot het grootbedrijf met meer dan 250 werknemers. Uit de tabel kan worden afgeleid, dat in organisaties met meer dan 250 werknemers relatief meer ouderen boven 55 jaar werkzaam zijn (13,83%) dan in het MKB (11,41%) en in de microbedrijven (1,25%). In het MKB wordt het percentage oudere werknemers gecombineerd met een relatief hoog percentage medewerkers van 25-40 jaar (44,14%). Vooral de micro- en grootbedrijven kennen een vergrijzend personeelsbestand, met respectievelijk 51,67% en 54,64% werknemers ouder dan 40 jaar.

Tabel 1 *Leeftijd in Twentse ondernemingen (in percentages en naar bedrijfsomvang)*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>>55</i>
<10 werknemers	4	11.25	37.08	50.42	1.25
10-250 werknemers	11	9.68	44.14	34.77	11.41
>250 werknemers	17	10.84	34.52	40.81	13.83

N=32

Wordt er gekeken naar het aantal personeelsleden dat ouder is dan 55 jaar dan liggen deze percentages op gemiddeld 12,9%. Dit houdt in dat binnen de komende 10 jaar 12,9% van het personeel zal uittreden, al dan niet vervroegd. Dit percentage zal gedurende de komende jaren steeds hoger oplopen aangezien er relatief weinig jongeren de arbeidsmarkt opkomen (ontgroening). Dit wordt ook bevestigd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (regionaal prognose bevolkingsopbouw 2006-2025 <http://statline.cbs.nl>). Dit bureau geeft aan, dat de groep vijftig plussers blijft groeien en de groep dertig tot vijftig jarigen in de komende jaren afneemt. Tijdens de presentatie van deze onderzoeksresultaten viel het op, dat de aanwezige respondenten verbaasd waren over de hoogte van het vergrijzend personeelsbestand; zij gaven aan de hoogte van het vergrijzend personeelsbestand veel lager te hebben ingeschat.

Vertrekintentie

Uit het onderzoek is verder naar voren gekomen dat de hoogste percentages voor het aantal werknemers dat volgens de respondenten de intentie heeft om het komend jaar uit te treden liggen bij de werknemers die ouder zijn dan 55 jaar: 14,64% voor middelgrote bedrijven (10-250 werknemers) en 19,53% voor grootbedrijven (>250 werknemers) (zie Tabel 2). Er is in het onderzoek niet gevraagd naar de reden van vertrek van deze werknemer. Waarschijnlijk zijn meerdere vertrekredenen relevant, waaronder vervroegd uittreden, het met pensioen gaan en het uittreden op vrijwillige of gedwongen basis. In de data-analyse zijn de vier bedrijven met minder dan 10 werknemers niet meegenomen. Drie van hen denken geen of nauwelijks uittredende werknemers te hebben. Het vierde bedrijf verwacht 100% vertrek in de hoogste leeftijdsklasse.

Tabel 2 *Vertrekintentie werknemers komend jaar*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>>55</i>
10-250 werknemers	11	6.64	14.37	6.64	14.64
>250 werknemers	17	10.88	16.23	9.47	19.53

N=28

Door de vergrijzing en ontgroening komen werkgevers in de problemen wanneer oudere werknemers besluiten uit te treden. Wanneer een werknemer besluit om met zijn pensioengerechtigde leeftijd uit te treden kan de werkgever hier weinig aan doen. Maar vaak speelt een werknemer al eerder dan zijn pensioengerechtigde leeftijd met de intentie om uit te treden. De dan ontstane vacature zal ook moeten worden ingevuld. Wanneer meerdere werknemers ertoe besluiten om vervroegd uit te treden kan de werkgever in de problemen komen wanneer de vrijgekomen vacatures niet kunnen worden ingevuld.

Maatregelen

Werkgevers moeten maatregelen nemen om ervoor te zorgen dat vervroegd uittreden tot het minimale wordt beperkt. In de enquête van het P&O onderzoek is hiernaar gevraagd. Uit Tabel 3 kan worden afgeleid, dat in gemiddeld de helft van de bevraagde bedrijven geen maatregelen worden genomen om vervroegd uittreden van oudere werknemers tegen te gaan. Wanneer een werkgever wel maatregelen treft dan wordt in 63,64% van de middelgrote bedrijven en 35,29% van de grootbedrijven als eerste het werk aangepast. Ook wordt, hoewel in mindere mate, aan de werknemer een andere taak of functie gegeven (in middelgrote bedrijven 36,36%, grootbedrijven 23,53%) en/of wordt de mogelijkheid geboden tot verdere scholing en ontwikkeling (middelgrote bedrijven 9,10%, grootbedrijven 23,50%).

Tabel 3 *Maatregelen om vervroegd vertrek oudere werknemers te ontmoedigen*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Maatregelen</i>				
		Geen	Aanpassen werk	Andere taak/functie	scholing	anders
<10 werknemers	4	75.00	25.00	-	-	-
10-250 wn's	11	36.36	63.64	36.36	9.10	-
>250 wn's	17	58.82	35.29	23.53	23.50	11.76

N=32

Om werknemers te motiveren langer in het bedrijf werkzaam te blijven kan de werkgever aandacht besteden aan opleiding en ontwikkeling van oudere werknemers. Om kennis en vaardigheden van deze werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen wordt in de meeste gevallen een functie- of taakrotatie toegepast, naast het aanbieden van een externe cursus/opleiding en een training op de werkplek. Door deze maatregelen blijven de werknemers up-to-date en gemotiveerd en kunnen ze het werk beter uitoefenen. Dit kan leiden tot het verkrijgen van meer voldoening uit het werk.

In Tabel 4 is te zien dat wanneer een werkgever deze maatregelen aanbiedt er voornamelijk jongere werknemers aan deelnemen, terwijl met het toenemen in leeftijd de deelname hieraan afneemt. Met andere woorden, wanneer in het bedrijf de mogelijkheid bestaat om als werknemer kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen en op peil te houden door formele scholing en ontwikkeling, in de meeste gevallen werknemers in de leeftijdscategorie 25 tot 40 jaar hier het vaakst aan deelnemen, terwijl deze deelname lager is wanneer werknemers ouder zijn dan 40 jaar. Dit resultaat betreffende de lage investering om oudere werknemers op te leiden en te ontwikkelen gaf eveneens verbaasde reacties tijdens de gehouden presentatie.

Tabel 4: *Percentage werknemers (naar leeftijdsklasse en bedrijfsomvang) dat de kennis en vaardigheden door middel van formele scholing en ontwikkeling bijhoudt en verder ontwikkelt*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>>55</i>
<i><10 werknemers</i>	4	-	5,00	75,00	-
<i>10-250 werknemers</i>	11	33,00	37,27	27,73	16,82
<i>>250 werknemers</i>	17	40,53	48,53	37,06	19,88

N=32

De resultaten uit dit P&O-onderzoek hebben laten zien dat er een vergrijzing gaande is in de ondervraagde ondernemingen. Tevens geven ze een eerste indruk weer over de maatregelen die werkgevers kunnen nemen om hun werknemers betrokken, gemotiveerd en inzetbaar te houden.

Maar, zoals ook eerder al is aangegeven, hebben veel oudere werknemers al vóór hun formele pensioendatum de intentie om uit te treden. Wanneer deze intentie bij deze werknemers aanwezig is, maar zij om uiteenlopende redenen niet kunnen uitreden zullen aspecten als motivatie, gezondheid en arbeidsbeleving negatief beïnvloed kunnen worden, wat weer een negatieve invloed op hun functioneren kan hebben. Wanneer een werkgever inzicht heeft in achtergronden en motieven voor deze vertrekintenties, kan hij op deze intenties afgestemde en op afzonderlijke werknemers gerichte maatregelen nemen, waarmee bijvoorbeeld de belastbaarheid en arbeidsbelasting wordt verbeterd, privé-werk balans versterkt en daarmee de betrokkenheid en inzetbaarheid van de werknemer in de organisatie geoptimaliseerd kunnen worden.

Vervolgonderzoek

Een vervolgonderzoek is wenselijk en noodzakelijk om beter inzicht te krijgen in de resultaten die middels het P&O-onderzoek zijn verkregen. Omdat er niet aan de werknemers gevraagd is wat de reden is van uitreden, maar de uitkomsten slechts een inschatting van de geënquêteerde personeelsmanagers weergeven, kan een verkennend onderzoek achterhalen wat precieze redenen zijn die de werknemers aandragen om, al dan niet, eerder dan hun pensioengerechtigde leeftijd uit te treden. Door inzicht te krijgen in deze redenen kunnen er maatregelen opgesteld worden die de werkgever kan hanteren om de werknemer gemotiveerd, betrokken en inzetbaar te blijven houden en de vertrekintentie zo te beïnvloeden dat waar mogelijk vervroegd vertrek uit de organisatie kan worden tegengegaan.

Op grond van voorgaande is de volgende algemene onderzoeksvraag opgesteld:

Op welke wijze kan een werkgever inspelen op de vertrekintentie van oudere werknemers met als doel deze langere tijd bij de organisatie betrokken en inzetbaar te houden.

2. Redenen vervroegd uittreden

Dit vervolg onderzoek is opgesteld om te achterhalen wat de achterliggende gedachte van het vervroegd uittreden van oudere werknemers is en op welke wijze de werkgever hierop kan inspelen om deze uittreding tegen te gaan. In dit onderzoek zal er allereerst gekeken worden wat de redenen kunnen zijn voor een werknemer om vervroegd uit te treden en daarna zal er besproken worden welke maatregelen een werkgever kan toepassen om het vervroegd uittreden van deze werknemers tegen te gaan. Deze redenen en maatregelen zijn door verschillende auteurs in verschillende publicaties besproken. Er is gekeken naar de redenen en maatregelen die het vaakst in de literatuur worden genoemd om zo een selectie te maken van de meest voorkomende redenen en maatregelen die een werknemer/werkgever kan aandrazen.

Deze selectieprocedure heeft als resultaat dat de redenen en maatregelen te categoriseren zijn in werkgerelateerd en niet-werkgerelateerd. Bij de redenen zijn er vier werkgerelateerde en drie niet-werkgerelateerde redenen voor de werknemer voortgebracht.

De maatregelen die de werkgever kan hanteren naar aanleiding van deze redenen zijn te verdelen in drie werkgerelateerde en vier niet-werkgerelateerde maatregelen.

2.1 Push/pull factoren

Zoals vooraf is besproken hebben werknemers die de intentie hebben om vervroegd uit te treden verschillende redenen om dit te doen. Deze redenen kunnen gecategoriseerd worden in werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde factoren. Door deze categorieën heen kan men ook nog onderscheid maken tussen push en pull factoren (gedwongen of vrijwillig vertrek van de werknemer) (Jonckers, 2006; Shultz, 1998; Leisink et al., 2004).

De pull-benadering (vrijwillig vertrek) gaat ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep getrokken worden en uitstromen omdat de situatie buiten het arbeidsleven nogal aantrekkelijk is: vanwege de ruime tijd voor hobby's, meer aandacht voor gezinsleden of kleinkinderen en de florissante financiële situatie. Deze pull-benadering bevindt zich in de niet-werkgerelateerde categorie. De push-theorie (gedwongen vertrek) gaat ervan uit dat oudere personeelsleden als het ware over de streep geduwd worden door een (jegens ouderen) vijandig arbeidsklimaat, een toenemende werkdruk en een grote discrepantie tussen aanwezige en vereiste kwalificaties (Thijssen, 1997; Jonckers, 2006; Shultz, 1998; Leisink, Thijssen & Walter, 2004). De push-benadering bevindt zich in de werkgerelateerde categorie.

2.2 Werkgerelateerd

Werkgerelateerde redenen omvat alle redenen die direct te maken hebben met het werk dat de werknemer uitoefent. Deze redenen zijn weer onder te verdelen in de Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA), arbeidsbeleving van de werknemer op de werkvloer, motivatie en nieuwe technologieën. Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) omvat werkdruk dat stress teweeg brengt en ongewenst gedrag op de werkvloer. In dit artikel wordt alleen ingegaan op de werkdruk die de (oudere) werknemer op de werkvloer ervaart en wat de werkgever voor maatregelen kan hanteren om Psychosociale arbeidsbelasting tegen te gaan.

Psychosociale arbeidsbelasting

Psychosociale arbeidsbelasting heeft een grote invloed op de prestaties en motivatie van werknemers in hun werk. Wanneer deze belasting te hoog is zullen werknemers zich eerder ziekmelden, raken ze minder gemotiveerd en zal dit de productiviteit doen afnemen. Uit onderzoek is gebleken dat PSA één van de belangrijkste veroorzakers van ziekte en verzuim in Nederland is (TNO Arbeid, 2005).

Werkgevers hebben vaak een negatief beeld over oudere werknemers. Deze negatieve vooroordelen omvatten het leervermogen, motivatie en flexibiliteit dat daalt naarmate een werknemer ouder wordt (Nijman, 2004). Zij zijn van mening dat naarmate een werknemer ouder wordt de gezondheid van deze werknemer daalt en hij hierdoor een hoger ziekteverzuimpercentage heeft dan zijn jongere collega's (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Het tegendeel is bewezen, want uit onderzoek is naar voren gekomen dat de verzuimfrequentie daalt naarmate men ouder wordt, alleen wanneer een oudere werknemers zich ziek meldt, de duur van dit verzuim gemiddeld langer is dan een jongere werknemer (CBS, 2002). Dit bevestigt de algemene stelling dat ouderen zich minder vaak ziek melden, maar als ze dit doen het verzuim van lange duur is. Volgens Teiger (1994) heeft dit te maken met het 'healthy worker'-effect: de oudste leeftijdscategorie werknemers zou bestaan uit de sterkste, gezondste en meest gemotiveerde werknemers, die daarom minder verzuim vertonen. De zwakkere, en minder gemotiveerde werknemers zijn immers al op jongere leeftijd uitgevallen of met een aantrekkelijke pensioenregeling uitgetreden.

Arbeidsbeleving

Een tweede oorzaak om uit te treden dat in de categorie werkgerelateerd hoort, is de arbeidsbeleving van de werknemer op de werkvloer. Arbeidsbeleving omvat het oordeel van een werknemer over tal van aspecten van het werk dat hij of zij doet (zoals de arbeidssatisfactie of tevredenheid, de perceptie van promotiekansen, de betrokkenheid bij het werk) (Steijn, 2003). Wanneer het werk dat een werknemer uitoefent hem geen voldoening meer geeft, *job satisfaction*, zal de werknemer eerder doen besluiten om vervroegd uit te treden.

Motivatie

Wanneer een werknemer niet gemotiveerd meer is om zijn werk uit te oefenen zal hij eerder doen besluiten om uit te treden wanneer hem die kans wordt gegeven. Ook wanneer hij het gevoel krijgt dat er niet meer in hem wordt geïnvesteerd of dat hij gedwongen wordt het bedrijf op korte termijn te verlaten, dan zal de motivatie om energie in het werk te blijven steken verminderen (Groot & Heyma, 2004). Ook werkbelasting kan bijvoorbeeld tot resultaat hebben dat werknemers de druk niet meer aankunnen en hun motivatie om te blijven werken daalt. Dit wordt ondersteund door Thijssen (1997) die aangaf dat uit het onderzoek van OSA (1996) geconcludeerd kan worden dat VUT-gerechtigde personeelsleden die door blijven werken, dit voornamelijk doen om motiverende arbeidsinhoudelijke redenen en niet om financiële.

Technologische ontwikkelingen

Wanneer er technologische ontwikkelingen plaatsvinden in het bedrijf, kan een oudere werknemer ervoor kiezen om eerder te doen uittreden wanneer hij denkt niet mee te kunnen gaan in deze technologische verandering. Door technologische ontwikkelingen veroudert kennis steeds sneller. Bedrijven moeten het productieproces flexibel inrichten, om in te kunnen spelen op deze veranderingen. Dit is van invloed op de positie van oudere werknemers, omdat zij enerzijds moeite kunnen hebben met bepaalde veranderingen, en anderzijds omdat het hun positie op de arbeidsmarkt ongunstiger maakt. Uit verschillende onderzoeken komt namelijk naar voren dat bij veel werkgevers de opvatting heerst dat oudere werknemers minder flexibel zijn dan jongere (Nijman, 2004).

Wanneer de reden voor vertrek zich in de werkgerelateerde categorie bevindt kan de werkgever hierop inspelen door ervoor zorg te dragen dat de PSA wordt verminderd, de werknemer een betere arbeidsbeleving ondervindt op de werkvloer of wanneer het om de technologische ontwikkelingen gaat de werknemer up-to-date te houden door hem op te leiden en te ontwikkelen.

2.3 Niet-werkgerelateerd

Niet-werkgerelateerde redenen omvatten alle redenen die niet direct te maken hebben met het werk van de werknemer. Redenen voor vertrek die in de niet-werkgerelateerde categorie behoren zijn onder te verdelen in vier categorieën namelijk motivatie, gezinssituatie, financiële situatie en gezondheid.

Motivatie

Motivatie hoeft niet alleen werkgerelateerd te zijn, maar kan ook te maken hebben met niet-werkgerelateerde redenen. Deze redenen kunnen liggen in de privé situatie van de werknemer. Wanneer er in zijn privésituatie factoren bevinden die zijn motivatie om te werken doet verminderen, zal dit meewegen in zijn beslissing om eerder te doen uittreden wanneer hij de gelegenheid ertoe krijgt. Factoren kunnen bijvoorbeeld zijn: meer tijd spenderen samen met de partner, vrijetijdsinvulling, de komst van eventuele kleinkinderen of mantelzorgverplichtingen voor ouders.

Gezinssituatie

Ook de zorg voor een familielid of het toenemen van zorgtaken kan ervoor zorgen dat een werknemer voortijdig uittreedt. De situatie in het gezin speelt eveneens een rol in het al dan niet vervroegd uittreden van oudere werknemers. Wanneer de partner al met pensioen is zal de behoefte van de werknemer om eerder uit te treden groter worden om samen van hun pensioen te kunnen genieten. Volgens Groot & Heyma (2004) is door Blau (1998) onderzocht wat het effect van de arbeidsmarktpositie van de partner op de uittredingsbeslissing is. Hij vond een sterke voorkeur om tegelijkertijd te stoppen met werken, dat niet werd verklaard door financiële prikkels.

Financiële situatie

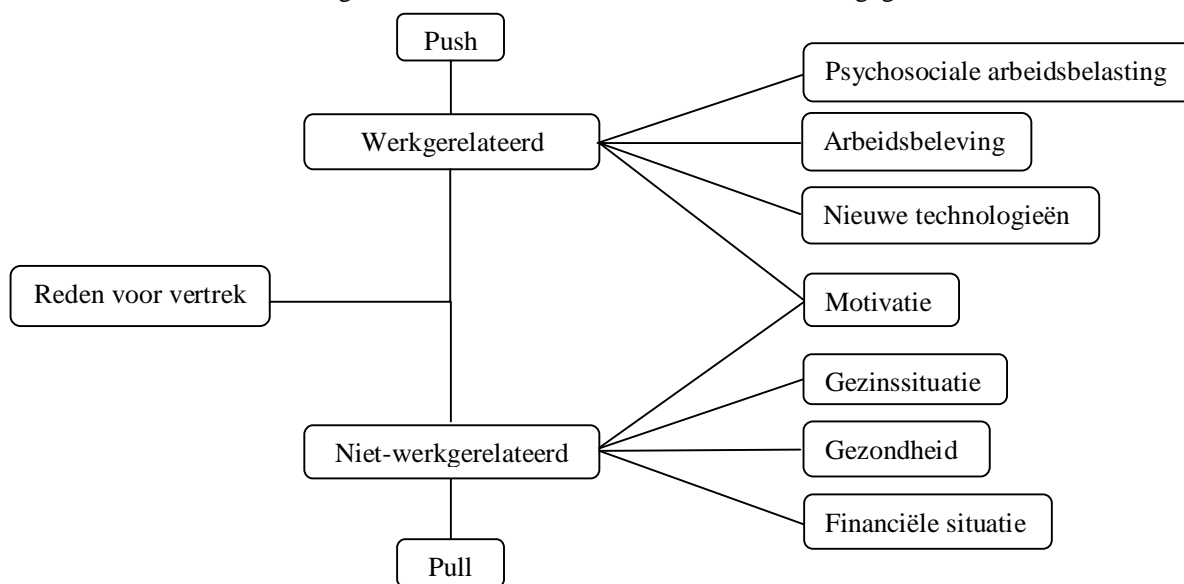
De financiële situatie kan evenwel van grote invloed zijn op het al dan niet vervroegd vertrekken uit het bedrijf. Doorgaans kiezen ouderen voor de uittredingsmogelijkheid die financieel het meeste oplevert. Zo stijgt het aantal personen dat gebruik maakt van een arbeidsongeschiktheidsregeling sterk naar leeftijd, maar daalt dit aantal personen vanaf de 55 jarige leeftijd, net voor het moment dat gebruik kan worden gemaakt van prepensioenregelingen. De voorkeur voor uittredingsregelingen met de hoogste uitkering en het onmiddellijk gebruik maken van financieel aantrekkelijke VUT-regelingen, duidt op sterke financiële prikkels bij de uittredingsbeslissing van oudere werknemers (Groot & Heyma, 2004). De VUT (vervroegd uittreden) is een aantrekkelijke regeling dat zijn oorsprong vindt in 1975. Deze regeling is in het leven geroepen om de toen hoge jeugdwerkloosheid te verminderen. Deze Nederlandse regeling biedt werknemers de mogelijkheid om voor de oorspronkelijke pensioenleeftijd van 65 jaar (gemiddeld rond de 62 jaar) te stoppen met werken tegen ongeveer 70% van het laatstverdiende loon. Doordat de VUT gefinancierd werd door de mensen die op dat moment werkten en de Nederlandse bevolking aan het vergrijzen is, had dit als gevolg dat de steeds kleinere groep werkende mensen betaalde voor de werknemers die gebruik maakten van de VUT regeling. Hierdoor is er in de jaren negentig overeengekomen om de VUT-regeling langzaam om te zetten in zogenaamde pensioenregelingen. In deze regelingen spaart elke werknemer voor zijn eigen vervroegde uittreding. Dit betekent ook dat een jaar langer doorwerken resulteert in een hogere uitkering (Schouten, 2005).

Gezondheid

Ten slotte speelt de gezondheid van de werknemer een belangrijke rol om te stoppen met werken. Wanneer er problemen ontstaan die het uitvoeren van de normale werkzaamheden belemmeren kan dit de keus om uit te treden versnellen. Denk hierbij aan lichamelijke klachten die een werknemer kan ondervinden aan het werk dat hij beoefent. De gezondheidsverschillen tussen ouderen zijn groter dan bij jongere leeftijdsgroepen. Er zijn onder de oude werknemers “krasse knarren” die nog jaren zeer productief kunnen werken. Maar er zijn er ook die het niet meer kunnen bijbenen. Die variatie in gezondheid vereist variatie in beleid ten opzichte van de oudere werknemers (Theeuwen, 2006).

2.4 Samenvattend

Samenvattend kan er gezegd worden dat de redenen om vervroegd uit te treden in twee categorieën verdeeld kan worden. Namelijk de categorieën werkgerelateerd (push benadering) en niet-werkgerelateerd (pull benadering). In de eerste categorie kan men de onderscheid maken tussen het uittreden vanwege Psychosociale arbeidsbelasting, arbeidsbeleving, motivatie en vanwege nieuwe technologieën. In de niet-werkgerelateerde categorie wordt er onderscheid gemaakt tussen ook motivatie, gezinssituatie, de gezondheid van de werknemer en de financiële situatie. In figuur 1 is dit in een schematisch overzicht weergegeven.



Figuur 1. Achterliggende redenen van de vertrekintentie van werknemers

Op grond van voorafgaande informatie is de volgende deelvraag opgesteld.

Welke door de literatuur aangedragen werkgerelateerde en/of niet-werkgerelateerde redenen voor vervroegd uittreden zijn de oorzaak voor oudere werknemers in een organisatie om eerder dan zijn pensioengerechtigde leeftijd het bedrijf te verlaten?

3. Maatregelen die vervroegd uittreden tegengaan

Wanneer een werkgever notie heeft van de redenen voor het eerder uittreden van een oudere werknemers, kan hij hierop inspelen door maatregelen te treffen. Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat maatregelen om het vervroegd uittreden tegen te gaan uitblijven. Zoals uit de Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV) scan 'Leeftijd en Werk' (2006), waarin maar liefst 80% van de respondenten aangeeft geen beleidskader te hebben voor het omgaan met behoud en vertrek van oudere werknemers. In het P&O-verslag (Bondarouk, Wognum, Marsman, Mastbroek (2009)) is dit percentage 36% bij het MKB en 60% bij grootbedrijven. Ondanks het aantal 55-plussers dat actief is op de arbeidsmarkt in de afgelopen jaren gestegen

is van minder dan 35% in 2001 naar 47% in 2008 (CBS, 27 mei 2009) blijft het grote deel van de werkgevers geen maatregelen te treffen met het behoud en vertrek van oudere werknemers.

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven kunnen de redenen van een werknemer om vervroegd uit te treden verdeeld worden in de twee categoriegroepen werkgerelateerd en niet-werkgerelateerd. Ook de maatregelen die een werkgever kan hanteren om de intentie van de werknemer om vervroegd uit te treden te beïnvloeden kan verdeeld worden in deze twee categorieën. De selectieprocedure van deze maatregelen zijn net als de redenen in het begin van hoofdstuk 1 beschreven.

3.1 Werkgerelateerd

Taakrotatie en/of cursussen

Als eerste kunnen er maatregelen getroffen worden door middel van taakrotatie en/of cursussen. Wanneer werknemers aangeven dat het werk ze niet meer in hun behoeften voorziet en eentonig is, kan een werkgever besluiten om deze werknemer een taakrotatie aan te bieden, zodat er meer afwisseling in het werk komt (Nauta, 2004). Wanneer mensen jarenlang niet dezelfde functie uitoefenen zal veel gezondheidsproblemen voorkomen kunnen worden. Wanneer het werk extra kennis vereist kan de taakrotatie uitgebreid worden door middel van een cursus.

Arbeidsbelasting

Veelal zullen oudere werknemers arbeidsbelasting ervaren doordat ze lichamelijke klachten ondervinden wanneer ze werk verrichten dat veel vergt van hun lichaam. Wanneer de duur van de uitoefening van de functie van grote invloed heeft op de werknemer spreekt men van *duurbelasting* (Aarendonk, 2003). Langdurige arbeidsintensieve handelingen hebben ziekteverzuim tot gevolg. Hogere ziekteverzuim van oudere werknemers is in veel gevallen niet het gevolg van hun leeftijd, maar van de langdurige uitoefening van dezelfde functie. Ook zijn onderlinge fysieke verschillen tussen ouder wordende werknemers groot en afhankelijk van veel verschillende factoren zowel in werk als in de levensstijl (Aarendonk, 2003). Fysieke belasting kan verminderd worden door de werkplek optimaal in te richten, betere middelen te verstrekken om fysiek werk beter uit te kunnen oefenen, taakverlichting, een goede zithouding in te nemen en door regelmatig te bewegen (Nauta, 2004). Ook taakverbreding (herontwerpen van functies waarbij verschillende werkzaamheden en taken op hetzelfde niveau worden samengevoegd), taakversmalling (hierbij worden belastende taken uit een functie gehaald) en taakverrijking (taken worden completer gemaakt, medewerkers krijgen verantwoordelijkheid voor zowel de voorbereiding, uitvoering, controle en evaluatie van een taak met als gevolg meer variatie, autonomie en zichtbare, beheersbare resultaten) kunnen een positieve uitwerking hebben (Thunnissen, Thijssen & De Lange, 2000).

Arbeidsbeleving

Arbeidsbeleving verandert tijdens een mensenleeftijd, de houding van de werknemer verandert door veroudering. Ouderen vinden het werk zelf de moeite waard ofwel zien het werk vooral als een manier om zichzelf te ontplooiën en sociale waardering te ontvangen en om zelfrespect om te bouwen. (Aarendonk, 2003). Wanneer een werknemer kampt met een slechte arbeidsbeleving resulteert dit in een slechte motivatie (Steijn, 2003) Stress en een hoge werkdruk behoren ook tot de arbeidsbeleving van de werknemer. De werkgever kan hier

op inspelen door de arbeidsbeleving van de werknemer te verbeteren en te zorgen dat de motivatie beter wordt.

Opleiden en ontwikkelen

Werknemers zijn normaal gesproken geïnteresseerd in leren wegens het vergroten van kennis en inzicht in de achtergronden van hun werk, in het verbeteren van kwaliteit en uiteraard ook in verbetering van loopbaanmogelijkheden of inkomen (Onstenk, 1995). Hierdoor verkrijgt hij meer ervaring in het uitoefenen van het werk en blijft hij up-to-date met zijn kennis en vaardigheden en is hij beter in staat om veranderingen aan te gaan. Door als werkgever hem te stimuleren door middel van opleiden en ontwikkelen raakt de werknemer meer gemotiveerd en stijgt de productiviteit, waardoor hij minder de behoefte krijgt om vervroegd uit te treden. Uit onderzoek is gebleken dat ouderen die hun werk (mede door hun up-to-date gehouden kwalificaties) gemakkelijk aankunnen, relatief weinig gebruik maken van vrijwillig vervroegde uitstroombepalingen (Thijssen, 1997). Hierdoor bestaat er een grotere kans dat zij (langer) in dienst blijven en dat zij tevens beter blijven presteren (Horstink, 2008).

3.2 Niet-werkgerelateerd

Redenen kunnen tevens gevonden worden in de niet-werkgerelateerde categorie. Hiervoor kunnen drie maatregelen getroffen worden.

Financiële vergoeding

Wanneer de reden van een werknemer in de niet-werkgerelateerde categorie behoort heeft de werkgever hier over het algemeen weinig invloed op. Wanneer hij toch maatregelen wilt treffen kan er gekeken worden of de werknemer beïnvloedbaar is door middel van een financiële vergoeding. Uit onderzoek is daarentegen bewezen dat werknemers die door blijven werken dit voornamelijk doen om arbeidsinhoudelijke en sociale redenen. Financiële redenen blijken volgens onderzoek naar verhouding in mindere mate van belang te zijn (Leisink, 2004).

Intrinsieke factoren

Een tweede maatregel is te vinden in intrinsieke factoren, zoals het motiveren of het bieden van loopbaanmogelijkheden aan de werknemer. In vergelijking tot jongeren hechten ouderen meer waarde aan de intrinsieke aspecten van werk dan aan de extrinsieke aspecten (Aarendonk, 2003).

Om de ontwikkeling van intrinsieke motivatie te stimuleren is het van belang dat de omgeving de drie basisbehoeften: aan autonomie, bekwaamheid en verwantschap niet frustreert. Het belangrijkste punt hierin is dat de omgeving autonomie-ondersteunend is. Er moet een stimulans zijn die mensen helpt om zelf beslissingen te nemen. Ook moet voorkomen worden dat taken extern gecontroleerd worden door middel van straf of beloning. Positieve feedback kan er eveneens voor zorgen dat mensen zich bekwaamer gaan voelen. Goede feedback bevat informatie over de effectiviteit, de voortgang en de resultaten van mensen. Intrinsieke motivatie ontwikkelt zich namelijk makkelijker in een omgeving die mensen als veilig ervaren. Ondersteuning, begeleiding en het tonen van interesse kunnen daarin een faciliterende rol spelen (Lent, 2007).

Het aanbieden van loopbaanbegeleiding op maat voor deze leeftijdsgroep kan de loopbaan verlengen. Onderzoek toont aan dat het belangrijk is oudere werknemers verdere loopbaanmogelijkheden aan te bieden. Aandacht voor ontwikkelingsgerichte trajecten en het aanbieden van groeimogelijkheden kunnen ertoe leiden dat oudere medewerkers langer inzetbaar blijven (De Coen, Forrier, Lamberts & Sels (2007)).

Deeltijdwerk

Deeltijdwerk is een maatregel die gehanteerd kan worden wanneer werknemers aangeven uit te willen treden om zo meer tijd te verkrijgen. Dit zal voornamelijk van toepassing zijn op vrouwelijke werknemers die kinderen hebben/krijgen en hier meer tijd aan willen besteden en op oudere personeelsleden die voornamelijk meer tijd willen vrijmaken voor hun hobby's en familie. Tevens kan ook extra vakantiedagen gegeven worden met behoud van (het grootste deel van) het loon of regelingen waarbij de werknemers meer vrije tijd verkrijgen (Nauta, 2004).

3.3 Samenvattend

Samenvattend kan er gezegd worden dat de maatregelen die een werkgever kan hanteren (net als de redenen van de werknemer om vervroegd uit te treden) in de twee categorieën werkgerelateerd en niet-werkgerelateerd verdeeld kan worden. In Tabel 5 zijn deze maatregelen in een schematisch overzicht weergegeven. Dit leidt tot de volgende tweede deelvraag:

Welke maatregel(en) kan de werkgever hanteren om de reden voor de vertrekintentie van oudere werknemers te doen afnemen of verdwijnen zodat hij ze langer in het bedrijf kan behouden.

Tabel 5. *Maatregelen werkgever*

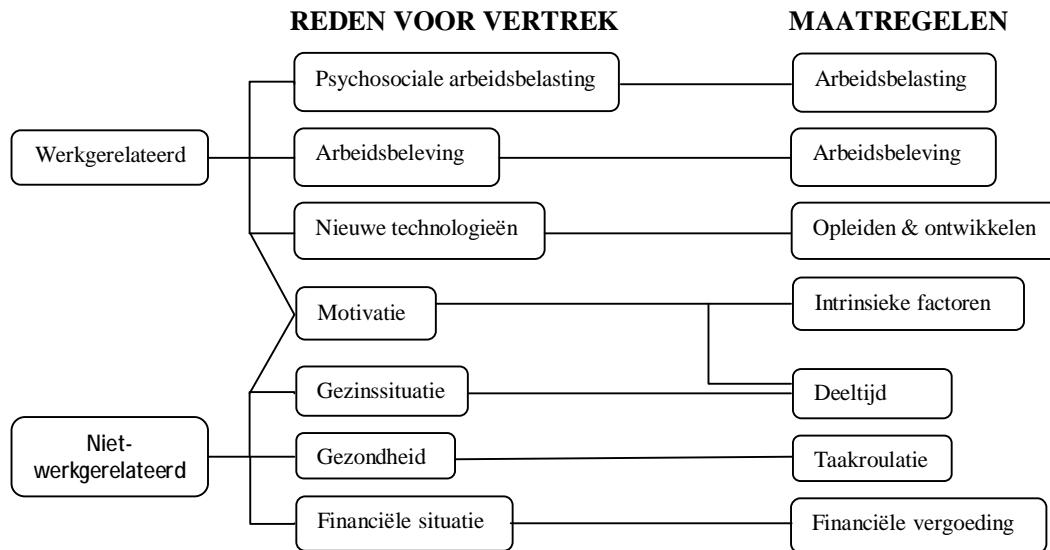
Categorie	Maatregelen
Werkgerelateerd	Taakroulatie/cursussen Arbeidsbelasting Arbeidsbeleving Opleiden & ontwikkelen
Niet-werkgerelateerd	Financiële vergoeding Intrinsieke factoren (motiveren, loopbaanmogelijkheden) Deeltijdwerk

4. Samenvattend

Zoals in hoofdstuk 2 is besproken kan een werknemer een reden geven voor vertrek (zie Figuur 1). Om dit vertrek te doen voorkomen of de intentie te doen verminderen zijn in hoofdstuk 2 maatregelen genoemd die door de werkgever gehanteerd kan worden (zie Tabel 5). Wanneer de werkgever een maatregel wilt hanteren om de vertrekintentie van de oudere werknemer te doen verminderen dient hij allereerst de reden van de werknemer helder in kaart te krijgen. Wanneer een werknemer een reden aandraagt die in een bepaalde categorie

valt, dan is het logisch voor de werkgever om een maatregel te hanteren die in dezelfde categorie valt en dus direct de reden van vertrek kan doen verminderen. Zoals in figuur 1 en Tabel 5 is te zien zijn de redenen en de maatregelen verdeeld in dezelfde categorieën. Hierdoor zijn de maatregelen en de redenen die de werknemer aandraagt voor zijn voortijdig vertrek een op een met elkaar verbonden. Alleen voor de reden 'motivatie' kunnen er meerdere maatregelen getroffen worden. Dit hangt af van de gegeven reden. Wanneer de motivatie van een werknemer daalt omdat hij meer tijd wilt besteden aan privé zaken, dan is de maatregel voor de werkgever om de werknemer meer vrije tijd te geven. Zo kunnen er meerdere redenen zijn voor de werknemer die de motivatie doet afnemen en zijn er dus ook meerdere maatregelen die de werkgever kan hanteren.

Wanneer Figuur 1 en Tabel 5 met elkaar verbonden worden heeft deze samenvoeging Figuur 2 als resultaat. In deze figuur wordt in een oogopslag duidelijk welke maatregel de werkgever kan hanteren wanneer de werknemer een reden aandraagt voor zijn vroegtijdig vertrek.



Figuur 2 Reden voor vertrek van de werknemer met de te nemen maatregel door de werkgever

Zoals in hoofdstuk 2 en 3 is besproken geeft het linker gedeelte (redenen voor vertrek) van Figuur 2 de eerste deelvraag:

Welke door de literatuur aangedragen werkgerelateerde en/of niet-werkgerelateerde redenen voor vervroegd uittreden zijn de oorzaak voor oudere werknemers in een organisatie om eerder dan zijn pensioengerechtigde leeftijd het bedrijf te verlaten?

Het rechtergedeelte (maatregelen die de werkgever kan hanteren) geeft de tweede deelvraag:

Welke maatregel(en) kan de werkgever hanteren om de reden voor de vertrekintentie van oudere werknemers te doen afnemen of verdwijnen zodat hij ze langer in het bedrijf kan behouden.

5. Onderzoeksmethode

Hoofdstuk 1 heeft globaal inzicht gegeven in de wijze waarop de onderzochte Twentse ondernemingen omgaan met hun leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er is geconcludeerd dat het personeelsbestand van deze ondernemingen aan het vergrijzen is en dat er de komende jaren veel werknemers al dan niet vervroegd gaan uittreden. Tevens is er geconcludeerd dat werkgevers weinig of geen maatregelen treffen om de oudere werknemers langer in het bedrijf te houden. Naar aanleiding van dit onderzoek en de vraag naar de redenen van de werknemer om al dan niet eerder dan zijn pensioengerechtigde leeftijd te doen uittreden is er een literatuuronderzoek gestart om te onderzoeken welke redenen de literatuur aandraagt (hoofdstukken 2, 3 en 4). Ook maatregelen die een werkgever kan hanteren om een werknemer langer in het bedrijf te houden worden in het literatuuronderzoek aangedragen. De resultaten zijn schematisch weergegeven in Figuur 2.

Om te achterhalen hoe dit zich uit in het bedrijfsleven is er een verkennend onderzoek uitgevoerd in een Twentse onderneming, om zo in kaart te krijgen welke redenen daadwerkelijk spelen in deze organisatie en of de intentie van de werknemer om eerder te doen uittreden verminderd kan worden door middel van eerder aangedragen maatregelen. Hierdoor wordt er inzicht verkregen in de vertrekintentie van oudere werknemers in een organisatie om zo advies uit te kunnen brengen naar de werkgever om deze werknemers langer betrokken en inzetbaar te houden.

Dit onderzoek is door middel van een interview onder een aantal werknemers gehouden. Het interview bestond uit vragen die zijn afgeleid uit Figuur 2.

De resultaten van de belangrijkste vragen zijn weergegeven in Tabel 6.

Organisatie

Het onderzoek is uitgevoerd bij een productiebedrijf, met meerdere vestigingen in Nederland. Dit bedrijf heeft aangegeven dat het onderwerp leeftijdspersonneelsbeleid hoog op de agenda staat. Mede hierdoor was er al vanuit de ondernemingsraad een onderzoek opgestart dat werd uitgevoerd door een afstudeerder van de Universiteit Twente. Via deze afstudeerder is er contact gemaakt met de HR directeur voor het uitvoeren van dit onderzoek. Hij gaf aan dat het bedrijf ervan bewust was dat de vergrijzing en ontgroening de komende jaren wel degelijk binnen het bedrijf optreedt. Omdat het een verkennend (kleinschalig) onderzoek betrof was hij ertoe bereid om dit onderwerp nogmaals te onderzoeken en medewerking te verlenen en zo te zien of de resultaten van beide onderzoeken hetzelfde zijn. Wel is er overeengekomen dat het onderzoek nauwkeurig dient te zijn voorbereid met een minimale tijdsinspanning van een gering aantal medewerkers.

Er is ervoor gekozen om vijf werknemers te selecteren binnen één vestiging. Deze geselecteerde werknemers zullen individueel geïnterviewd worden. Er is voor interviews gekozen omdat op deze wijze werknemers de gelegenheid kregen om hun antwoorden te kunnen toelichten en de onderzoeker de mogelijkheid had om door te kunnen vragen. Voordelen van een open interview zijn, dat wanneer er een interview plaatsvindt en de interviewende persoon de antwoorden noteert en categoriseert, de kans op verkeerde implementaties klein is. Eventuele opkomende vragen (doorvraagmomenten) bij twijfel kunnen middels een interview ook direct beantwoord worden. Een andere motivatie voor het

houden van een interview is, dat het bedrijf heeft aangegeven zeer recent een enquête te hebben uitgevoerd onder het personeel en wilde hen dit een tweede keer besparen. Ook tijdsinspanning en voorbereidingen aan de kant van de organisatie dienden zo laag mogelijk te zijn.

Vooraf zijn bepaalde selectiecriteria (met als hoofdcriteria werknemers ouder dan 55 jaar) opgesteld die zijn voorgelegd aan de HR manager. Middels deze hoofdcriteria zijn er uit deze groep, individueel door de HR manager, vijf werknemers geselecteerd die afzonderlijk tot een van de volgende subcriteria behoren; Werknemers die hebben aangegeven voor hun formele pensioendatum uit te treden, werknemers die dit nog niet hebben aangegeven, maar al wel met deze intentie kunnen spelen, of werknemers met een redelijk hoog ziekteverzuim. Voor deze laatste subcriteria is in het ziekteverzuimbestand gekeken naar mensen die zich het afgelopen jaar meerdere malen voor langere tijd hebben ziek gemeld. Uit deze groep personen die voldeden aan de hoofdcriteria en een selectiecriteria zijn door de HR manager vijf werknemers gekozen die het meest toegankelijk waren om een interview mee te houden. Per toeval zijn al deze vijf werknemers mannelijk en is de reden om niet voor een vrouwelijke werknemer te kiezen onbekend.

Procedure

Na de selectie van de vijf werknemers is er op verzoek van de organisatie een kennismakingsgesprek gehouden voor drie van de vijf, op dat moment, aanwezige werknemers. Zij werden uitgenodigd om ingelicht te worden over het onderzoek en werd er gevraagd naar hun bereidheid om deel te nemen. Na dit korte gesprek is eveneens een brief naar de betreffende werknemers (inclusief de twee afwezigen) gestuurd met daarin nogmaals een korte uitleg en doel van het onderzoek. Het individuele interview vond plaats op maandag 26 april 2010 en heeft gemiddeld 40 minuten geduurd, waarbij geen enkele vraag onbeantwoord is gebleven. De interviewvragen zijn te vinden in Appendix 1.

Interviewvragen

Met behulp van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2, 3 en 4) zijn er vragen afgeleid gerelateerd aan werkgerelateerde, maar ook niet-werkgerelateerde overwegingen, zie figuur 1, Tabel 5 en figuur 2. Naast een aantal achtergrondvragen (over leeftijd, geslacht, huwelijkse staat, dienstverband e.d. (hierdoor kunnen aangedragen redenen voor vertrek beter geïmplementeerd worden)) zijn er vragen gesteld over de mogelijke vertrekintentie van de oudere werknemer en over de redenen en overwegingen hierachter. In de werkgerelateerde categorie vallen overwegingen die te maken hebben met psychologische arbeidsbelasting, arbeidsbeleving, nieuwe technologieën en motivatie. Niet-werkgerelateerde redenen kunnen zijn: eveneens motivatie, de gezinssituatie, gezondheid of de financiële situatie. Aan de werknemers is ook gevraagd wat zij denken dat de werkgever aan hun vertrekintentie kan doen. Hun gedachten kunnen zo vergeleken worden met de maatregelen die uit de literatuur naar voren komen.

5.1 Resultaten

Respondenten

De geïnterviewden zijn alle vijf mannen met een gemiddelde leeftijd van 60 jaar (min 59, max 62). Zoals weergegeven in Tabel 6 bestaan de functies van de werknemers voor drie van de vijf werknemers uit productiewerk en twee van de vijf uit kantoorwerk. Het gemiddeld aantal jaren in dienst bedraagt bij vier van de vijf werknemers langer dan 43 jaar. De vijfde heeft een 11-jarig dienstverband. Vier van de vijf werknemers werken op fulltime basis, een is voor 70% afgekeurd en werkt hierdoor parttime (20 uur in de week). Drie van de vijf werknemers hebben in hun dienstverband meerdere functies bekleed, twee hebben op dit moment ongeveer (met enige aanpassingen) dezelfde functie als toen ze aantraden.

De uitkomsten van het interview van de belangrijkste vragen die inzicht kunnen geven op de vertrekintentie van een werknemer staan weergegeven in Tabel 6. De uitkomsten van deze tabel en de overige vragen die gesteld zijn tijdens het interview worden erna besproken.

Tabel 6 uitkomsten interview m.b.t. vertrekintentie werknemer

Werknemer \ Vragen	1	2	3	4	5
# dienstjaren	37	46	43	11	46
Full-/parttime	Fulltime	Parttime	Fulltime	Fulltime	Fulltime
Functie	Kantoor	Productie	Kantoor/Prod.	Productie	Productie
Vertrekintentie	VUT	VUT	Nee(na1950)	Nee(na 1950)	Nee(VUT te laag)
Vertrekreden	NWG*-privé	NWG-privé	nvt	nvt	nvt
Regelmatig ziek	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Vertrekintentie afg. 10jr	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
Werken na 65e	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
Nieuwe functie	Nee/nvt	Ja	Nee	Ja	Nee
Nieuwe opl./cursus	Nee/nvt	Ja	Ja	Nee/misschien	Nee
Taakrotatie	Nee/nvt	Nee	Mag	Ja	Nee
Zelfontwikkeling	Vakbladen	ervaring	Vakbladen	Nee	Nee

*NWG = niet werkgerelateerd

Reden voor vertrek

Alle vijf de werknemers hebben aangegeven wat de reden is waarom hij wel of niet eerder wilt uittreden. Deze redenen zijn samengevoegd in Tabel 7, met de redenen en categorieën zoals in Figuur 1 is aangegeven. Of een werknemer uittriedt hangt sterk af of hij gebruik kan maken van de zogenoemde VUT-regeling. Wanneer een werknemer voor 1950 is geboren kan hij gebruik maken van deze regeling. Deze regeling kenmerkt de vertrekintentie van de oudere werknemer als een werkgerelateerde (push) reden voor vertrek. Deze vervroegde uittreding (afgekort VUT) dat zijn oorsprong vindt in 1975 is een Nederlandse regeling die

werknemers de mogelijkheid biedt om voor de oorspronkelijke pensioenleeftijd van 65 jaar (gemiddeld rond de 62 jaar) te stoppen met werken tegen ongeveer 70% van het laatstverdiende loon. Aangezien de hoge jeugdwerkloosheid als gevolg van de economische recessie in die tijd, was het idee achter deze regeling dat voor elke oudere die eerder stopte met werken, een jonge werkloze aangenomen zou moeten worden (Groot & Heyma (2004)).

Zoals in Tabel 7 te zien is gaan twee werknemers uittreden omdat zij gebruik kunnen maken van de VUT regeling. Zij geven aan dat de motivatie (privé) de reden is om eerder uit te treden. De betreffende werknemers willen meer tijd besteden aan zichzelf en aan hun hobby's. Zoals in figuur 1 is af te lezen, kenmerkt deze reden zich als een pull factor. De pull factoren zijn volgens Thijssen (1997) meer positieve redenen die ervoor zorgen dat oudere werknemers als het ware worden weggetrokken uit de actieve staat van werken, zoals het meer tijd besteden aan vrijetijdsactiviteiten. De derde vindt de vergoeding te laag en heeft besloten om geen gebruik te maken van de VUT-regeling. Van de overgebleven twee werknemers die niet in aanmerking komen voor deze regeling geven beiden aan dat het werk hen wel bevalt. Een hiervan geeft tevens aan dat wanneer hij een leuke regeling aangeboden zou krijgen om eerder te stoppen met werken hij dit in overweging zou nemen.

Tabel 7. Redenen vertrek werknemer

Categorie	Reden	Vervroegd uittreden	
		Ja	Nee
Werkgerelateerd	Psychosociale Arbeidsbelasting Arbeidsbeleving Nieuwe technologieën Motivatie		
Niet-werkgerelateerd	Motivatie Gezinssituatie Gezondheid Financiële situatie	2 (VUT)	2 1(VUT)

Op de vraag of de werknemer in de afgelopen tien jaar de intentie heeft gehad om van baan te wisselen is bij vier van de vijf werknemers geantwoord dat ze zich de laatste jaren niet meer hebben georiënteerd op het vinden van ander werk. Deze werknemers zijn langere tijd in dienst in de onderneming. De vijfde, met een kortere dienstverband (11 jaar), heeft wel in de afgelopen jaren nagedacht over eventueel ander werk. Wanneer er een partner in het spel was, wordt aangegeven dat deze jonger is dan hij en het eerder met pensioen gaan, omdat de partner dat ook is, op hem niet van toepassing is.

Betrokkenheid

Van de geïnterviewden geven drie van de vijf aan dat het werk de laatste jaren minder leuk is geworden en dat het soms een dagelijkse sleur is. Deze respondenten geven aan dat ze zich wel betrokken voelen bij het werk dat ze uitvoeren (het werk bevalt hen en ze willen het werk goed uitvoeren), maar voelen zich in mindere mate betrokken bij de organisatie. Wanneer er gevraagd wordt of het werk het privéleven beïnvloedt, geven drie werknemers aan dat dit niet

het geval is. De twee overige werknemers vinden dat de werksituatie wel van invloed is op hun privé-situatie. Deze werknemers zijn beiden werkzaam op de productie afdeling. De een heeft aangegeven dat het lichamenlijk aspect (zoals veel repeterende bewegingen op de werkvloer en de bijbehorende werkhouding en het gebrek aan goed gereedschap) een grote rol speelt, voor de ander is het ritme van het werken in een meerploegendienst een beïnvloedende factor. Alle respondenten vinden dat de werksituatie niet wordt beïnvloed door hun privé-situatie. De werksfeer wordt door allen zeer positief bevonden en ze zijn van mening dat ze goed met hun collega's om kunnen gaan. Desalniettemin zijn twee van de vijf werknemers regelmatig ziek (langer dan drie dagen en vaker dan twee keer het afgelopen jaar). Beide werken op de productie afdeling en geven aan dat het ziekteverzuim te wijten valt aan het uit te oefenen werk waaraan ze fysieke klachten ondervinden. Regelmatig ziek zijn kan ervoor zorgen dat de vertrekintentie wordt gestimuleerd. De motivatie om langer door te blijven werken bij de desbetreffende werknemer zal wellicht sneller dalen, dan bij werknemers die minder vaak ziek zijn.

Samengevat kan er gezegd worden (in vergelijking met figuur 1) dat wanneer een werknemer in aanmerking komt voor de VUT regeling, hij hier gebruik van maakt om meer vrije tijd voor zichzelf en zijn hobby's te verkrijgen. In eerste instantie valt deze reden in de categorie niet-werkgerelateerd, met als reden de financiële vergoeding. De reden om meer vrije tijd voor zichzelf en zijn hobby's te verkrijgen kenmerkt zich in de categorie niet-werkgerelateerd, met als reden de motivatie. Wanneer een werknemer geen gebruik maakt van de VUT regeling geeft hij als reden dat de financiële vergoeding te laag is (categorie niet-werkgerelateerd, met als reden de financiële situatie). Deze laatste reden geeft de werknemer ook wanneer hij niet in aanmerking komt voor de VUT-regeling.

Mogelijke maatregelen

Niet- werkgerelateerd

Alle werknemers geven aan dat ze niet willen doorwerken tot/na hun 65^e. Bij twee van de vijf werknemers wordt er een lichte twijfel gewekt wanneer (bij doorvragen) de niet-werkgerelateerde maatregel financiële vergoeding wordt genoemd en naar boven wordt aangepast, eventueel in combinatie met meer vrije dagen. Beide werknemers hebben een verschillende functie, een kwam van de productie, de ander van kantoor. Desalniettemin is er geen vertrouwen in het verkrijgen van een eventuele regeling om hen langer in dienst te houden en is er niet/nauwelijks gediscussieerd over het langer doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd.

Werkgerelateerd

Andere mogelijke maatregelen die een werkgever kan hanteren om een werknemer langer in dienst te houden zijn: het aanleren van een nieuwe functie, een opleiding of cursus laten volgen om de functie beter uit te oefenen en taakrotatie. Twee werknemers die een kantoorfunctie hebben en een die op de productie afdeling werkzaam is hebben aangegeven dat zij geen nieuwe functie meer willen aanleren om hun kennis en vaardigheden te verbreden. De overgebleven twee werknemers die wel bereid zijn om een nieuwe functie aan te leren om hun kennis en vaardigheden te verbreden komen van de productie afdeling.

Op het volgen van een nieuwe opleiding of cursus om de functie beter uit te oefenen of deze te verlichten is verdeeld gereageerd, de een staat er voor open, de ander vindt het nutteloos. Van de drie werknemers die hier niet voor open staan komen twee hiervan van de productie

afdeling, de derde van kantoor. De twee die hier wel voor open staan komen verdeeld van kantoor en de productie. De werknemer van de productie heeft bij de vraag, over het aanleren van een nieuwe functie, ook positief geantwoord. De werknemers op kantoor staan hier gematigd positief tegenover wanneer het een computerprogramma betreft waardoor het werk beter uitgevoerd kan worden. Ook op afwisseling in werk/taakrotatie is voornamelijk negatief gereageerd. De werknemers zijn over het algemeen tevreden over het werk dat ze uitoefenen en behoeven geen taakrotatie/ afwisseling en/of eventuele aanpassingen van het werk.

Hun werkervaring hebben ze voornamelijk opgedaan door op te letten op collega's en het lezen van vakbladen. Drie van de vijf werknemers hebben cursussen gevolgd in het verleden, omdat deze nodig waren om het werk (beter) te kunnen uitoefenen. Twee werknemers hebben het werk geleerd door ervaringen op te doen in het verleden en zichzelf aan het werk aan te passen.

Uit de gegevens in Tabel 6 kan worden afgeleid dat twee werknemers van de productie afdeling positief tegenover het aanleren van een nieuwe functie staan. Dit zijn wel de werknemers die regelmatig ziek zijn en waar een ervan in aanmerking komt voor de VUT-regeling. Dus ook al gaat een werknemer op korte termijn met vervroegd pensioen, hij blijft bereid om een nieuwe functie aan te leren om zo zijn kennis en vaardigheden te verbreden. Van de drie werknemers die niet bereid zijn om een nieuwe functie aan te leren komen twee ervan van kantoor. Zij geven aan dat het werk dat zij verrichten door de jaren heen is ontstaan en dat het aanleren van een nieuwe functie hier niet van toepassing is. Immers zij leren zichzelf nieuwe functies aan wanneer het werk dit verlangt. De laatste werknemer heeft aangegeven dat hij niet bereid is tot het aanleren van een nieuwe functie, omdat het geen nut meer heeft.

De twee werknemers die geregeld ziek zijn hebben aangegeven dat de reden van het ziekteverzuim vaak werkgerelateerd is. Een van deze werknemers is voor 70% arbeidsongeschikt verklaard. Aangegeven wordt dat het ziekteverzuim vaak door fysieke klachten wordt veroorzaakt. De reden van ziekte en het aanleren van een nieuwe functie kan met elkaar te maken hebben. Wanneer het werk eentonig of zwaar is, kan de werknemer zich vaak ziek melden. Door het aanleren van een nieuwe functie wordt het werk gevarieerder, krijgt de werknemer minder vaak fysieke klachten en zal het ziekteverzuim dalen.

Samenvattend

Samenvattend kan er gezegd worden dat de reden voor vertrek van werknemers niet-werkgerelateerd is en ligt in de categorie motivatie. Men treedt uit zodra de VUT regeling in werking getreden kan worden (niet-werkgerelateerd, financiële situatie) Wanneer men geen gebruik kan maken van de VUT regeling wordt er door de werknemer ook geen gebruik gemaakt van de regeling die de werkgever aanbiedt om vervroegd uit te treden, omdat deze financiële regeling veel te laag is.

Twee van de drie werknemers van de productievloer reageren over het algemeen positiever op de maatregelen die een werkgever kan hanteren om de werknemer langer in dienst te houden dan de werknemers op kantoor. Deze werknemers van de productie zijn meer bereid om een nieuwe functie, nieuwe opleiding of cursus aan te leren of meer afwisseling in hun werk te verkrijgen middels taakrotatie. Alhoewel sommige werknemers lichtelijk positief reageren op eventuele maatregelen willen ze wanneer ze de intentie hebben om uit te treden, of de kans

krijgen om uit te treden, dit toch doen. Maatregelen zullen in eerste instantie weinig uitmaken wanneer de intentie om uit te treden er is. Dit strookt met de literatuur die zegt dat intenties van oudere werknemers om uit te treden verminderd kan worden door het toepassen van maatregelen.

6. Conclusie en aanbevelingen

Uit het verkennend onderzoek komt naar voren dat twee van de drie werknemers die in aanmerking komen voor de VUT regeling uittreden en van deze regeling gebruik maken. Doordat ze hier gebruik van kunnen maken geven ze aan dat ze niet langer door willen blijven werken omwille van niet-werkgerelateerde redenen (motivatie): het verkrijgen van meer vrije tijd die ze kunnen besteden aan zichzelf en aan hun hobby's. Werk vervult niet meer de nummer een positie maar moet wijken voor hobby's en het genieten van het leven. De derde werknemer die wel in aanmerking komt voor de VUT regeling, maar niet uittredt beargumenteert dat hij de financiële vergoeding te laag vindt.

De werkgever zou wellicht meer vrije tijd voor de desbetreffende werknemers als maatregel kunnen hanteren die hebben aangegeven eerder uit te treden omwille meer vrije tijd te verkrijgen en meer tijd aan zijn hobby's te kunnen besteden. Het werken in deeltijd zal wellicht een optie kunnen zijn.

Uit het onderzoek is tevens naar voren gekomen dat werknemers in eerste instantie niet van plan zijn om langer door te werken wanneer zij de mogelijkheid hebben om uit te treden. De afdeling waar men werkt heeft geen invloed op de keuze of de werknemer wel of niet langer wilt doorwerken na zijn 65^e.

Het hoge ziekteverzuim lijkt te wijten aan het uit te voeren werk en de bijkomende lichamelijke klachten. Beiden werknemers die regelmatig(er) ziek zijn dan hun collega's komen van de productie afdeling en geven aan dat het werk dat ze moeten verrichten de nodige inspanning vereist.

Vier van de vijf werknemers hebben aangegeven zich niet/weinig betrokken te voelen aan de organisatie. Hierdoor hebben ze niet de intentie om langer door te blijven werken. Wanneer de werkgever ervoor zorgt dat de werknemer zich meer betrokken voelt, dan kan ook hier de intentie om eerder uit te treden wellicht afnemen. Deze betrokkenheid kan positief beïnvloed worden door bijvoorbeeld kennisontwikkeling voor het werk dat een werknemer op dat moment uitoefent (Horstink, 2008). Door deze kennisontwikkeling aan te bieden aan bijvoorbeeld de werknemers die al hebben aangegeven open te staan voor het aanleren van een nieuwe functie, zal hun betrokkenheid aan de organisatie wellicht versterkt kunnen worden.

Het aanpassen van het werk, aanbieden van cursussen of opleidingen blijkt geen invloed op de vertrekintentie van de bevroegde werknemers te hebben. Wel staan twee van de drie werknemers van de productie afdeling iets positiever tegenover mogelijke maatregelen dan werknemers op kantoor. Wanneer er doorgevraagd wordt naar de mogelijkheid om eventueel langer door te werken blijken twee werknemers hier positief op te reageren indien de financiële vergoeding hiervoor naar boven wordt aangepast. (NB. het krijgen van meer vrije dagen, zoals eerder is genoemd, tegen dezelfde maandsalaris is indirect ook een verhoging van het salaris).

Als kanttkening dient gemaakt te worden dat sommige werknemers vrij sceptisch waren in hun antwoorden. Er werd regelmatig met een negatief antwoord geantwoord met als argument dat de werkgever toch geen veranderingen zou gaan doorvoeren in het voordeel van de werknemer. Dit concludeert dat de werkgever eerst de betrokkenheid tussen werknemer en organisatie moet verbeteren. Tevens dient de werkgever zijn bereidwilligheid om veranderingen door te voeren geloofwaardig over te brengen naar de werknemer.

Uit het P&O-verslag is naar voren gekomen dat bedrijven geen of nauwelijks maatregelen nemen om vervroegd uittreden van oudere werknemers tegen te gaan. Zij treffen in meer of mindere mate wel maatregelen om de kennis en vaardigheden van hun werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen, maar met het toenemen in leeftijd nemen werknemers steeds minder deel aan deze activiteiten. Uit het huidige verkennend onderzoek is dit bevestigd. Er is gebleken dat de geïnterviewde werknemers in het verleden wel hebben deelgenomen aan cursussen, maar tegenwoordig niet meer het nut inzien van het volgen van een cursus voor het uit te oefenen werk. Alleen wanneer een werknemer werkzaam is op de productievloer is zijn bereidheid om een nieuwe functie aan te leren die zijn kennis en vaardigheden kan verbreden groter dan wanneer een werknemer werkzaam is op kantoor. Ook afwisseling in het werk wordt door de werknemer werkzaam op de productievloer positiever op gereageerd dan door werknemers die werkzaam zijn op kantoor.

De werkgever neemt (zoals ook geconcludeerd bij andere werkgevers in het P&O-verslag) geen maatregelen om de werknemer te prikkelen langer door te blijven werken in het bedrijf. Werknemers treden uit wanneer zij de kans daartoe krijgen en worden op geen enkele manier betrokken en/of gemotiveerd om vertrek uit de organisatie te voorkomen.

Aanbevelingen

Wanneer men figuur 2 en tabel 7 met elkaar vergelijkt kan het volgende aanbevolen worden. Uit tabel 7 komt naar voren dat twee werknemers vertrekken omdat ze in aanmerking komen voor de VUT regeling. Zij geven aan dat ze meer vrije tijd willen en meer tijd aan hun hobby's willen besteden. Om als werkgever hier een passende maatregel voor te vinden dient er gekeken te worden naar figuur 2. In deze figuur wordt aangegeven dat wanneer de reden voor vertrek toegewijd kan worden in de categorie 'motivatie', de werkgever maatregelen dient te hanteren die in de categorie 'intrinsieke factoren' of 'deeltijd' ligt. Aangezien beide werknemers aangegeven hebben meer vrije tijd te willen is de maatregel hen deeltijd te laten werken. De twee werknemers die niet in aanmerking komen voor de VUT regeling geven aan dat zij niet uittreden omdat het werk in eerste instantie hen wel bevalt. Maar wanneer er een goede financiële regeling komt zullen zij over het vroegtijdig vertrek serieus nadenken. De vijfde werknemer vindt ook de financiële vergoeding van de VUT regeling te laag en zal niet uittreden. Het is daarom voor de werkgever van belang ervoor te zorgen dat financiële vergoedingen voor de werknemer niet aantrekkelijk wordt. Tevens komt uit Tabel 7 naar voren dat de aangedragen redenen alleen te maken hebben met de privé- /financiële situatie van de werknemer en dat de oorzaak voor vertrek niet toe te wijten is aan het werk dat hij verricht op de werkvloer. Uit het interview komt ook naar voren dat vier van de vijf werknemers zich wel betrokken voelt bij het werk dat hij verricht, maar niet betrokken voelt bij de organisatie. Hierdoor hebben ze niet de intentie om langer door te blijven werken. De werkgever dient er tevens voor te zorgen dat de werknemer zich meer betrokken voelt aan de organisatie, dit kan hij doen door de werknemer mee te laten doen aan kennisontwikkeling, zodat ook hier de intentie om eerder uit te treden wellicht afnemen. Aangezien de werknemers

van de productie afdeling positief staan tegenover het aanleren van een nieuwe functie, het is daarom ook aan te bevelen om hen te laten deelnemen aan kennisontwikkeling.

Ten slotte dient er nog opgemerkt te worden dat er niet alleen gekeken moet worden naar de groep 55+ers, maar dat het raadzaam is om te beginnen met de groep die hieronder ligt (40-50jaar). Hier kan meer gewerkt worden met de intentie/motivatie en betrokkenheid die ervoor zorg kan dragen dat de werknemer in de toekomst eerder wilt uittreden.

7. Discussie

Als discussiepunt dient er vermeld te worden dat dit onderzoek bedoeld is als een verkennend onderzoek die voortkwam uit verkregen resultaten van het P&O-verslag. In dit verkennend onderzoek is getracht om middels een interview te onderzoeken wat de redenen voor vertrek zijn van oudere werknemers en hoe zij tegenover eventuele maatregelen staan die de intentie om eerder uit te treden zouden kunnen verminderen. Wel dient in acht genomen te worden dat er maar vijf specifiek geselecteerde werknemers zijn geïnterviewd in een productiebedrijf op een dag. Hierdoor zijn de resultaten afhankelijk van de omstandigheden op dat moment en het aantal geïnterviewde werknemers. Omdat de interviews werden afgenomen binnen één organisatie, is dit onderzoek niet representatief voor andere organisaties. Hierdoor zijn de resultaten niet direct generaliseerbaar naar andere oudere werknemers in andere bedrijven, zodat onderzoek naar de vertrekredenen van oudere werknemers in meerdere bedrijven wenselijk is om zo beter zicht te krijgen over deze vertrekredenen en de bijbehorende maatregelen die de werkgever kan hanteren.

Referenties

- Aarendonk, S. (2003). Oudere werknemers. *Een overzicht van maatregelen om oudere werknemers langer voor het arbeidsproces te behouden.*
- Boerlijst, J.G., Heijden B.I.J.M. van der & Assen A. van, *Veertig-plussers in de onderneming* Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen/Maastricht, 1993
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), *regionaal prognose bevolkingsopbouw 2006-2025* www.statline.cbs.nl. (sd). Opgeroepen op 28 augustus 2010, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71188ned&D1=0&D2=0.23-27.1&D3=0&D4=0-4&D5=0.1&HDR=G2.T,G3&STB=G1,G4&VW=T>
- De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M. & Sels, L. (2007). Vergrijzing op de arbeidsmarkt. Over obstakels, opportuniteiten en maatregelen, *Tijdschrift van het Steunpunt WSE* 57-65.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 309-325.
- De Muijnck, J.A., & Zwinkels, W.S. (2003). Oudere werknemers in het MKB. *Literatuurstudie naar de inzet van oudere werknemers in de MKB-onderneming.*
- Federatie Nederlandse Vakbeweging (2006). Ouderenbeleid in ondernemingen: nader geanalyseerd met FNV-scan 'Leeftijd en Werk'.
- Gelderblom, A., & Koning J. de (1992). Meerjarig, minderwaardig? *Een onderzoek naar de invloed van leeftijd op produktiviteit en beloning*, OSA-voorstudie V39, 1992A
- Groot, W., en H. Maassen van den Brink. *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*, Welboom, Den Haag, 1997
- Groot, I., & Heyma, A. (2004). Financiële prikkels voor werknemers bij uittreding. *Position paper in opdracht van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling*
- Horstink, M. (2008) Leiden informele vormen van opleiden in het mkb (bij jong en oud) tot medewerkers die meer betrokken zijn?

- Jonckers, M. (2006). *Stereotypering van oudere werknemers en determinanten van vervroegde uittreding: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Opgeroepen op 27 oktober 2009, van http://www.leeftijdenwerk.be/html/pdf/E2_jonckers_steriotypering_bij_HRM_managers.pdf
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L., & Walter, E.M. (2004). Langer doorwerken met beleid. *De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*.
- Maurer, T. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development
- Nijman, D.-J.J.M. (2004). *Supporting transfer of training: effects of the supervisor*. Enschede: Universiteit Twente.
- Nauta, A., Bruin M.R. de, Cremer R. De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.
- Onstenk, J.H.A.M. (1995). *Op weg naar een leeftijdsbewust opleidingsbeleid. Inventarisatie en goede voorbeelden van scholing van 40-plussers op branche – en bedrijfsniveau*.
- Remery, C., K. Henkens, J. Schippers, A. van Doorne-Huiskens en P. Ekamper, *Organisaties, veroudering en management: een onderzoek onder werkgevers*, NIDI, Den Haag, 2001
- Schouten, E.A.P., Alles over VUT, prepensioen en levensloopregeling. Kluwer (2005)
- Shultz, K.S., Morton, K.R. & Weckerle, J.R. (1998). The Influence of Push and Pull Factors on Voluntary and Involuntary Early Retirees' Retirement Decision and Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 45-57.
- Steijn, B. (2003). *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*. Verkregen op 27 oktober 2009, van <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/1471/BSK-CPM-2003-007.pdf>
- Teiger, C. (1994). We are all aging workers: for an interdisciplinary approach to aging at work. In J.Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and Aging: a European perspective*, 65-84. London: Taylor & Francis
- Theeuwes, J. (2007). Gezondheid en werk. In Ministerie van VWS, *Niet van later zorg*. (pp. 117-121). Den Haag: VWS.
- Thijssen, J.G.L., *Zicht op ouderenbeleid: van afvloeiing naar inzetbaarheid*, Issue paper HRM in de praktijk, Kluwer, Deventer, 1997
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt: Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34.

- Thunnissen, M.A.G., J.G.L. Thijssen en W.A.M. de Lange, *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*, OSA-publicatie A174, Tilburg, 2000
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2003). *De verborgen waarde van de oudere werknemer*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Van Lent, R. (2007). *Hoe kan intrinsieke motivatie gestimuleerd worden?* Verkregen op 9 december 2009, van <http://www.scriptiewinkel.nl/hoekanintrinsieke-motivatie-gestimuleerd-words>

Appendix 1



Research report to the 'Contactgroep Personeels Managers' Twente

Benchmarking research into electronic HRM and age-related
development of competencies in companies in the Twente region

CONCEPT

June 2009

Research team:

Dr. T.V. (Tanya) Bondarouk, MSc
t.bondarouk@utwente.nl

Dr. A.A.M. (Ida) Wognum
a.a.m.wognum@utwente.nl

E.M. (Eline) Marsman and D.I. (Deborah) Mastbroek
{[e.m.marsman](mailto:e.m.marsman@student.utwente.nl); [d.i.mastbroek](mailto:d.i.mastbroek@student.utwente.nl)} @student.utwente.nl

University of Twente
School of Management and Governance
Operations, Organization and Human Resources

This report is a result of joint effort and perfect teamwork. Therefore, before presenting the results we would like to thank Frans Masselink and Rene Bosch, for their interests and commitment to academic research and envisioning of this study; and more than 40 respondents who took time to answer the questionnaire.

The research was conducted within the scholarly tradition of the Department of Operations, Organization and Human Resources at the School of Management and Governance, University of Twente, the Netherlands.

All quotes and references should be credited as:

"T. Bondarouk, A.A.M.Wognum, E.M.Marsman (2009). Research Report to the Contact HR Group Twente: Electronic HRM and age-related development of competencies in companies in the Twente region (June, 2009), University of Twente, The Netherlands", on first reference. All subsequent references should read: "Bondarouk, T., A.A.M.Wognum, E.M.Marsman, D.I.Mastbroek (2009). *"Electronic HRM and age-related developments of competencies in companies in the Twente region"*.

0This report is registered in the METIS UT system (universities research information system), code 257249

© T.Bondarouk, A.A.M.Wognum, E.M.Marsman, D.I.Mastbroek, 2009

MANAGEMENT SUMMARY

The research was conducted within the Network "Contactgroep Personeels Managers" as a benchmark study into electronic HRM and the age-related development of competencies in companies in the Twente Region. The on-line questionnaire (22 self-designed items) was introduced to P&O specialists from the CPM network in May 2009, resulting in a 53%-response rate.

The goal of the benchmark is to *explore the scope, level of usage, and distribution of the e-HRM and HR sourcing practices; and to examine the state-of-the-art of the age-related development of competencies in the Twente Region.*

Use of e-HRM

Based on the analysis of the questionnaires, main conclusions can be summarized as following:

- The majority of e-tools for HRM purposes are available from the workplace rather than from home.
- In general, the use of the e-HRM applications grows with the size of the company. However, already SME's (up-to 250 FTE's) use e-HRM in Twente (like e-recruitment, e-compensation management, and e-performance management). Companies with more than 1000 employees are leading the list of e-HRM users.
- HR Shared Service Centers and e-Compensation Management are the least used e-HRM applications across all types of organizations in the sample. Again different to the literature, e-Recruitment and e-Learning are the most used e-HRM applications as shown in the research.
- e-Recruitment and e-Learning applications get the highest appreciation by the respondents, while HR SSC's and Call centers – the lowest.
- In the sample, the medical/social/environmental sciences branch is leading the use of the e-HRM applications than the industry and the commercial services branch.

Critical success factors and indicators of success of e-HRM

In all companies, the communication to the organization is seen as a critical success factor (in 63% of the companies). Next to that, having the right hard- and software (41%), the culture of the organization (38%), the quality of the data (53%), the content of the e-HRM applications (50%), and the participation of the employees (47%), are the most often mentioned critical success factors by the different company sizes. Controlling costs (31%), the cooperation with the IT department (22%), the cooperation with the communication department (9%), having clear and measurable goals (31%), having a suitable business case (9%), having the right external suppliers (3%), and the technical quality of IT (6%) are the least chosen critical success factors for the implementation of e-HRM, by the different company sizes.

None of the companies sees carrying out the HR score-card as a success indicator for the implementation of e-HRM. Most of the companies (84%) see efficiency gains as a critical success indicator. Next to that, improvements of HRM service level (56%), cost saving (47%), involvement of the line managers in HRM (50%), and having a clear HRM policy 44(%) are the most often mentioned critical success indicators. Increasing control over HR processes (9%), integration of HR instruments (28%), and HRM data (34%), and strategic personnel planning (16%) are the least mentioned success indicators for the implementation of e-HRM.

Leeftijdsbewust HR-beleid

De resultaten uit het onderzoek naar leeftijdsbewust HR-beleid in organisaties die deel uitmaken van de Contactgroep Personeels Managers in Twente, heeft een eerste inzicht gegeven in de wijze waarop aan het betrokken en inzetbaar houden van (oudere) werknemers aandacht wordt besteed. Over het algemeen worden de resultaten uit eerdere onderzoeken wel bevestigd: bedrijven nemen nauwelijks maatregelen om vervroegd uittreden van oudere werknemers tegen te gaan. Zij treffen in meer of mindere mate wel maatregelen om de kennis en vaardigheden van hun werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen. Opleiden en ontwikkelen is zo'n maatregel om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden en hen te motiveren voor het bedrijf te blijven werken. De onderzochte bedrijven zetten deze maatregel wel in, maar met het toenemen in leeftijd nemen werknemers steeds minder aan deze activiteiten deel.

INTRODUCTION

In January 2009, Twentsche Courant Tubantia published an article about the e-HRM research conducted in the University of Twente within the OOHR department. In that article, an assumption was made that during times of recession, companies have to use a “good crisis” and to organize their personnel policy in a new, attractive way. In order to attract and retain your workforce, HRM is supposed to be organized in a new way, using different information technology and sourcing possibilities.

This challenging idea resulted in the benchmark study within the organizations in the Twente region, particularly – within the network “*Contactgroep Personeels Managers*” has become the first examination of the new way of doing HRM in Twente companies. A “new way of doing HRM” means two topics in this study: electronic Human Resource Management and age-related development of competencies in companies.

Therefore, this research has a two-fold goal:

exploring the scope, level of usage, and distribution of the e-HRM and HR sourcing practices, and the state-of-the-art of the age-related development of competencies in the Twente Region.

e-HRM is defined as

an umbrella term covering all possible integration mechanisms and contents between HRM and Information Technologies aiming at creating value within and across organizations for targeted employees and management (Bondarouk and Ruël, 2009¹).

This definition suggests an integration of four aspects:

- Content of e-HRM: it concerns any type of HR practices that can be supported with IT, either administrative or transformational; it also concerns any type of IT that can offer support for HRM, either internet, intranet, or complicated ERP systems. Researchers are expected to clarify the match between a type of IT and the type of HR practices.
- Implementation of e-HRM: it involves the process of adoption and appropriation of e-HRM by organizational members. Researchers should anticipate the ways they judge the success of e-HRM implementation. Are we talking about e-HRM diffusion, acceptance, appropriation, adoption, or user-satisfaction?
- Targeted employees and managers: whereas until the mid-1980s HRIS was primarily directed towards the HR department, by the turn of the century line management and employees were actively involved in using e-HRM applications. Nowadays, at any given second, thousands of people are zipping around the Internet in search of employment opportunities, forcing organizations to direct e-HRM effort towards potential candidates (HRFocus, 2003). It means that modern e-HRM broadens its target and goes beyond the organization's borders to address the needs of all stakeholders. At this point, researchers are supposed to focus on a specific stakeholder group as the e-HRM target in their studies.

¹ Bondarouk, T.V., and Ruël, H.J.M. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of HRM*, 20, (3), 505 - 514.

- e-HRM consequences: along with the discussion on value creation and value capture, we stress a multilevel perspective viewing e-HRM value creation as subjectively realized by a target user who is the focus of value creation. It means that either an individual employee or an HR professional, the whole HR department, organization, or a net of several organizations is willing to exchange money for the value received from e-HRM.

Having announced two sub-goals of this study, the report develops further:

- theoretical understanding (frame of reference) follows the introduction by setting up two themes (e-HRM and age-related development of competencies in companies)
- research methodology describes the questionnaire and procedure
- findings are presented in two separate chapters: for e-HRM, and for age-related development of competencies in companies
- conclusions complete the report.

FRAME OF REFERENCE

e-HRM...

Moet het stof er al vanaf worden geschud? Is het een belegen term of is er nog een wereld te winnen? Beide zijn waar. Er zijn al veel stappen gezet op e-HRM-gebied, maar er komt nog veel meer aan. In de nabije toekomst krijgen we een bloggende HRM'er en veel meer webbased HR-applicaties. En het management en de medewerkers willen ook graag meer mobiele HR-services. De HRM'er heeft nog veel te doen en een weg terug is er niet. Het e-HRM tijdperk startte ruim 20 jaar geleden toen het internet een massamedium begon te worden. Internet-technologie maakte het mogelijk HRM-applicaties te ontwikkelen die employee en management self-service (ESS en MSS) konden aanbieden. Het ging snel, de grote ERP-aanbieders, SAP, Oracle/Peoplesoft, maar ook vele kleinere kwamen met kant-en-klare HRM pakketten die veel HRM handwerk en service-ondersteuning overbodig konden maken, en die managers en medewerkers aan het HRM stuur konden zetten. De HRM afdeling zelf kon flink de veren opschudden en zich gaan bezinnen op haar bijdrage aan de bedrijfsprestaties op het risico af gedeeltelijk of geheel te worden geoutsourced.

De meeste grote nationale en internationale organisaties hebben de basis voor e-HRM gelegd. Ze hebben Employee self service en Management self service (ESS/MSS) geïntroduceerd en groeien organisch verder. Sommige organisaties hebben e-HRM tot op transactioneel (personeelsontwikkelingstools) niveau ingevoerd of zelfs op transformationeel niveau: zij hebben e-HRM tools onderling geïntegreerd en met de organisatiestrategie verbonden. Verder hebben de 'grotere jongens' vaak een shared service centre - een centrale HR verwerkingsunit - ingericht en namen zij beslissingen over outsourcing van bepaalde HR-praktijken. Dit alles om kosten te besparen, de HR-dienstverlening te verbeteren en om de HR-afdeling om te vormen tot een strategische business partner.

Informatie technologie (IT) deed al ruim twintig jaar geleden zijn intrede in het HRM-veld. Het gebruik van internettechnologie halverwege de jaren negentig (de opkomst van e-HRM) heeft enkel nieuwe mogelijkheden geboden en is slechts een fase in de verdere opmars van IT in het HRM-veld. Laten we eens een poging wagen de komende vijf jaar in kaart te brengen. Allereerst zal de dominante vorm van e-HRM zoals die de afgelopen vijf jaar is geïntroduceerd - het gebruik van e-HRM voor operationele en relationele HRM-praktijken via ESS en MSS - doorzetten. Organisaties die deze weg zijn opgegaan, willen perfectioneren met steeds betere versies van applicaties. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) zal de grotere organisaties hierin volgen.

De roep om web-based applicaties voor het geavanceerdere HR-werk zoals competentie management, training- en ontwikkeling, medewerkmotivatie, prestatie management en beloning zal zeker toenemen. Recentelijk bleek opnieuw dat investeerders tot op heden nog weinig gebruik maken van HRM-issues om bedrijven op waarde te schatten, maar dat ze dat wel graag willen, mits er betrouwbare, systematisch verzamelde gegevens beschikbaar zijn. Het internet is vooral een aanbodzijde gedomineerd fenomeen: de klant/gebruiker heeft veel keus en kiest wat hij wil. Het enkel informatie verschaffen via websites is al lang niet meer toereikend om opbrengsten te genereren, het web moet ruimte bieden om te participeren en te *interacteren*. Blogging is in korte zeer populair geworden. Het is simpel gezegd het bijhouden van een dagboek op internet met allerlei mogelijkheden voor lezers om te reageren en bij te dragen.

Leeftijdsbewust HR-beleid...

Europa vergrijst en de Nederlandse beroepsbevolking vergrijst mee. Een groot percentage van de werknemers zal binnenkort met pensioen gaan en organisaties zullen competente en ervaren werknemers kwijtraken. Door een toenemend tekort aan jongeren wordt het steeds moeilijker om deze vacatures op te vullen. Bedrijven zullen daarom steeds meer op hun oudere werknemers moeten vertrouwen. Om hen inzetbaar en betrokken te houden zijn initiatieven op het gebied van personeels- c.q. HR-beleid nodig. Het creëren van goede werkcondities is in dit verband een belangrijke en op de werknemers aangepaste maatregel. Maar vooral ook is een voortdurende ontwikkeling van oudere werknemers belangrijk. Deelname aan activiteiten voor opleiding, scholing en ontwikkeling laat positieve resultaten zien ten aanzien van hun brede inzetbaarheid en organisatiebetrokkenheid. Werknemers verbeteren hun competenties en kunnen hun functie adequaat blijven uitoefenen. Competentieveroudering die kan optreden wanneer het werk steeds nieuwe kennis en vaardigheden vereist wordt tegengegaan. Als werkgevers in deze mogelijkheden voorzien, wordt niet alleen de kans groter dat werknemers in dienst blijven, maar ook dat zij beter blijven presteren.

Uit een grootschalige scan 'Leeftijd en Werk', geïnitieerd door het FNV in 2006, blijkt dat in veel organisaties een structureel beleid voor oudere werknemers ontbreekt. Uit recentere 'Vergrijzingsmonitoren' (zie www.organisatieenvergrijzing.nl) komt naar voren dat vergrijzing minder vaak prioriteit heeft, zeker in deze periode van financiële crisis. Het probleem wordt wel gevoeld, maar niet automatisch ook aangepakt. Toch hebben veel bedrijven wel maatregelen voor hun oudere werknemers getroffen. Deze variëren van meer vrije dagen tot deeltijdpensioen. De meeste maatregelen zijn te typeren als 'ontziebeleid' en erop gericht de ouderen minder te belasten; ouderen hebben dan meer rechten en hoeven minder te doen (zie o.a. De Lange & Van den Bogaard, 2006). Volgens de Vergrijzingsmonitor 2009 zijn de industrie, bouw en financiële dienstverlening het verst in het realiseren van kennisoverdracht als maatregel om de gevolgen van vergrijzing tegen te gaan. Kennisoverdracht gebeurt dan vooral door trainingen 'on-the-job'. Volgens De Lange & Van den Bogaard (2006) is er maar één maatregel die daadwerkelijk tot doel heeft de inzetbaarheid van werknemers te vergroten en ook oudere medewerkers te motiveren om langer voor het bedrijf te blijven werken, namelijk hen opleiden en ontwikkelen. Uit de Vergrijzingsmonitor komt echter naar voren, dat er over de gehele linie weinig aandacht is voor de ontwikkeling van het eigen personeel. Onderzoek laat zien dat vooral oudere werknemers relatief weinig deelnemen in activiteiten voor opleiding en ontwikkeling. Het is dan ook de vraag of organisaties niet alleen 'ontzie'-maatregelen nemen, maar ook maatregelen die hun oudere werknemers betrokken en inzetbaar houden en daarmee vervroegde pensionering proberen te voorkomen.

Dit laatste is in mei 2009 onderzocht bij organisaties die deel uitmaken van de Contactgroep Personeels Managers in Twente.

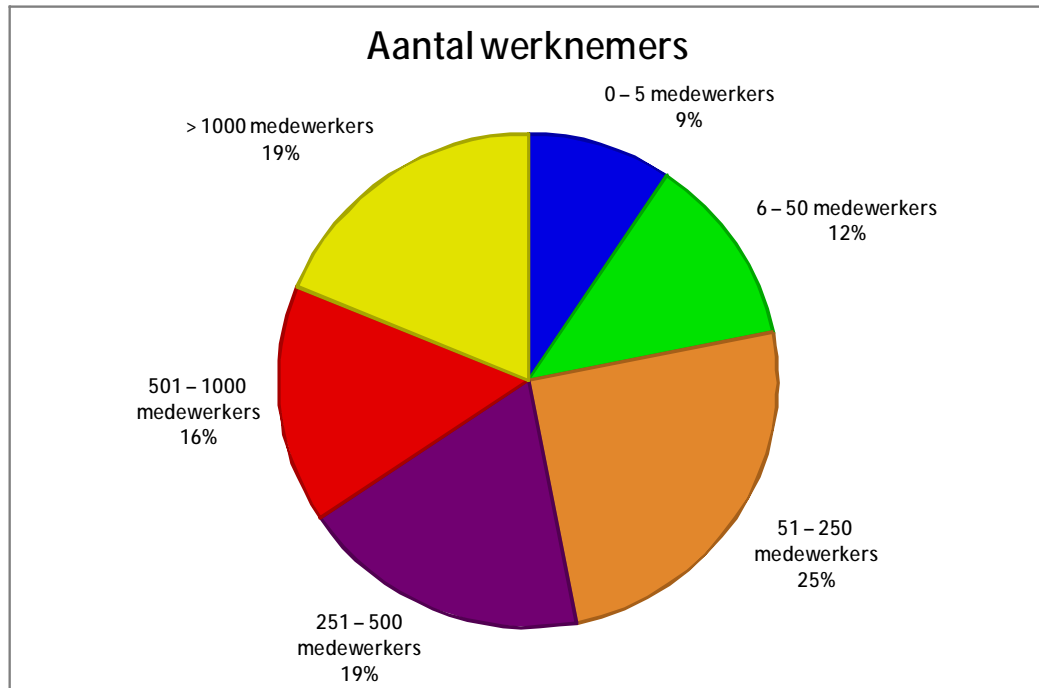
RESEARCH METHODS

Questionnaire has two parts: e-HRM and age-related HRM policies. The questions in the questionnaire were about topics like the access to e-tools from workplaces and from home, the importance of several e-HRM topics, the use and evaluation of e-HRM applications, the cooperation between the HRM and other departments, and critical success factors and success indicators for the implementation of e-HRM. The pool of the items has 22 questions (see Appendix 1).

We used the data-base of the P&O Groep Twente, consisting of 45 companies and 15 freelancers from the Twente region. We got 45 responses, with 32 valid questionnaires that made a response rate 53%.

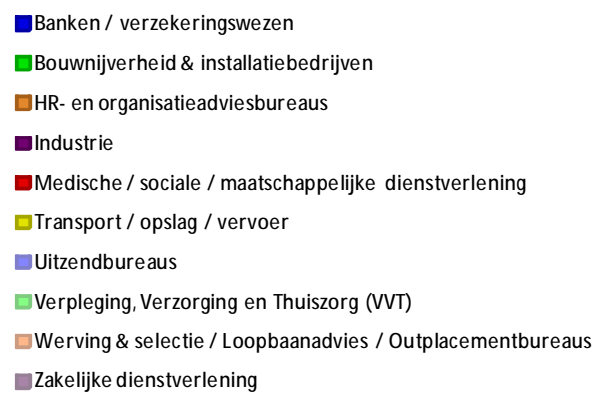
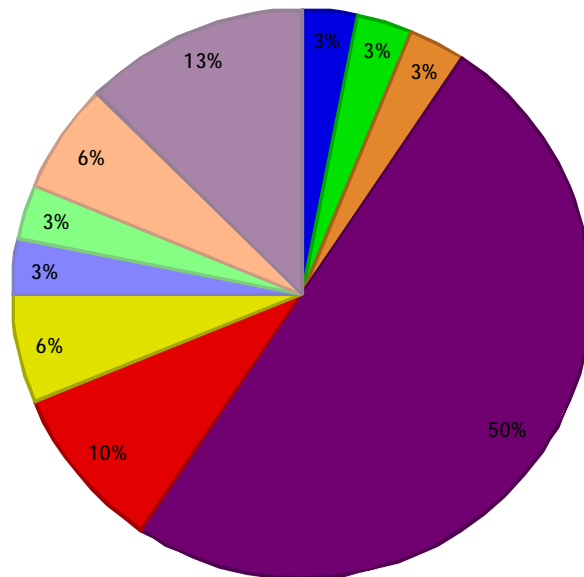
SAMPLE

Demographics of the companies



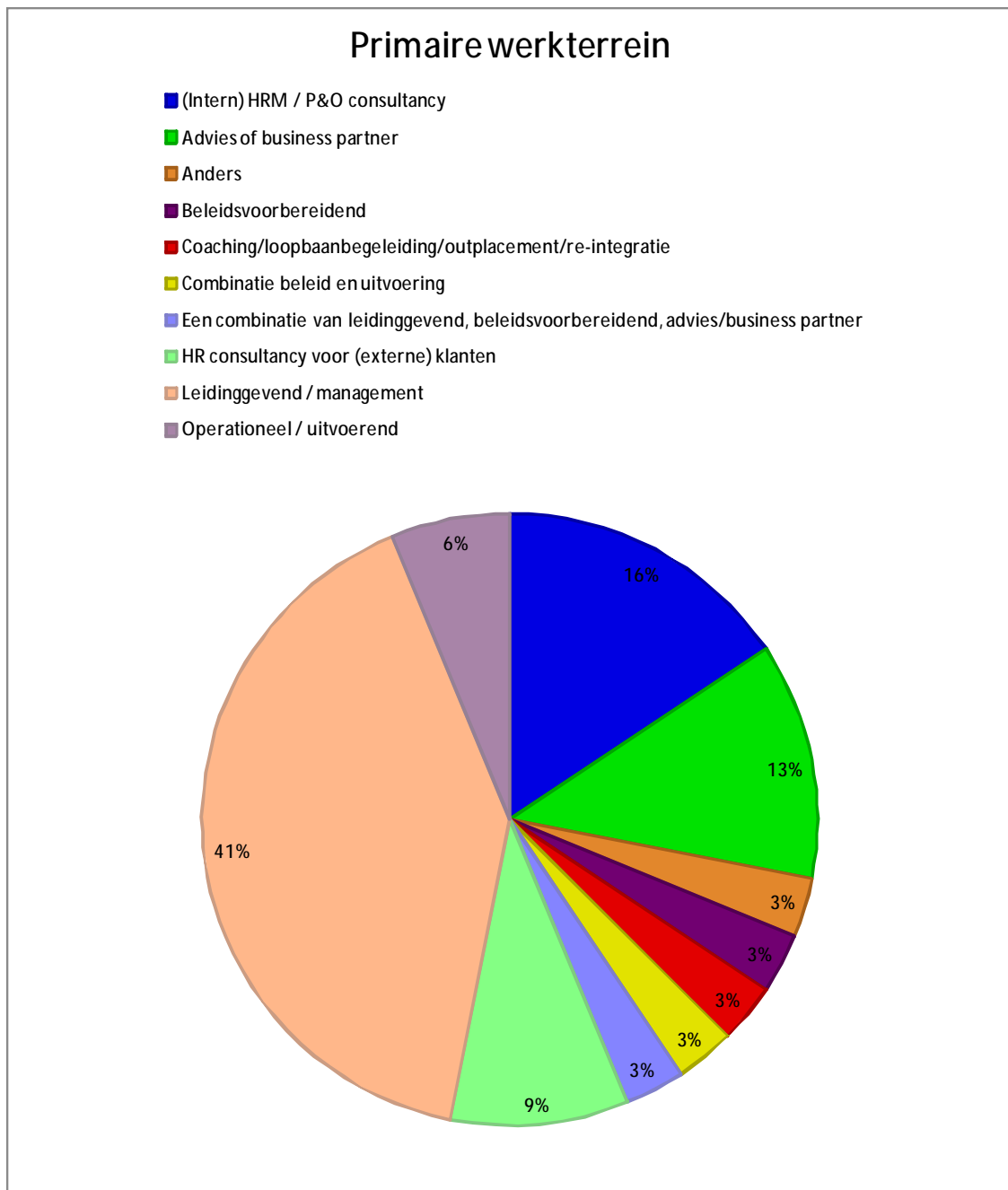
- Most of the respondents are companies with 51-250 employees.
- The size of 0-5 employees was represented the least.
- Other sizes were equally represented.

Branche

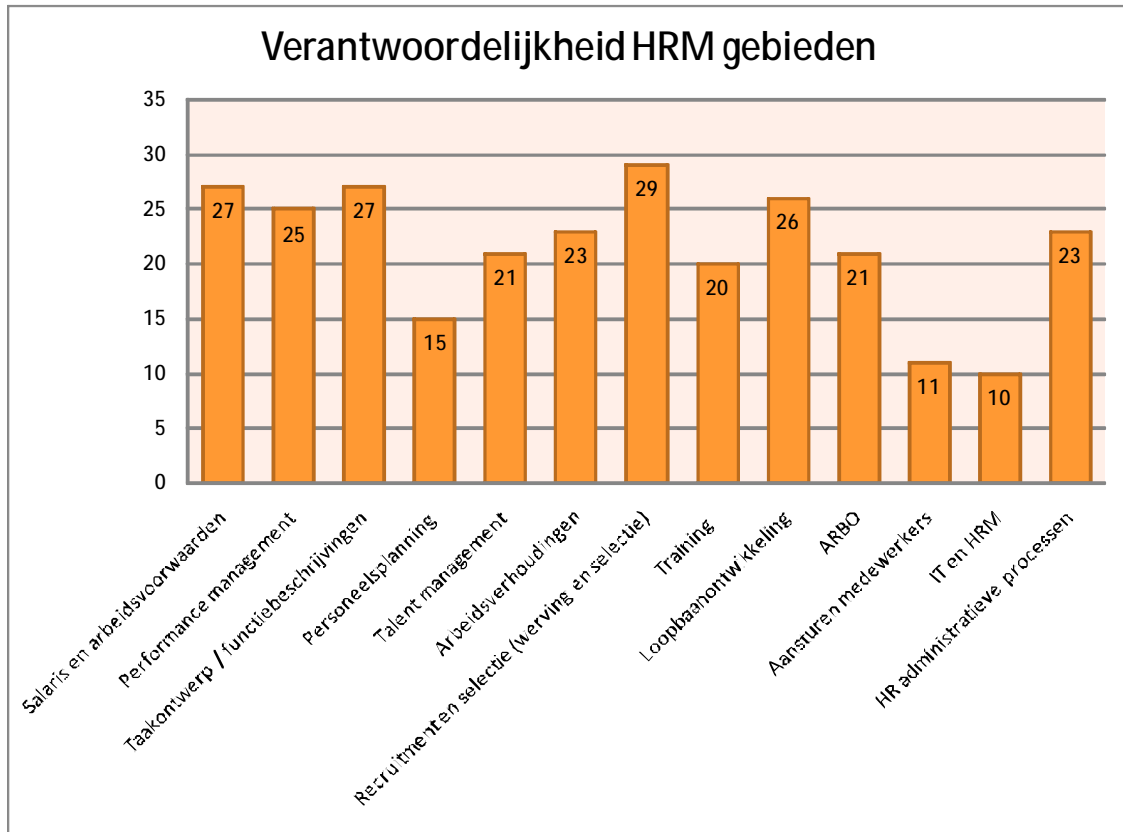


- Most of the companies are within the industry sector.
- Several companies are in the commercial services sector, medical/social/environmental services sector, transport/storage sector, or recruitment & selection/career advice/outplacement bureaus sector.

Characteristics of the respondents



- The primary HRM work field of most of the respondents is a managerial/executive one.
- Some of the respondents have internal HRM consultancy, advice or business partner, operational, or external consultancy, as their primary HRM work field.
- None of the respondents has HR-IT integration or HRM information supply as their primary work field.



- In fact, all HRM responsibilities are represented almost equally among the respondents.
- Recruitment and selection is the most occurring responsibility.
- Only 10% of the respondents noticed that they are busy with IT & HRM.

MAIN FINDINGS: AGE-RELATED DEVELOPMENT OF COMPETENCIES

Leeftijdsopbouw

In Tabel 1 is de leeftijdsopbouw van werknemers in de onderzochte bedrijven weergegeven. Daartoe is onderscheid gemaakt in vier leeftijdsklassen: werknemers jonger dan 25 jaar, tussen 25 en 40 jaar, tussen 40 en 55 jaar en ouder dan 55 jaar. De bedrijven zijn voor deze analyse in drie grootteklassen ingedeeld: micro-ondernemingen met minder dan 10 werknemers, het midden- en kleinbedrijf met 10-250 werknemers en grootbedrijven met meer dan 250 werknemers. Vier van de onderzochte bedrijven vallen in de klasse micro-onderneming met minder dan 10 werknemers. Elf bedrijven behoren tot het midden- en kleinbedrijf (MKB) met 10-250 werknemers en 17 bedrijven behoren tot het grootbedrijf met meer dan 250 werknemers.

Kijken we naar de leeftijdsopbouw van de werknemers in deze bedrijven (zie Tabel 1), dan zien we dat in organisaties met meer dan 250 werknemers relatief meer ouderen boven 55 jaar werkzaam zijn (13,83%) dan in het MKB (11,41%) en in de microbedrijven (1,25%). In het MKB wordt het percentage oudere werknemers gecombineerd met een relatief hoog percentage medewerkers van 25 - 40 jaar (44,14%). Vooral de micro- en grootbedrijven kennen een vergrijzend personeelsbestand, met respectievelijk 51,67% en 54,64% werknemers ouder dan 40 jaar.

Tabel 1: *Leeftijdsopbouw werknemers (in percentages en naar bedrijfsomvang)*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>> 55</i>
<10 werknemers	4	11.25	37.08	50.42	1.25
10-250 werknemers	11	9.68	44.14	34.77	11.41
>250 werknemers	17	10.84	34.52	40.81	13.83

N=32

Leeftijdsopbouw per sector

De mate waarin de vergrijzing voorkomt verschilt per sector. Volgens de Vergrijzingsmonitor 2009 heeft 27% van de organisaties in de publieke sector met problemen van vergrijzing te maken, in de transportsector is dit 25% en in de industrie en de bouw respectievelijk 22% en 19%. In de financiële dienstverlening heeft slechts 9% van de organisatie met dit probleem te maken. Aan de respondenten is dan ook gevraagd wat – naar hun inschatting – de leeftijdsopbouw van de werknemers in hun organisaties is, in percentages van het totale werknemersbestand. In Tabel 2 zijn de resultaten weergegeven voor de drie sectoren die in dit onderzoek het meest vertegenwoordigd zijn (industrie, zakelijke dienstverlening, medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening).

Uit de resultaten blijkt, dat organisaties in de Industrie en in Medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening percentueel gezien meer werknemers van 55 jaar en ouder in dienst hebben dan organisaties in de zakelijke dienstverlening. Alle organisaties hebben naar verhouding weinig jongeren (<25 jaar) in dienst, hoewel deze groep werknemers in de beide dienstverleningsgroepen groter is dan de groep werknemers die ouder is dan 55 jaar. Alleen de Industrie kent percentueel gezien meer werknemers boven 55 jaar dan jonger dan 25 jaar. De groep werknemers tussen 40 en

55 jaar is percentageel het grootst in de Industrie (42,58%) en in de Zakelijke dienstverlening (55,67%). Alleen in de Medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening is de leeftijdsgroep tussen 25 en 40 jaar het grootst (40%).

Tabel 2: *Percentage werknemers per sector en leeftijdsklasse*

<i>Sector</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 – 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>>55</i>
Industrie	16	9.17	33.40	42.58	14.85
Zakelijke dienstverlening	4	10.75	30.83	55.67	2.75
Medische, sociale, maatschappelijke dienstverlening	3	11.67	40.00	38.33	10.00

N=23

Een conclusie die hieruit kan worden getrokken is, dat de bedrijven uit de drie meest voorkomende sectoren in dit onderzoek een vergrijzend personeelsbestand hebben. In de Industrie is 57,43% van de werknemers ouder dan 40 jaar en in de Zakelijke dienstverlening is dit zelfs 58,42%. In de Medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening wordt het hoge percentage ouderen (10% boven 55 jaar) gecombineerd met een relatief hoog percentage werknemers tussen 25 en 40 jaar (40%).

Vertrekintentie

Aan de respondenten is gevraagd wat naar hun inschatting het percentage werknemers is dat – per leeftijdscategorie – het komende jaar uit de organisatie vertrekt. In Tabel 3 zijn de resultaten per bedrijfsgrootte weergegeven. In deze analyse zijn de vier bedrijven met minder dan 10 werknemers niet meegenomen. Drie van hen denken geen of nauwelijks uittrekkende werknemers te hebben. Het vierde bedrijf verwacht 100% vertrek in de hoogste leeftijdsklasse.

Tabel 3: *Percentage werknemers (naar leeftijdsklasse en bedrijfsgrootte) dat komend jaar uit de organisatie vertrekt*

<i>Bedrijfsgrootte</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 – 55</i>	<i>>55</i>
10-250 werknemers	11	6.64	14.37	6.64	14.64
>250 werknemers	17	10.88	16.23	9.47	19.53

N=28

Uit Tabel 3 kan worden afgelezen, dat de hoogste percentages vertrekkende medewerkers zich bevinden in de categorie medewerkers ouder dan 55 jaar, in het MKB bijna 15% en in het grootbedrijf meer dan 19,5%. De leeftijdscategorie 25-40 jaar kent echter ook hoge vertrekpercentages, het MKB 14,37% en het grootbedrijf 16,23%. De overige leeftijdscategorieën kennen relatief lagere percentages voor beide grootteklassen.

Formele scholing en ontwikkeling

In Tabel 4 is weergegeven welk percentage werknemers per leeftijdscategorie – naar inschatting van de respondenten – hun kennis en vaardigheden door middel van formele scholing en cursussen bijhoudt en verder ontwikkelt. Uit deze tabel kan worden afgeleid, dat in de microbedrijven vooral door werknemers in de leeftijd van 40-55 jaar veel aan formele scholing en ontwikkeling wordt gedaan (75%). In het MKB houden werknemers in alle leeftijdsklassen hun kennis door middel van formele scholing en ontwikkeling up-to-date. Het zijn echter vooral de medewerkers in de beide jongste leeftijdsklassen die hieraan deelnemen, met 33% voor de groep jonger dan 25 jaar en 37,27% voor de groep van 25-40 jaar. Met het verder toenemen in leeftijd nemen deze percentages af.

Tabel 4: *Percentage werknemers (naar leeftijdsklasse en bedrijfsomvang) dat de kennis en vaardigheden door middel van formele scholing en ontwikkeling bijhoudt en verder ontwikkelt*

<i>Bedrijfsomvang</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>> 55</i>
<10 werknemers	4	-	5,00	75,00	-
10-250 werknemers	11	33,00	37,27	27,73	16,82
>250 werknemers	17	40,53	48,53	37,06	19,88

N=32

Ook in het grootbedrijf ontwikkelen vooral deze jongere medewerkers hun kennis en vaardigheden door middel van formele scholing en ontwikkeling. Met 40,53% voor de groep jonger dan 25 jaar en bijna 49% voor de groep tussen 25 en 40 jaar. Ook in het grootbedrijf nemen de percentages met het toenemen in leeftijd af, hoewel minder snel dan in het MKB.

Er zijn wel sectorverschillen. In de sector industrie bijvoorbeeld, ligt het accent voor opleiden en ontwikkeling in de leeftijdsklasse van 25-40 jaar (38,94%), terwijl in de Zakelijke dienstverlening vooral de groep van 40-55 jaar deelneemt aan formele scholing en ontwikkeling (63,75%). In deze laatste sector neemt de oudste leeftijdsgroep relatief het minst deel aan formele scholing en ontwikkeling, 6,25% tegen bijna 13% in beide andere sectoren.

In alle sectoren nemen vooral de werknemers tussen 25 en 40 jaar deel aan formele scholing en ontwikkeling. Over het algemeen kan worden gesteld, dat in alle sectoren de medewerkers boven 55 jaar naar verhouding het minst deelnemen aan formele scholing en ontwikkeling om daarmee hun kennis en vaardigheden bij te houden en te ontwikkelen.

Tabel 5: *Percentage werknemers (naar leeftijdsklasse en sector) dat de kennis en vaardigheden door middel van formele scholing en ontwikkeling bijhoudt en verder ontwikkelt*

<i>Sector</i>	<i>N</i>	<i>Leeftijd in jaren</i>			
		<i>< 25</i>	<i>25 - 40</i>	<i>40 - 55</i>	<i>> 55</i>
Industrie	16	37,44	38,94	26,25	12,56
Zakelijke dienstverlening	4	12,50	16,25	63,75	6,25
Medische, sociale, maatschappelijke dienstverlening	3	21,67	31,76	21,67	12,33

N=23

Maatregelen om vervroegd vertrek van oudere medewerkers te ontmoedigen

Een bedrijf kan maatregelen treffen om een vervroegd vertrek van oudere werknemers te ontmoedigen. Zoals in Tabel 6 te zien is, worden in het kleinbedrijf nauwelijks maatregelen in dit opzicht genomen. Drie van de vier (75%) in deze grootteklasse zegt geen maatregelen te hebben genomen. In het Midden- en kleinbedrijf zegt 36,36% van de respondenten geen maatregelen te hebben genomen, tegen bijna 59% in het grootbedrijf.

Het doen van aanpassingen in het werk is de meest genoemde maatregel; 25% van de microbedrijven noemt deze optie, tegen 63,64% van de respondenten in het MKB en 35,29% in het grootbedrijf. Vooral in het MKB wordt aan oudere medewerkers ook wel een andere taak of functie gegeven; 36,36% tegen 23,53% in het grootbedrijf. Grote bedrijven bieden ook wel mogelijkheden tot scholing en verdere ontwikkeling aan oudere werknemers (23,50%). In het MKB wordt deze optie veel minder genoemd (9,10%). Twee van de grootbedrijven hebben aangegeven andere maatregelen te hebben genomen: er wordt flexibeler omgegaan met werk en vrije tijd en levensfasebewustbeleid wordt verder ontwikkeld.

Tabel 6: *Maatregelen om vervroegd vertrek oudere werknemers te ontmoedigen (percentages per maatregel en bedrijfsomvang)*

Bedrijfsomvang	N	Maatregelen				
		Geen	Aanpassen werk	Andere taak/functie	scholing	anders
<10 werknemers	4	75.00	25.00	-	-	-
10-250 wn's	11	36.36	63.64	36.36	9.10	-
>250 wn's	17	58.82	35.29	23.53	23.50	11.76

N=32

Uit Tabel 7 kan worden afgeleid of er per sector verschillen zijn in de maatregelen die men treft om vervroegd uittreden van oudere werknemers tegen te gaan. In alle sectoren blijkt dat in de meerderheid van de bedrijven geen maatregelen in dit opzicht zijn genomen. Verder blijkt het aanpassen van het werk de belangrijkste maatregel, evenals het geven van een andere taak/functie. Deze laatste maatregel wordt overigens niet in de zakelijke dienstverlening toegepast. Alleen in de industrie worden ook mogelijkheden tot verdere scholing en ontwikkeling geboden.

Tabel 7: *Maatregelen om vervroegd vertrek oudere werknemers te ontmoedigen (percentages per maatregel en sector)*

sector	N	Maatregelen				
		Geen	Aanpassen werk	Andere taak/functie	scholing	anders
Industrie	16	62.50	31.25	31.25	12.50	12.50
Zakelijke dienstverlening	4	50.00	50.00	-	-	-
Medische, sociale, maatsch. dienstverlening	3	66.67	33.33	33.33	-	-

N=23

Maatregelen om kennis en vaardigheden van oudere werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen

Om kennis en vaardigheden van oudere werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen kan een bedrijf maatregelen treffen in de vorm van bijvoorbeeld functie- of taakrotatie, het laten volgen van een externe cursus of opleiding, training op de werkplek, begeleiding door een mentor of coach, het geven van gelegenheid tot zelfstudie, of het laten bezoeken van beurzen of congressen. Gevraagd is welke van deze maatregelen door de organisaties in dit onderzoek zijn genomen. Uit de resultaten in Tabel 8 kan worden afgeleid, dat in het microbedrijf (minder dan 10 werknemers) door drie van de vier respondenten (75%) wordt aangegeven, dat er geen maatregelen zijn getroffen. De vermelde maatregelen worden door hen niet genoemd.

Tabel 8: *Maatregelen om kennis en vaardigheden van oudere werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen (percentages per bedrijfsomvang en sector)*

maatregelen	bedrijfsomvang			sector		
	< 10 wn's	10- 250 wn's	>250 wn's	Industr ie	Zakelijk e dienstverl.	Med / soc / Maatsch . / Dienstverl.
Geen	75,00	27,27	17,64	18,75	50,00	33,33
Functie/taakrotatie	-	27,27	41,18	56,25	-	33,33
Externe cursus/opleiding	-	54,55	52,94	43,75	50,00	66,67
Training op werkplek	-	54,55	52,94	56,25	25,00	66,67
Begeleiding mentor/coach	-	27,27	17,65	31,25	25,00	33,33
Gelegenheid tot zelfstudie	-	18,18	5,88	12,50	25,00	-
Bezoek beurzen/congressen	-	-	17,65	18,75	25,00	33,33
Anders	-	-	5,88	-	-	-
N	4	11	17	16	4	3

In het midden- en grootbedrijf worden voornamelijk externe cursussen/opleidingen en trainingen op de werkplek (respectievelijk 54,55% en 52,94%) gegeven. Begeleiding door een mentor of coach komt minder vaak voor (in 27,27% van het MKB en 17,65% van de grote bedrijven). Er blijkt nauwelijks gelegenheid tot zelfstudie te zijn (in 18,18% van het MKB en 5,88% van de grote bedrijven). Alleen in het grootbedrijf bestaat enige ruimte om beurzen en congressen te bezoeken (17,65%) en heeft een bedrijf (5,88%) in de categorie 'anders' het technisch ARBO geschikt maken van de eigen werkplek vermeld.

Wanneer naar verschillen tussen sectoren wordt gekeken valt op, dat de meeste maatregelen wel in alle sectoren worden genoemd. Functie- en taakrotatie komen in de zakelijke dienstverlening echter niet voor, terwijl in de medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening geen gelegenheid tot zelfstudie wordt gegeven.

Maatregelen om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden

De respondenten is ook gevraagd naar maatregelen die in hun organisatie zijn getroffen om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden. Uit Tabel 9 kan worden afgeleid dat in bedrijven met meer dan 250 werknemers het accent vooral op externe cursussen en trainingen ligt (76,47%) en trainingen op de werkplek (76,47%), gevolgd door het laten rouleren van taak of

functie (58,82%). Aan de overige maatregelen wordt minder aandacht wordt geschonken. In het MKB (met 10-250 werknemers) komen de drie genoemde maatregelen in vergelijkbare omvang voor (64%). Ook hier wordt aan de andere maatregelen minder aandacht besteed. In de categorie 'anders' heeft een grootbedrijf aangegeven, dat zij door middel van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar houdt.

Tabel 9: *Maatregelen om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden (percentages per bedrijfsomvang en sector)*

maatregelen	bedrijfsomvang			sector		
	< 10 wn's	10-250 wn's	>250 wn's	Industrie	Zakelijke dienstverl.	Med / soc / Maatsch. Dienstverl.
Geen	50,00	18,18	5,88	18,75	50,00	-
Functie/taakrotatie	25,00	63,64	58,82	75,00	-	33,33
Externe cursus/opleiding	50,00	63,64	76,47	68,75	50,00	66,67
Training op werkplek	-	64,64	76,47	62,50	50,00	100,00
Begeleiding mentor/coach	-	27,27	29,41	31,25	25,00	33,33
Gelegenheid tot zelfstudie	-	36,36	23,53	31,25	25,00	33,33
Bezoek beurzen/congressen	50,00	27,27	-	25,00	25,00	100,00
Anders	-	-	11,76	-	-	-
N	4	11	17	16	4	3

Wanneer naar verschillen tussen sectoren wordt gekeken valt op, dat in de sector zakelijke dienstverlening naar verhouding door weinig bedrijven maatregelen worden getroffen om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden. Functie- en taakrotatie wordt door hen niet genoemd. Van de bedrijven in de sector industrie passen veel bedrijven wel functie- en taakrotatie toe (75%), gevolgd door het laten deelnemen aan een externe cursus of opleiding. Training op de werkplek en het bezoeken van beurzen of congressen staat centraal in alle deelnemende bedrijven uit de sector medische, sociale en maatschappelijke dienstverlening.

CONCLUSION

Electronic HRM

Accessibility of e-tools for HRM purposes

When companies give employees access to e-tools, these e-tools are mostly accessible from the workplace than from home. When companies become larger, there is more variance in the amount of employees that has access to e-tools from the workplace or from the home. The use of e-tools does not depend on the size of a company: when companies become larger, not a larger amount of employees gets access to e-tools from their workplace or home. The Internet, e-mail, and Intranet are the most used e-tools from the workplace and from the home.

In the commercial services branch, companies give their employees the most access to the e-tools from their home and from the workplace. The industry branch is the next branch in which many employees have access to the e-tools. In the industry branch, more companies use e-tools than the commercial services and medical/social/environmental services branch, because in the industry more companies use a portal and the Intranet. In all the branches, employees have more access to these e-tools from their workplace than from their homes.

Evaluation of e-HRM tools

In general, the use of the e-HRM applications grows with the size of the company. The larger the company, the more e-HRM applications are used. However, small companies with a size till 500 employees are using the e-HRM applications longer. When you look from small to large companies, you see companies beginning to form ideas about e-HRM applications. Companies with more than 500 employees are forming ideas to implement e-HRM or are in a pilot phase. HR Shared Service Centers and e-Compensation Management are the least used e-HRM applications. E-Recruitment and e-Learning are the most used e-HRM application. The evaluation for the e-HRM applications is mainly in all the company sizes the same. There is a lot of variance in the evaluation because in every company size applications are valued as far below, below, according to, or above expectations. The applications e-Recruitment and e-Learning get the highest appreciation, but these are also the most used applications.

The medical/social/environmental sciences branch is leading the use of the e-HRM applications than the industry branch and the commercial services branch. However, when the industry branch and commercial services branch use the applications, they have more experience with it than the medical/social/environmental services branch. e-Learning and e-Recruitment are the most used applications in the industry branch. e-Recruitment and HRM Portal are the most used applications in the medical/social/environmental services branch. Manager Self-Service, Employee Self-Service, and e-Learning are the most used applications in the commercial services branch.

In the industry branch the largest part of the companies value the e-HRM applications as according to expectations. The medical/social/environmental branch values the e-HRM applications below or

according to expectations. Most of the companies in the commercial services branch value the e-HRM applications much below than expectations. In the industry, e-Learning gets the highest appreciation.

Cooperation between the HRM department and other departments

In companies there is the most cooperation between the HRM department and the top of the organization, followed by cooperation between the cooperation between the HRM department and the financial department and the HRM department and the IT department. Companies would also like to see the most cooperation between the HRM department and the top of the organization. The second important cooperation that companies would like to see is between the HRM department and the IT department, and the last important is the cooperation between the HRM department and the financial department. Companies with a size of more than 500 employees start to have more cooperation between the HRM department and the IT department. They also would like to see more cooperation between these two departments. In the different company sizes, companies would like to see more cooperation between departments than in the current situation.

In the industry branch, there is the most cooperation between the HRM department and the top of the organization. Companies in this branch also would like to see the most cooperation between those two. In most of the companies in the industry branch there is somewhat or largely cooperation between the HRM department and the top of the organization, between the HRM department and the financial department and between the HRM department and the IT department. Most of the companies would like to see largely cooperation between those departments. In the companies in the medical/social/environmental services branch there is no or somewhat cooperation between the HRM department and the top of the organization, between the HRM department and the financial department and between the HRM department and the IT department. Most of the companies would like to see largely cooperation between those departments. In the commercial services branch, there is the most cooperation between the HRM department and the top of the organization. Companies in this branch would like to see the most cooperation between the HRM department and the IT department. In the companies in the commercial services branch there is no or full cooperation between the HRM department and the top of the organization, between the HRM department and the financial department and between the HRM department and the IT department. Most of the companies would like to see largely or full cooperation between those departments.

Critical success factors for e-HRM implementation

In all the company sizes, the communication to the organization is seen as a critical success factor (in 63% of the companies). Next to that, having the right hard- and software (41%), the culture of the organization (38%), the quality of the data (53%), the content of the e-HRM applications (50%), and the participation of the employees (47%), are the most often mentioned critical success factors by the different company sizes. Controlling costs (31%), the cooperation with the IT department (22%), the cooperation with the communication department (9%), having clear and measurable goals (31%), having a suitable business case (9%), having the right external suppliers (3%), and the technical quality of IT (6%) are the least chosen critical success factors for the implementation of e-HRM, by the different company sizes.

Critical success indicators of e-HRM implementation

None of the companies sees carrying out the HR score-card as a success indicator for the implementation of e-HRM. Most of the companies (84%) see efficiency gains as a critical success indicator. Next to that, improvements of HRM service level (56%), cost saving (47%), involvement of the line managers in HRM (50%), and having a clear HRM policy 44(%) are the most often mentioned critical success indicators. Increasing control over HR processes (9%), integration of HR instruments (28%), and HRM data (34%), and strategic personnel planning (16%) are the least mentioned success indicators for the implementation of e-HRM.

Leeftijdsbewust HR-beleid

De resultaten uit het onderzoek naar leeftijdsbewust HR-beleid in organisaties die deel uitmaken van de Contactgroep Personeels Managers in Twente, heeft een eerste inzicht gegeven in de wijze waarop aan het betrokken en inzetbaar houden van (oudere) werknemers aandacht wordt besteed. Over het algemeen worden de resultaten uit eerdere onderzoeken wel bevestigd: bedrijven nemen nauwelijks maatregelen om vervroegd uittreden van oudere werknemers tegen te gaan. Zij treffen in meer of mindere mate wel maatregelen om de kennis en vaardigheden van hun werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen. Opleiden en ontwikkelen is zo'n maatregel om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden en hen te motiveren voor het bedrijf te blijven werken. De onderzochte bedrijven zetten deze maatregel wel in, maar met het toenemen in leeftijd nemen werknemers steeds minder aan deze activiteiten deel.

De gevonden resultaten geven om meerdere redenen aanleiding tot verder onderzoek. Het aantal respondenten was klein en niet representatief voor alle bedrijven. Hierdoor zijn de resultaten niet generaliseerbaar.

De resultaten geven de inschatting van de respondenten weer. Eerder onderzoek laat zien, dat inschattingen van respondenten kunnen variëren, afhankelijk van bijvoorbeeld hun positie in de organisatie. De inschatting van direct leidinggevenden en werknemers zelf kunnen een ander beeld laten zien van de maatregelen die zijn getroffen om medewerkers betrokken en inzetbaar te houden.

Het onderzoek heeft vooral gevraagd naar formele vormen van opleiding en ontwikkeling. Informele en werkgerelateerde initiatieven voor opleiding en ontwikkeling zijn in dit onderzoek niet bevraagd. Deze vormen komen echter in toenemende mate voor in arbeidsorganisaties en spreken vooral ook oudere werknemers aan. Toekomstig onderzoek zal daarom ook aandacht aan de in/formaliteit van opleiden en competentieontwikkeling moeten schenken.

In het onderzoek zijn geen vragen meegenomen naar sexe, opleidingsniveau en omvang van de aanstelling. Inzicht in deze factoren kan wellicht een verklaring geven voor enkele van de gevonden resultaten. Daarnaast zijn in dit onderzoek geen redenen voor vertrek gevraagd; verlaten medewerkers de organisatie vanwege pensionering, vervroegde pensionering, het ontbreken van loopbaanperspectieven of een vaste aanstelling, of zijn er andere redenen aanwezig? Meer onderzoek naar leeftijdsbewust HR-beleid is daarom wenselijk en noodzakelijk, om bedrijven inzicht te geven in wat er daadwerkelijk plaatsvindt en mogelijk is om werknemers van alle leeftijden betrokken, gemotiveerd en inzetbaar te houden en waar mogelijk vervroegd vertrek uit de organisatie te voorkomen.

Appendix 2

Interview

Achtergrondvragen

- Wat is uw leeftijd, m/v
- Hoelang bent u werkzaam in dit bedrijf
- Hoeveel verschillende functies heeft u in dit bedrijf gehad?
- Wat is uw huidige functie, wat doet u allemaal qua werkzaamheden (lichamelijk belastend/geestelijk belastend)
- Hoelang bekleedt u deze functie? Is dit op fulltime basis of op parttime basis?

Wanneer parttime

- § Werkte u hiervoor op fulltime basis?
 - Zo ja; wat was de reden om op parttime basis te gaan werken?

Vertrekintentie

- Bent u van plan om vóór uw formele pensioendatum het bedrijf te verlaten?

Wanneer nee:

- Wat is de reden dat u niet eerder dan uw formele pensioendatum vertrekt?

- § Werkgerelateerd
- § Financiële situatie
- § Privésituatie

Door naar vraag 7

Wanneer ja:

- Wat is de reden dat u eerder dan uw formele pensioendatum wilt vertrekken?

- § Werkgerelateerd
 - Psychosociale(geestelijke) arbeidsbelasting (teweeg brengen van werkdruk en stress)
 - § Privésituatie
 - § Werksituatie
 - Collega's
 - Leidinggevenden
 - Fysieke spierkracht/houding
 - Arbeidsbeleving (oordeel van het werk)
 - § Collega's
 - § Leidinggevenden
 - § werk
 - Nieuwe technologieën
 - § Ontwikkelingen niet meer kunnen bijbenen
 - § Geen kennis/geen cursusaanbod
- § Niet-werkgerelateerd
 - Motivatie
 - § privésituatie
 - § Werksfeer
 - § Financiële reden
 - § Arbeidsinhoudelijke reden
 - Gezinssituatie
 - § Zorgplicht
 - § Partner al met pensioen
 - § Meer vrije tijd met gezinslid
 - Gezondheid
 - Financiële situatie

Betrokkenheid

1. Hoe bevalt het werk? (gaat u graag naar uw werk of is het meer een dagelijkse sleur)
2. Voelt u zich betrokken aan deze organisatie, waarin uit zich dit?
3. Beïnvloedt uw werksituatie uw privésituatie en omgekeerd? En zo ja, kunt u aangeven in welk opzicht?
4. Hoe bevalt de werksfeer (kunt u goed met uw collega's opschieten, heeft u ooit ruzie of irriteert u zich wel eens aan een collega, en zo ja waaraan)

5. Ziekte

Bent u wel eens ziek

Zo ja:

- § Heeft u zich het afgelopen jaar ziek gemeld?
- § Hoe vaak en hoelang heeft u zich gemiddeld ziek gemeld
- § Wat was de reden dat u zich had ziek gemeld

§ Werkgerelateerd

- Fysieke klachten
 - Tillen/duwen/trekken
 - Repeterende bewegingen
 - Werkhouding
 - Gebrek aan goed gereedschap
- Psychosociale/geestelijke klachten
- Arbeidsbeleving
- Nieuwe technologieën

§ Niet-werkgerelateerd

- Motivatie
- Gezins/privésituatie
- Gezondheid

6. Vertrekintentie

- Heeft u in het verleden (<10jr) erover nagedacht om van baan te wisselen, zo ja wanneer en waarom?
- Heeft u een partner die met pensioen is of binnenkort gaat?
 - § Wanneer ja, zou u ook met pensioen willen gaan omdat uw partner dat ook is?

7. Na je 65^e

- Zou u na uw 65^e jaar langer door willen blijven werken?
 - § Onder welke voorwaarden zou u langer door willen blijven werken (minder uur in de week, hogere salaris, meer vrije dagen etc.).

Mogelijke maatregelen

- Zou u een nieuwe functie willen aanleren om zo uw kennis en vaardigheden te verbreden?
- Zou u een opleiding/cursus willen volgen als daarmee uw functie nog beter beoefenaar wordt of dat dit het uitvoeren van uw functie verlicht?
- Zou u meer afwisseling in uw werk willen, meerdere functies/taken willen uitvoeren?
- Wat doet u aan zelfontwikkeling (op de werkvloer/thuis)
- Heeft u in het verleden leerzame tips of aanwijzingen gekregen van een collega of leidinggevende zodat u uw werk beter kunt verrichten? zo ja, voorbeeld
- Heeft u in het verleden cursussen gevolgd of aangeboden gekregen die nodig waren voor het uitvoeren van uw werk (zo ja, hoeveel, welke)?