

De productiviteit van de oudere werknemer

Stereotype beelden bij zowel werkgevers als werknemers blijken een grote rol te spelen in oordelen over de productiviteit van oudere werknemers. Beleid dat inzet op het corrigeren van de zwakke kanten van oudere werknemers is beter voor hun arbeidsmarktpositie dan een beleid dat oudere werknemers ontziet.

De vergrijzing laat zich de komende jaren steeds nadrukkelijker voelen op de arbeidsmarkt. Na decennia van gestage groei van het arbeidspotentieel zal vanaf 2012 voor het eerst in de naoorlogse geschiedenis een daling van het aantal 20-64 jarigen plaats vinden. Een betere benutting van het beschikbare arbeidspotentieel vormt een speerpunt van het overheidsbeleid. Belangrijk onderdeel daarvan is het streven om de participatiegraad van oudere werknemers te verhogen. Momenteel bevindt de oudere werknemer zich in een merkwaardige positie. Enerzijds krijgen volgens het CWI (2007) de komende jaren steeds meer bedrijven problemen met het opvullen van vacatures die oudere werknemers achterlaten. De arbeidsmarkt was al krap, maar met het verlaten van de babyboomgeneratie wordt de Nederlandse arbeidsmarkt nog krappere. Anderzijds is de kans dat oudere werkloze werkzoekenden een baan vinden nog steeds erg klein en ook de mobiliteit van ouderen is gering. Hierin lijkt nauwelijks verbetering te komen en dit heeft alles te maken met de houding van werkgevers (OESO, 2006; Gielen en Van Ours, 2007). Werkgevers die met schaarste op de arbeidsmarkt worden geconfronteerd geven desgevraagd aan dat ze veeleer denken aan het verbreden van de inzetbaarheid van zittende werknemers of aan het inschakelen van uitzendarbeid dan aan het werven van oudere werknemers. Het is niet voor niets dat de Commissie Arbeidsparticipatie, alias de Commissie Bakker (2008), voor een cultuuromslag pleit.

Afgaande op het wervingsgedrag van werkgevers wordt een werknemer al snel na het 45^e levensjaar meer als een last dan als een lust voor een organisatie gezien. Toch menen veel oudere werknemers dat zij nog helemaal niet hebben afgedaan en dat zij de werkgever juist heel wat te bieden hebben. De vraag die hier aan de orde komt is allereerst of die botsing van beelden klopt: denken werknemers en werkgevers verschillend over de waarde van de oudere werknemer? En, wellicht nog belangrijker, in welke mate spelen oordelen over productiviteit van de oudere werknemer een rol in het wervingsgedrag van werkgevers?

**HARRY VAN DALEN,
SJEF EDERVEEN EN
KÈNE HENKENS**

Onderzoeker aan het NIDI, coördinator strategie en onderzoek bij het Ministerie van Economische Zaken, en onderzoeker aan het NIDI

Beelden van een vergrijzend personeel
Een indruk van de beelden die een vergrijzend personeelsbestand oproept biedt tabel 1. Hierin staat opgesomd hoe Nederlandse werkgevers in 2005 de economische consequenties van een vergrijzend personeelsbestand inschatten.

Veel werkgevers voorzien een stijging van de arbeidskosten: 76 procent acht dit waarschijnlijk tot zeer waarschijnlijk. Veel minder werkgevers verwachten een stijging van de productiviteit. Slechts zeven procent acht dit (zeer) waarschijnlijk, meer dan de helft (zeer) onwaarschijnlijk. Ook worden ouderen gezien als een categorie met een hoog verzuim. Door ruim de helft van de ondervraagden wordt een stijging van het ziekteverzuim verwacht. Dit spoort met het gegeven dat ouderen wanneer ze ziek zijn langduriger verzuimen dan jongeren. Daar staat echter tegenover dat de verzuimfrequentie van ouderen lager is dan die van jongeren.

Voor de praktijk van alledag zijn deze inschattingen belangrijk, omdat ze in een notendop weergeven waar het om draait: de inschatting van de verhouding tussen loon en productiviteit. Uit een eerdere studie (Van Dalen *et al.*, 2007) kwam naar voren dat werkgevers de beloningsverhoudingen en daarmee impliciet de arbeidskostenstijgingen als een gegeven opvatten. Of dit terecht is is een tweede, maar het betekent wel dat de verwachte productiviteit een cruciale rol speelt in het wervingsbeleid van werkgevers.

Om inzichtelijk te maken hoe zwaar het oordeel over de productiviteit weegt bij vragen rond de werving van oudere werknemers, is figuur 1 geconstrueerd

Tabel 1

Verwachte gevolgen van een aanzienlijke stijging van de gemiddelde leeftijd van het personeel (in percentages; N=597).

	Toe- nemende arbeids- kosten	Stijgend ziekte- verzuim	Stijgende producti- viteit
Heel onwaar- schijnlijk	1	1	11
Onwaarschijn- lijk	5	16	41
Neutraal	17	30	42
Waarschijnlijk	55	41	6
Heel waar- schijnlijk	21	12	1
Totaal	100	100	100

Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)*

op basis van een regressieanalyse waarbij vier typen werkgevers gerangschikt zijn naar hun oordeel over de productiviteit van ouderen, in vergelijking met die van jongere werknemers. In het eerste kwartiel bevindt zich het kwart van de werkgevers dat het meest positief is over de productiviteit van ouderen; in het vierde kwartiel bevinden zich de 25 procent van de werkgevers die het minst positief zijn in hun oordeel. In deze figuur is uitgebeeld in welke mate werkgevers oudere werknemers werven om arbeidsmarkttekorten op te vullen. Uit de figuur blijkt hoe sterk de kansen van ouderen afnemen bij werkgevers die kritisch zijn over de productiviteit van ouderen in vergelijking met die van jongeren. Bijna twaalf procent van de meer positief gestemde werkgevers (eerste en tweede kwartiel) zegt dat zij het werven van oudere werknemers overwegen bij het oplossen van schaarste op de arbeidsmarkt. Bij de negatief gestemde werkgevers is de kans zeer klein dat men zijn heil zoekt bij oudere werknemers: slechts drie procent van de werkgevers in het vierde kwartiel past werving van oudere werknemers toe.

Strijdige beelden

De perceptie van de productiviteit van werknemers is dus zeer belangrijk. Hoe beoordelen werkgevers de productiviteit van jongeren en ouderen en kijken de antwoorden af van het oordeel van werknemers? Ten behoeve van deze vragen zijn zowel werkgevers als werknemers ondervraagd. De percentages in tabel 2 geven aan hoe werkgevers en werknemers de productiviteit van 50-plussers beoordelen, respectievelijk hoe men de productiviteit van werknemers van 35 jaar en jonger beoordeelt. Een opvallende waarneming is dat de oudere werknemers als enigen geen verschil zien tussen jongeren en ouderen: zeventig procent van de ondervraagde oudere werknemers heeft een positief beeld van de productiviteit van oudere werknemers. Jonge werknemers (49 procent), jongere werkgevers (31 procent) en oudere werkgevers (46 procent) hebben een minder positief oordeel. Deze verschillen lijken te suggereren dat ouderen een te rooskleurig beeld hebben van de productiviteit van hun eigen leeftijdsgroep.

Beeldbepalende factoren

Wanneer beelden over productiviteit zo'n grote invloed hebben op wervingsgedrag, dan is het van belang om te achterhalen hoe beide partijen, de werkgevers en de werknemers, de kwaliteiten van jonge en oude werknemers inschatten. Ondervraagd werd een lijst voorgelegd van kenmerken van werknemers. Eerst werd gevraagd "In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers van vijftig jaar en ouder?" Vervolgens werd de vraag gesteld "In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers jonger dan 35 jaar?" Aan de respondenten werden naast een algemene beoordeling van de productiviteit aspecten voorgelegd die kunnen worden beschouwd als dimensies van productiviteit, zoals creativiteit, belastbaarheid, vaardigheid met technologie, betrokkenheid bij het werk en opleidingsbereidheid. De antwoorden van werkgevers op de vraag in welke mate bepaalde eigenschappen van toepassing zijn op jonge en oude werknemers staan weergegeven in figuur 2.

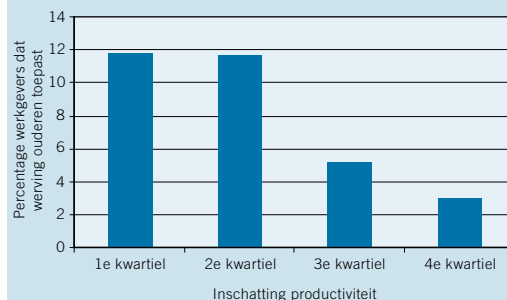
De antwoorden van de werknemers komen in grote lijnen overeen met de oordelen van werkgevers en zijn hier daarom niet gepresenteerd. Zowel werkgevers als werknemers rapporteren in bijna alle voorgelegde dimensies grote verschillen tussen jong en oud. Een hoge score bij jongeren gaat in de meeste gevallen gepaard met een lage score van oudere werknemers en vice versa. Op sociale dimensies van productiviteit scoren ouderen veel hoger dan jongere werknemers. Ouderen worden gezien als sociaal vaardiger, betrouwbaarder, nauwkeuriger en meer betrokken bij het werk. Jongeren scoren veel hoger op zaken als vaardigheid met nieuwe technologie, fysieke belastbaarheid, opleidingsbereidheid en flexibiliteit. Uitzondering op deze regel is de mentale belastbaarheid: werknemers, zowel jong als oud, zien hierin betrekkelijk weinig verschillen.

De visie van werknemers

De vervolgvraag is natuurlijk hoe zwaar de gesignaleerde verschillen samenhangen met het oordeel over de productiviteit van een werknemer of categorieën

Figuur 1

Werkgevers animo om oudere werknemers te werven, naar de mate waarin men productiviteit van oudere in vergelijking met jongere werknemers inschat¹.



¹ De kwartielen zijn gerangschikt van positief (1e kwartiel) tot negatief (4e kwartiel).

werknemers. Als aan een achterblijvende productiviteit vooral een verminderde fysieke belastbaarheid ten grondslag ligt, zijn immers andere werkaanpassingen nodig dan wanneer achterblijvende productiviteit een gevolg is van een verminderde betrokkenheid bij het werk. Aan werknemers is gevraagd welke van de genoemde kenmerken in hun eigen functie het belangrijkste zijn. Alle werknemers konden twee kenmerken noemen. Bij alle werknemers, jong en oud, worden vooral de zachte kwaliteiten van het functioneren genoemd. Nauwkeurigheid, flexibiliteit, sociale vaardigheid, betrouwbaarheid, betrokkenheid en klantgerichtheid scoren hoog. Het is opvallend hoe laag de harde kwaliteiten scoren. Mentale en fysieke belastbaarheid, vaardigheid met nieuwe technologie en opleidingsbereidheid worden zelden genoemd in de top twee van belangrijke kenmerken.

De visie van werkgevers

Om na te gaan welke aspecten werkgevers bij hun oordeel over de productiviteit het sterkst laten mee-

Tabel 2

Beoordeling van het verschil in productiviteit tussen jongere en oudere werknemers, door werknemers en werkgevers¹.

	Positief oordeel over de productiviteit van...	
	Werknemers 50 jaar of ouder (%)	Werknemers van 35 jaar of jonger (%)
Werknemers		
van 35 jaar of jonger	49	73
van 50 jaar of ouder	70	71
Werkgevers		
van 35 jaar of jonger	32	83
van 50 jaar of ouder	46	83

¹ Antwoorden gebaseerd op de vraag: "In hoeverre is de eigenschap 'productief' van toepassing op werknemers jonger dan 35/ouder dan 50 jaar?" (antwoordcategorieën 1. in geringe mate, 2. enigszins, 3. in sterke mate en 4. in zeer sterke mate).

Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005) en NIDI werknemersonderzoek, maart 2007*

wegen is een andere aanpak gevolgd. Via een multivariate regressieanalyse is het oordeel van werkgevers over de gehele productiviteit van jongeren en van ouderen verklaard door de invloed van de zachte en harde kwaliteiten van werknemers (Van Dalen *et al.*, 2007). Het gewicht dat werkgevers toekennen aan de verschillende kwaliteiten van productiviteit van werknemers verschilt nogal van de gewichten die werknemers zelf toekennen. Werkgevers laten de harde kwaliteiten veel zwaarder meewegen in de beoordeling van de productiviteit van werknemers dan de zachte kwaliteiten. Ouderen mogen dan genoemd worden om hun sociale capaciteiten en hart voor de zaak, het is uiteindelijk van weinig invloed op het oordeel van werkgevers over hun productiviteit. Het oordeel over de oudere werknemer vis-à-vis de jongeren wordt vooral gevoed door zorgen over belastbaarheid en achterblijvende kennis en vaardigheden en flexibiliteit.

Conclusies

Welke beelden leven er bij werkgevers en werknemers over de productiviteit van de werknemers en kunnen deze beelden een verklaring bieden voor de zwakke positie van de oudere werknemer op de Nederlandse arbeidsmarkt? Dit onderzoek levert drie belangrijke waarnemingen op: oordelen over productiviteit van de oudere werknemer vormen een belangrijke verklaringsbron van het wervingsgedrag van werkgevers; zowel werkgevers als werknemers hebben een min of meer gelijk beeld waar de sterke en zwakke krachten van jonge en oudere werknemers liggen; maar werkgevers hechten in hun oordeel over de productiviteit van de oudere werknemer vooral aan de mate waarin deze de harde dimensies, zoals de fysieke en mentale belastbaarheid, van het dagelijks werk beheersen.

Voor het personeelsbeleid van Nederlandse organisaties zijn deze laatste waarnemingen ontvondtend. Vooral de generieke maatregelen, vastgelegd in cao-afspraken, die proberen oudere werknemers te ontlasten via bijvoorbeeld extra verlof of taakverlichting, lijken ten koste te gaan van de kansen van oudere werknemers op de arbeidsmarkt. Werkgevers laten zich kritisch uit over opgelegde ontzietmaatregelen omdat deze de inzetbaarheid verminderen en de kosten alleen maar verhogen. Personeelsbeleid dat de divergentie tussen productiviteit en loonkosten verkleint, juist door die zaken aan te pakken waar oudere werknemers als de mindere van jongeren worden gezien, wordt door zeer weinig organisaties gevoerd. Slechts dertien procent van de organisaties heeft opleidingsplannen voor oudere werknemers en bij verminderd functioneren komt teruggang in functie en salaris slechts incidenteel voor. In het geval oudere werknemers niet meer goed functioneren worden zij vooral gedoogd, terwijl voor jongere werknemers vaak ontslag volgt, dit ondanks de onvrede hierover bij jongere werknemers (Van Dalen *et al.*, 2007). Het door de overheid opgelegde einde van de vervroegde uittredingscultuur prikkelt

Figuur 2

De vele onderliggende dimensies van productiviteit volgens werkgevers.



Bron: *Werkgeversonderzoek NIDI-UU (2005)*

wellicht werkgevers om zich meer dan in het recente verleden de vraag te stellen hoe oudere werknemers maximaal inzetbaar kunnen blijven. De praktijk die zich weerspiegelt in wervingsgedrag van werkgevers (CWI, 2007) doet echter vermoeden dat oude gewoontes zich moeilijk laten ombuigen.

LITERATUUR

- Commissie Arbeidsparticipatie (2008) *Naar een toekomst die werkt*. Den Haag: Commissie Arbeidsparticipatie.
- CWI (2007) *Vacatures in Nederland 2007*. Amsterdam: Centrum voor Werk en Inkomen.
- Dalen, H. van, K. Henkens en J. Schippers (2007) *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: NIDI rapport 74.
- Gielen, A. en J. van Ours (2007) Een soepel ontslagrecht en de arbeidsmarktpositie van oudere werknemers. *TPE Digitaal*, 1, 19-29.
- OESO (2006) *Live Longer, Work Longer*. Parijs: OESO.