

Motivating Older Workers

**A Lifespan Perspective on the Role
of Perceived HR Practices**

Dorien Kooij

Samenvatting

Motiveren van oudere werknemers: Een levensloopperspectief op de rol van waargenomen personeelsinstrumenten

1 Introductie

De beroepsbevolking in westerse landen vergrijst. Door het stijgen van de levensverwachting en het dalen van het aantal geboorten is het aandeel 55-plussers in de Nederlandse beroepsbevolking gestegen van 14% in 1998 naar 19% in 2008. Aangezien de Nederlandse overheid de pensioengerechtigde leeftijd wil verhogen van 65 naar 67 jaar zal de vergrijzing van de beroepsbevolking alleen maar toenemen. Voor organisaties is het dan ook belangrijk te weten hoe zij hun oudere werknemers kunnen motiveren en behouden. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar de motivatie om (door) te werken van oudere of ouder wordende werknemers. We weten dus niet of en hoe motivatie verandert met leeftijd en welke personeelsinstrumenten belangrijk zijn voor oudere werknemers. Dit proefschrift onderzoekt de motivatie van oudere werknemers vanuit een geïntegreerd perspectief; levenslooptheorieën worden gebruikt om de directe invloed van leeftijd op werkmotivatie te onderzoeken en theorieën over de effecten van personeelsbeleid worden gebruikt om te onderzoeken wat organisaties kunnen doen om hun oudere werknemers te motiveren om langer door te werken, liefst na de pensioengerechtigde leeftijd.

Dit proefschrift draagt bij aan eerder onderzoek door de volgende onopgeloste zaken met verschillende onderzoeksontwerpen en methoden te onderzoeken: 1) hoe kan ouder worden in relatie tot werk geconceptualiseerd en geoperationaliseerd worden, 2) hoe beïnvloedt leeftijd werkgerelateerde motieven, 3) hoe kunnen personeelsinstrumenten voor ouder wordende werknemers geconceptualiseerd en geoperationaliseerd worden en 4) hoe beïnvloedt ouder worden de relatie tussen personeelsinstrumenten en werkuitkomsten (baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid en motivatie om door te werken).

2 Resultaten

Hoe Kan Ouder Worden in Relatie tot Werk Geconceptualiseerd en Geoperationaliseerd Worden?

Aangezien kalenderleeftijd alleen een te beperkte invulling van ouder worden in de context van werk is, hebben Sterns en Doverspike in 1989 ouder worden op het werk geconceptualiseerd als chronologische leeftijd (ofwel kalenderleeftijd), functionele leeftijd (zoals fysieke capaciteiten), psychosociale leeftijd (de zelf of sociale perceptie van leeftijd), organisatie leeftijd (bijvoorbeeld

het aantal dienstjaren) en levensloopleeftijd (zoals de levensfase). In Hoofdstuk 2 zijn deze conceptualisaties van leeftijd op het werk verder geoperationaliseerd en is een literatuurstudie gedaan naar de relatie tussen deze verschillende conceptualisaties en operationalisaties van leeftijd (ofwel leeftijdsgerelateerde factoren) en motivatie om door te werken.

Uit de literatuurstudie blijkt dat de meeste leeftijdsgerelateerde factoren een negatieve invloed hebben op motivatie om door te werken. Echter, zoals verwacht, verschillen de onderliggende mechanismen waardoor deze leeftijdsgerelateerde factoren motivatie om door te werken beïnvloeden. Kalenderleeftijd heeft bijvoorbeeld een negatieve invloed op motivatie om door te werken, omdat kalenderleeftijd bepaalt wanneer een werknemer met pensioen kan gaan of in aanmerking komt voor bepaalde ouderenregelingen. Dit kan oudere werknemers het gevoel geven overbodig te zijn. Aan de andere kant beïnvloeden leeftijdsnormen en stereotypering van oudere werknemers managementbeslissingen. Dit kan resulteren in beperkte mogelijkheden voor promotie, training en ontwikkeling, waardoor de benodigde vaardigheden en de inzetbaarheid van oudere werknemers afnemen. De verschillende conceptualisaties van leeftijd (inclusief kalenderleeftijd) zijn dus aparte indicatoren van ouder worden met verschillende directe effecten op werkuitkomsten.

In Hoofdstuk 6 is de invloed van de leeftijdsgerelateerde factoren kalenderleeftijd, gezondheid en toekomstperspectief (de waargenomen resterende levensduur) op motivatie om door te werken onderzocht met een longitudinale studie. Uit deze studie blijkt dat de negatieve invloed van kalenderleeftijd op motivatie om door te werken gemedieerd wordt door een verslechterende gezondheid en een korter wordend toekomstperspectief. Deze resultaten suggereren dat leeftijd een indirecte invloed op werkuitkomsten heeft door leeftijdsgerelateerde processen zoals een verslechterende gezondheid en een korter wordend toekomstperspectief. Kalenderleeftijd is dus een indicator van, maar niet hetzelfde als 'ouder worden'. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat verschillende conceptualisaties en dus operationalisaties van leeftijd verschillende effecten op motivatie om door te werken hebben.

Hoe Beïnvloedt Leeftijd Werkgerelateerde Motieven?

Hoofdstuk 3 beschrijft een meta-analyse van 86 studies naar de relatie tussen kalenderleeftijd en werkgerelateerde motieven. Op basis van verschillende levenslooptheorieën zijn werkgerelateerde motieven in dit hoofdstuk gecategoriseerd naar inhoud (groei, sociaal of zekerheid) en naar bron (intrinsiek of extrinsiek). Zoals voorspeld op basis van deze levenslooptheorieën toont de meta-analyse aan dat groei- en extrinsieke motieven afnemen met leeftijd en dat intrinsieke motieven toenemen met leeftijd. Motieven gerelateerd aan sociale

interacties en zekerheid veranderen over het algemeen niet met leeftijd, maar de sociale motieven 'helpen van anderen' en 'bijdragen aan de maatschappij' en het zekerheidsmotief 'intrinsieke (baan)zekerheid' nemen, zoals verwacht, wel toe met leeftijd. Verder is de verwachte positieve relatie tussen leeftijd en sociale en zekerheidsmotieven wel gevonden in bepaalde subgroepen (Baby Boomers, Traditionals en 'witte boorden' beroepen). Tot slot is in de case studie van Hoofdstuk 5 aan werknemers gevraagd wat de belangrijkste motieven zijn om door te werken. Dit zijn het werk zelf, financiën, sociale interacties en waardering. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat groei- en extrinsieke motieven afnemen met leeftijd, dat intrinsieke motieven toenemen met leeftijd en dat motieven gerelateerd aan sociale interacties en zekerheid alleen toenemen in bepaalde subgroepen werknemers.

Hoe Kunnen Personeelsinstrumenten voor Ouder Wordende Werknemers Geconceptualiseerd en Geoperationaliseerd Worden?

In dit proefschrift zijn leeftijdsgerelateerde personeelsinstrumenten (speciaal gericht op oudere werknemers), zoals taakverlichting, en zogenaamde 'high commitment' personeelsinstrumenten (gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers), zoals training, geïntegreerd en gecategoriseerd op basis van de doelen van deze personeelsinstrumenten. Deze doelen zijn ontleend aan de eerder genoemde levenslooptheorieën. Hoofdstuk 4 beschrijft een meta-analyse van 83 studies naar de modererende invloed van leeftijd op de relatie tussen personeelsinstrumenten en tevredenheid en betrokkenheid. In dit hoofdstuk zijn twee bundels 'high commitment' personeelsinstrumenten onderscheiden; ontwikkelinstrumenten, zoals training en promotie, die werknemers helpen om hogere niveaus van functioneren te behalen en behoudinstrumenten, zoals baanveiligheid en flexibele werktijden, die werknemers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden als zij voor nieuwe uitdagingen komen te staan.

Vervolgens zijn in de exploratieve casestudie onder personeelsmanagers, lijnmanagers en (oudere) werknemers beschreven in Hoofdstuk 5 twee extra bundels personeelsinstrumenten geïdentificeerd: ontzie-instrumenten, zoals demotie of taakverlichting, die werknemers helpen om goed te functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is en benutinstrumenten, zoals horizontale baanverandering of taakverrijking, die werknemers helpen terug te keren naar hun vorige niveau van functioneren na een verlies (in fysieke capaciteiten bijvoorbeeld). Taken die de werknemer door het verlies niet meer kan uitvoeren worden uit de functie gehaald en vervangen door taken die bestaande, maar nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer benutten. Hoofdstuk 6 bevestigt door middel van een

confirmatieve factor analyse dat 'high commitment' personeelsinstrumenten en leeftijdsgelateerde personeelsinstrumenten gecategoriseerd kunnen worden in ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten.

Hoe Beïnvloedt Ouder Worden de Relatie tussen Personeelsinstrumenten en Werkuitkomsten (Baantevredenheid, Organisatiebetrokkenheid en Motivatie om Door te Werken)?

Levenslooptheorieën voorspellen dat verliezen op latere leeftijd (bijvoorbeeld in fysieke capaciteiten) een verschuiving in doelen en motieven veroorzaken van groei naar behoud en naar reguleren van verlies. Op basis van deze theorieën wordt in dit proefschrift verwacht dat het nut of de waarde van personeelsinstrumenten verandert met leeftijd. De relatie tussen personeelsinstrumenten en werkuitskomsten zal daarom ook veranderen met leeftijd; de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en werkuitskomsten wordt zwakker als men ouder wordt en de relatie tussen behoud en ontzie-instrumenten en werkuitskomsten wordt sterker als men ouder wordt.

Het is dus mogelijk dat bepaalde universele 'high commitment' personeelsinstrumenten niet geschikt zijn voor oudere werknemers, maar het kan ook zo zijn dat personeelsinstrumenten die normaal gesproken niet als 'high commitment' personeelsinstrumenten worden beschouwd, wel als zodanig beschouwd kunnen worden voor oudere werknemers. Leeftijdsgelateerde personeelsinstrumenten, zoals deeltijd pensioen of taakverlichting, zijn bijvoorbeeld specifiek gericht op het behouden van oudere werknemers. Echter, weinig studies hebben de relatie tussen deze leeftijdsgelateerde, veelal oudere werknemers 'sparende', personeelsinstrumenten en werkuitskomsten van oudere werknemers onderzocht. Bovendien is er in bestaand onderzoek weinig aandacht voor belangrijke inzichten uit de levenslooppyschologie over hoe ouderen omgaan met leeftijdsgelateerde verliezen. Tot slot kunnen door het cross-sectionele ontwerp van deze studies geen conclusies worden getrokken over de causale verbanden tussen personeelsinstrumenten en werkuitskomsten (en de invloed van ouder worden daarop).

Om in deze hiaten en beperkingen van eerder onderzoek te voorzien, onderzoekt dit proefschrift hoe de relatie tussen de vier genoemde bundels personeelsinstrumenten en werkuitskomsten verandert als werknemers ouder worden. Hoofdstuk 4 onderzoekt door middel van een meta-analyse hoe relaties tussen (ontwikkel en behoud) 'high commitment' personeelsinstrumenten aan de ene kant en baantevredenheid en betrokkenheid aan de andere kant veranderen met leeftijd. Uit dit hoofdstuk blijkt ten eerste dat door werknemers waargenomen 'high commitment' personeelsinstrumenten een positieve relatie met zowel betrokkenheid als baantevredenheid hebben. Verder toont dit hoofdstuk aan dat deze relatie

verandert met leeftijd. Zoals voorspeld wordt de relatie tussen de behoudinstrumenten 'beloning', 'het delen van informatie', 'het werken in teams' en 'flexibele werktijden' en tevredenheid en betrokkenheid sterker met leeftijd, en de relatie tussen het ontwikkelinstrument 'promotie' en betrokkenheid zwakker met leeftijd.

In Hoofdstuk 5 is vervolgens een kwalitatieve casestudie onder werknemers, personeelsmanagers en lijnmanagers gedaan om personeelsinstrumenten voor oudere werknemers, en hun relatie met motivatie om door te werken, te onderzoeken. Uit deze casestudie blijkt dat bedrijven (in de bouwsector) nauwelijks een formeel personeelsbeleid voor oudere werknemers hebben. Desondanks geven personeelsmanagers, lijnmanagers en werknemers aan dat personeelsinstrumenten voor oudere werknemers wel bestaan binnen hun organisaties. Er is wel een aantal discrepanties tussen managers en werknemers met betrekking tot de mate waarin deze personeelsinstrumenten aanwezig zijn (zo noemen werknemers meer personeelsinstrumenten dan managers in twee van de bedrijven). Bovendien worden personeelsinstrumenten niet altijd geïmplementeerd zoals beoogd, en komen niet alle werknemers in aanmerking voor alle personeelsinstrumenten. Deze bevindingen suggereren dat personeelsinstrumenten onder individuele werknemers gemeten moeten worden.

Een ander belangrijk resultaat is dat hoe meer benutinstrumenten aanwezig zijn binnen het bedrijf volgens werknemers, hoe groter de motivatie om door te werken van oudere werknemers is. Verder zijn oudere werknemers meer gemotiveerd om door te werken in bedrijven die hun oudere werknemers ontwikkelinstrumenten en relatief meer ontzie-instrumenten aanbieden dan in bedrijven die hun oudere werknemers geen ontwikkelinstrumenten en relatief minder ontzie-instrumenten aanbieden. Op basis van deze resultaten is geconcludeerd dat benut-, ontzie- en ontwikkelinstrumenten een positieve relatie met de motivatie om door te werken van oudere werknemers hebben.

Hoofdstuk 6 test tot slot een aantal hypothesen over de relaties tussen bundels personeelsinstrumenten, werkuitkomsten en ouder worden aan de hand van een longitudinale studie met twee meetmomenten onder 662 werknemers van een Nederlandse universiteit. Deze studie laat zien dat de door werknemers waargenomen aanwezigheid van ontwikkelinstrumenten, zoals training, een direct positief effect op organisatiebetrokkenheid en baantevredenheid heeft, en een indirect positief effect op motivatie om door te werken via betrokkenheid. Behoud-, benut- en ontzie-instrumenten hebben geen effect op werkuitkomsten. Verder laat deze studie, zoals verwacht, zien dat de door werknemers waargenomen aanwezigheid van ontzie-instrumenten toeneemt met leeftijd en dat de waargenomen aanwezigheid van ontwikkelinstrumenten toeneemt met toekomstperspectief. Bovendien blijkt in overeenstemming

met de hypothesen dat de relatie tussen de waargenomen aanwezigheid van ontzie-instrumenten en betrokkenheid sterker wordt met een korter wordend toekomstperspectief. Met andere woorden, (meestal oudere) werknemers met een korter toekomstperspectief profiteren meer van ontzie-instrumenten dan (meestal jongere) werknemers met een langer toekomstperspectief. Tot slot blijkt uit subgroep analyses dat de relatie tussen ontzie-instrumenten en betrokkenheid en tevredenheid sterker wordt met leeftijd en een korter wordend toekomstperspectief onder hoger opgeleide en mannelijke werknemers, maar niet onder lager opgeleide en vrouwelijke werknemers. Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en werkuitkomsten nauwelijks verandert als werknemers ouder worden, dat de relatie tussen behoudinstrumenten en werkuitkomsten over het algemeen sterker wordt met leeftijd en dat de relatie tussen ontzie-instrumenten en werkuitkomsten sterker wordt als hoger opgeleide en mannelijke werknemers ouder worden.

3 Conclusies en Implicaties

Hoofdstuk 7 vat de resultaten van dit proefschrift samen en beschrijft de theoretische en praktische implicaties ervan. Dit proefschrift laat zien dat naast kalenderleeftijd andere leeftijdsgelateerde factoren zoals toekomstperspectief beschouwd kunnen worden als relevante indicatoren van ouder worden op het werk. Bovendien blijkt ouder worden een belangrijke factor die zowel motivatie om door te werken als de relatie tussen bundels personeelinstrumenten en werkuitkomsten beïnvloedt. Deze conclusies hebben een aantal theoretische en praktische implicaties.

Theoretische Implicaties

Ten eerste tonen de resultaten van dit proefschrift aan dat levenslooptheorieën helpen om ‘ouder worden op het werk’ te begrijpen; processen om verliezen te reguleren die worden voorgesteld door levenslooptheorieën zijn relevant in het omgaan met verliezen op het werk en dus bruikbaar in het verklaren van de motivatie van oudere werknemers. Verder blijkt uit dit proefschrift dat verschillende conceptualisaties van leeftijd meegenomen moeten worden in theorieën en empirische studies, omdat ouder worden op het werk meer is dan alleen een (kalender)jaar erbij. Ten derde ondersteunen de resultaten van dit proefschrift een eerdere opmerking van Kanfer en Ackerman dat motivatietheorieën meer gericht zijn op jongere werknemers, omdat ze de nadruk leggen op intrinsieke motieven gerelateerd aan leren en extrinsieke motieven gerelateerd aan beloning, promotie en erkenning, wat minder belangrijke

motieven zijn voor oudere werknemers. Daarom zouden motieven geherdefinieerd moeten worden vanuit een levensloopperspectief.

Ten vierde toont dit proefschrift aan dat de impact van personeelsinstrumenten gemeten moet worden onder individuele werknemers en dat de waargenomen doelen van personeelsinstrumenten verschillen tussen werknemers en managers. Een suggestie voor theoretische modellen en toekomstig empirisch onderzoek naar het effect van personeelsinstrumenten is dan ook om personeelsinstrumenten te categoriseren op basis van individuele karakteristieken van werknemers. Ten vijfde toont dit proefschrift aan dat verschillende personeelsinstrumenten als 'high commitment' personeelsinstrumenten beschouwd kunnen worden voor verschillende groepen werknemers en dat leeftijdsgerelateerde factoren relevant zijn in de relatie tussen personeelsinstrumenten en werkkuitkomsten.

Tot slot draagt dit proefschrift bij aan de literatuur over personeelsbeleid voor oudere werknemers door te onderzoeken welke personeelsinstrumenten resulteren in positieve werkkuitkomsten onder oudere werknemers en door een theoretische verklaring te geven waarom juist deze personeelsinstrumenten effectief zijn voor oudere werknemers. Verliezen op latere leeftijd en een korter wordend toekomstperspectief leiden ertoe dat doelen en motieven verschuiven naar het reguleren van verlies. Daarom wordt het nut van ontzie-instrumenten, die oudere werknemers helpen om beter te functioneren op een lager niveau, groter. Omdat dit alleen lijkt te gelden voor hoger opgeleide en mannelijke werknemers is meer onderzoek nodig om te bepalen welke personeelsinstrumenten geschikt zijn voor andere groepen oudere werknemers, zoals minder hoog opgeleiden en vrouwen.

Praktische Implicaties

Dit proefschrift heeft belangrijke praktische implicaties. Ten eerste, gezien de conclusie dat kalenderleeftijd slechts een indicator is van een aantal leeftijdsgerelateerde factoren dat werknemers direct of indirect kan beïnvloeden, zouden organisaties niet alleen kalenderleeftijd moeten gebruiken om bijvoorbeeld te bepalen welke werknemers in aanmerking komen voor ontzie-instrumenten. Andere leeftijdsgerelateerde factoren, zoals toekomstperspectief, hebben andere effecten en zouden dus ook in beschouwing genomen moeten worden. Organisaties kunnen het toekomstperspectief van hun oudere werknemers bovendien verlengen door oudere werknemers binnen de organisatie een heldere toekomst te bieden. Op deze manier kunnen organisaties hun oudere werknemers motiveren om aan het werk te blijven.

Ten tweede kunnen organisaties de functies van oudere werknemers herontwerpen door deze te verrijken met bijvoorbeeld een mentorrol, meer diensverlenende taken en adviestaken.

Ondanks dat motieven gerelateerd aan ontwikkeling en uitdaging afnemen met leeftijd, zijn motieven gerelateerd aan het helpen van mensen, interessant werk, autonomie, het uitvoeren van zinvolle taken en het gebruiken van vaardigheden belangrijker voor oudere werknemers dan voor hun jongere collega's. Organisaties zouden hun oudere werknemers dus kunnen motiveren met interessante functies waarin oudere werknemers zinvol werk doen en gebruik kunnen maken van hun vaardigheden. Op deze manier 'benutten' organisaties hun oudere werknemers optimaal.

Ten derde zouden HR managers 'good practices' voor oudere werknemers binnen hun organisatie in kaart moeten brengen. Hoewel veel bedrijven nauwelijks een officieel personeelsbeleid voor oudere werknemers hebben, blijken meerdere personeelsinstrumenten met succes te worden toegepast op oudere werknemers. Deze personeelsinstrumenten zouden onderdeel van het officiële personeelsbeleid kunnen worden. De vier doelen of aanpakken van personeelsinstrumenten (ontwikkelen, behouden, benutten en ontzien) kunnen HR managers helpen om na te denken over het doel en de aanpak van het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten binnen hun organisatie om deze vervolgens ook zo te communiceren aan lijnmanagers en oudere werknemers.

Tot slot zouden HR managers ervoor moeten zorgen dat ontwikkelinstrumenten, zoals training, adequaat geïmplementeerd en eerlijk toegepast worden binnen de organisatie, omdat met name deze instrumenten tot tevredenheid en betrokkenheid van werknemers leiden en dus tot motivatie om door te werken. Aangezien het effect van andere typen personeelsinstrumenten verandert als werknemers ouder worden, zouden lijnmanagers deze personeelsinstrumenten op individuele basis moeten toepassen, afhankelijk van leeftijdsgerelateerde factoren zoals de kalenderleeftijd en het toekomstperspectief van werknemers. Lijnmanagers kunnen hun oudere werknemers bijvoorbeeld meer ontzie- en behoudinstrumenten, zoals flexibele werktijden en extra verlof, aanbieden omdat deze instrumenten de werkuitkomsten van oudere werknemers positief beïnvloeden.