

# Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Citation for published version (APA):

Wognum, I., Veldkamp, B., de Grip, A., & Sieben, I. J. P. (2006). Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid? *Tijdschrift voor Hrm*, 9(1), 92-104.

## Document status and date:

Published: 01/01/2006

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# Grotere arbeidsdeelname van ouderen door leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Ida Wognum, Bernard Veldkamp, Andries de Grip en Inge Sieben

*Europa vergrijst en de Nederlandse beroepsbevolking vergrijst mee. Daardoor zal een groot percentage van de werknemers binnenkort met pensioen gaan. Door een toenemend tekort aan jongeren om vacatures op te vullen zullen bedrijven steeds meer op ouder personeel moeten vertrouwen. Zij moeten ouderen langer in dienst zien te houden, maar ook een groter aantal in dienst nemen. Maatregelen om oudere werknemers inzetbaar te houden moeten echter niet alleen op deze groep worden gericht, maar ook op jongere werknemers en daarmee op werknemers van alle leeftijden (ILO, 2002). De positie van ouderen op de arbeidsmarkt wordt namelijk voor een groot deel bepaald door keuzes die mensen eerder in hun leven en hun carrière hebben gemaakt. Werknemers moeten worden toegerust met kennis en vaardigheden die hen in staat stellen om breed inzetbaar te blijven en tot hun pensionering een productieve rol te blijven spelen. Werkgevers die overtuigd zijn van de meerwaarde van oudere werknemers zullen in hen moeten investeren door middel van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.*

## **Lage opleidingsdeelname van oudere werknemers**

Werkgevers hebben meestal de intentie om ouderen breed inzetbaar te houden, maar in de praktijk komt daar vaak minder van terecht (Rhebergen & Wognum, 1997; Nauta, c.s., 2004). Dat blijkt onder meer, doordat deelname aan trainingen, cursussen en andere formele opleidingsinitiatieven afneemt naarmate het personeel ouder wordt. Veel vormen van opleiding en ontwikkeling blijken vooral op jongeren te zijn gericht. Werknemers in de leeftijd van 25-34 jaar nemen bijvoorbeeld twee keer zo vaak aan opleidingen deel als personeel in de leeftijdsgroep van 54-64 jaar (ILO, 2002). Een ongefundeerde stereotypering van oudere werknemers vormt een belangrijke reden voor deze geringere deelname, waardoor ouderen minder goed inzetbaar zijn dan hun jongere collega's

Dr. A.A.M. Wognum en dr. B.P. Veldkamp zijn verbonden aan de Faculteit Gedragwetenschappen van de Universiteit Twente, prof. dr. A. de Grip en dr. I. Sieben zijn verbonden aan het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

en ook minder goede loopbaanperspectieven ervaren (Thijssen, 1996). Trainingsdeelname zou bijvoorbeeld niet lonen, omdat ouderen fysiek en mentaal in gezondheid achteruit zouden gaan. Hun ziekteverzuim zal daardoor groter zijn dan dat van jongeren. Ouderen worden ook als minder mobiel en flexibel gezien dan hun jongere collega's, ze zouden minder goed in staat zijn om met snelle veranderingen in de organisatie om te gaan en zouden ook minder produceren (zie bijvoorbeeld Dorhout, Maassen, van den Brink & Groot, 2002; Nauta, c.s., 2004). Maar uit onderzoek blijkt, dat ouderen zich juist minder vaak ziek melden dan hun jongere collega's. Ouderen zijn opmerkelijk vaak nul-verzuimers, wat wil zeggen dat ze zich nooit ziek melden (Willemsen en De Vries, in Nauta, 2005). Er is ook geen wetenschappelijk bewijs gevonden voor deze vooroordelen ten aanzien van oudere werknemers (ILO, 2002). Oudere werknemers zouden vaak meer vernieuwend en productiever zijn omdat ze onafhankelijker en meer ervaren zijn dan hun jongere collega's (zie bijvoorbeeld Opinion Leader Research, 2004). Toch ligt leeftijdsdiscriminatie ten grondslag aan veel problemen die oudere werknemers tegenkomen op de arbeidsmarkt. De problemen nemen alleen maar toe naarmate men ouder wordt en ze zorgen er vaak voor dat oudere werknemers er voor kiezen om vervroegd met pensioen te gaan.

*Veel vormen van opleiding en ontwikkeling blijken vooral op jongeren te zijn gericht*

### **Leeftijdsbewust opleiden en ontwikkelen**

Volgens Ichniowski, Shaw, & Prennushi (1997) kunnen maatregelen op het gebied van het personeelsbeleid de motivatie van werknemers verhogen en hun betrokkenheid bij de taken die ze moeten uitvoeren doen toenemen. Ook kan hierdoor de tevredenheid van werknemers met hun baan groter worden, waardoor zij minder snel zullen vertrekken (Batt, 2002). Het opleiden en ontwikkelen van oudere werknemers is één van de maatregelen die een positieve uitwerking op hun betrokkenheid en arbeidsmotivatie kunnen hebben. Uit onderzoek blijkt, dat oudere werknemers wel bereid zijn om te leren, maar dat hun leerstijl en voorkeur op bepaalde punten verschilt van die van jongere werknemers (Dorhout et al., 2002). Oudere werknemers zijn van mening dat de opleidings- en leeractiviteiten in hun bedrijf of instelling beter aangepast moeten worden op hun behoeften en dat meer met hun wensen rekening moet worden gehouden. Uit onderzoek van Rhebergen & Wognum (1997) blijkt, dat ouderen bijvoorbeeld meer voorkeur hebben voor leren op de werkplek en liever door ervaring leren. Ook vinden ze de omgeving waarin het leren plaats vindt erg belangrijk (Thijssen, 1996). Leren door te doen, leren op de werkplek en individuele coaching worden door hen als relevanter ervaren dan formele trainingen en cursussen. Thijssen (1996) geeft bovendien aan, dat met het ouder worden de rijkdom aan

ervaring toeneemt, maar de diversiteit aan ervaringen gaat afnemen. Vanwege deze ervaringsconcentratie zullen ouderen minder goed in staat zijn om nieuwe competenties aan te leren. Het wordt daardoor moeilijker om deskundigheid buiten hun beroep of functie te ontwikkelen. Het is volgens Thijssen belangrijk dat ouder wordende werknemers ervaring kunnen opdoen of cursussen kunnen volgen op een gebied dat hun specifieke werkzaamheden overstijgt. Bedrijven kunnen daarop inspelen door gevarieerde opleidings- en leertrajecten aan te bieden die de tevredenheid van werknemers met hun baan vergroot en hun voornemen om te vertrekken verkleint.

### De onderzoeksvraag

Organisaties hebben een flexibele en verantwoorde groep werknemers nodig met een diversiteit aan kennis en vaardigheden. Dit geldt vooral voor de kern van werknemers in arbeidsorganisaties, gevormd door de grootste groep werknemers in een bedrijf die geen leidinggevende of management taken hebben, maar direct betrokken zijn bij het maken van een product of het verlenen van een dienst (Osterman, 2000, Batt, 2000). Door een toenemend tekort aan jong personeel moeten bedrijven en instellingen de arbeidsparticipatie van ouderen zien te verhogen. Zij moeten hun oudere werknemers koesteren om ze in dienst te houden en gebruik te kunnen maken van hun rijkdom aan ervaring. Een diversiteit aan leeftijdsgerelateerde maatregelen is daarvoor geschikt, maar er lijkt toch vooral lippendienst te worden bewezen aan leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hoewel de

*Ouderen worden als minder mobiel en flexibel gezien dan hun jongere collega's*

intentie meestal goed is om oudere werknemers inzetbaar te houden en hun kennis, vaardigheden en expertise vast te houden en verder te ontwikkelen, worden veel leeftijdsgerelateerde maatregelen toch vaak onvoldoende naar de praktijk vertaald (Rhebergen & Wognum, 1997). Er is weinig bekend over maatregelen die in praktijk zijn gebracht, noch over de effecten en de effectiviteit van deze maatregelen. Er is dan ook behoefte aan onderzoek naar efficiënte en effectieve voorbeelden van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een van de mogelijkheden daartoe is het evalueren van datasets die zijn verzameld voor het evalueren van personeelsbeleid, vanuit het perspectief van oudere en jongere werknemers. De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal: In hoeverre kunnen met een secundaire analyse van een bestaande dataset, verschillen tussen leeftijdsgroepen worden gevonden ten aanzien van opleiding en ontwikkeling? Meer specifiek gaat de onderzoeksvraag om het vinden van mogelijke verschillen tussen leeftijdsgroepen op factoren als de te verrichten werkzaamheden en het plezier dat men hieraan beleeft, de omvang van de werkweek, de mobiliteitsgeneigdheid, de deelname aan trainingen en cursussen en de inhoud van deze opleidingen, de redenen

voor deelname aan opleidingen en de leerstijl waaraan men de voorkeur geeft. Op basis van de resultaten wordt getracht de oorzaken voor deze verschillen op te sporen en aanbevelingen te doen voor het ontwikkelen van nieuw leeftijdsbewust beleid.

### **Methode**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van een dataset voor het inventariseren van knelpunten in het personeelsbeleid van openbare apotheken (De Grip & Sieben, 2002; De Grip, Sanders & Sieben, 2002). De data zijn verzameld in november en december 2001. De vragenlijst is gestuurd naar een gerandomiseerde steekproef van apothekersassistenten. Deze assistenten vormen de kern van het personeel in apotheken; apothekersassistenten maken 80 procent uit van het totale personeelsbestand van apotheken.

De vragenlijst werd ingevuld door 3229 assistenten, waarmee het response percentage op 54 procent kwam. Bijna alle respondenten waren vrouw. Naast achtergrondinformatie, zoals geslacht en leeftijd, bevat de data file ook gegevens over het aantal werknemers, activiteiten op het terrein van Human Resources (HR), werkervaring, loopbaanperspectief en deelname aan trainingen en cursussen. De HR-activiteiten beslaan gebieden als functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen, voortgangsgesprekken, reiskostenvergoeding, verzuimbegeleiding en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Bij het verwerken van de data is gebruik gemaakt van kruistabellen en Chi-kwadraat toetsen. Daarnaast is variantieanalyse uitgevoerd om te zien of er verschillen waren tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Hierbij zijn de volgende groepen onderscheiden: werknemers jonger dan 30 jaar, werknemers in de leeftijdscategorie 30 tot 40 jaar, werknemers van 40 tot 55 jaar, en ten slotte de oudste groep met een leeftijd van 55 tot en met 64 jaar. Post-hoc analyses zijn uitgevoerd met de Bonferroni procedure om te zien welke groepen significant van elkaar verschilden op het moment dat bleek dat er verschil tussen de leeftijdsgroepen was.

### **Resultaten**

#### *Achtergrondvariabelen*

De leeftijd van de apothekersassistenten loopt van 19 tot 64 jaar. Als iemand zonder studievertraging het schooltraject doorloopt kan hij of zij al op 19-jarige leeftijd de opleiding tot apothekersassistent hebben afgerond. Om als apothekersassistent te kunnen werken moet deze opleiding zijn voltooid (De Grip & Sieben, 2005). Daarnaast geldt dat werknemers met pensioen gaan op het moment dat ze 65 jaar worden. Als de respondenten worden onderverdeeld in de vier leeftijdscategorieën, vallen 1055 respondenten in de jongste leeftijdsgroep, 1012 respondenten in de categorie 30-40 jaar, 1013 respondenten in de categorie 40-55, en 138

respondenten vallen in de oudste groep. Van 11 respondenten is de leeftijd niet bekend en zijn de gegevens niet in de analyses meegenomen.

Vanaf de leeftijd van 50 jaar kunnen apothekersassistenten gebruik maken van een seniorenregeling die inhoudt dat ze minder werken zonder dat ze in salaris achteruit gaan. Van de 390 respondenten die hiervoor in aanmerking komen, maken 237 (62%) gebruik van deze regeling. Van de 3229 respondenten zijn er 16 van het mannelijke geslacht. Gemiddeld hebben de respondenten 15 jaar werkervaring (s.d. = 8,3), waarvan 13,5 jaar ervaring als apothekersassistent (s.d. = 8,4). Ze werken gemiddeld 8 jaar in hun huidige baan. Bijna alle assistenten hebben een vast contract. De meeste apothekersassistenten werken parttime en de gemiddelde contractduur is 27 uur per week.

*Ouderen zijn opmerkelijk vaak  
nul-verzuimers*

### **Werkzaamheden en loopbaanperspectief**

Allereerst is onderzocht of het takenpakket van apothekersassistenten verschilt voor de diverse leeftijdscategorieën. Voor alle groepen geldt dat ze de meeste tijd besteden aan standaard baliecontacten (gemiddeld 31% van hun tijd). Het dispensereren van medicijnen komt op de tweede plaats (24% van hun tijd); bereiding komt op een derde plaats (13% van hun tijd). Medicatiebewaking komt gemiddeld op de vierde plaats (12%), maar wordt significant vaker door jongere dan door oudere werknemers gedaan (respectievelijk 14%, 16%, 10%, en 9% per leeftijdsgroep, in leeftijd toenemend). Oudere werknemers worden steeds minder ingezet voor besteltaken (11%, 9%, 8%, 6%). Dit patroon zie je ook terug bij farmaceutische patiëntenzorg (7%, 6%, 5%, 4%). De oudste leeftijdsgroep wordt echter significant meer ingezet voor het bijhouden van de administratie en de financiën. De verschillen zijn weliswaar niet groot, maar toch kan worden geconcludeerd dat het takenpakket van apothekersassistenten significant verschilt voor de vier leeftijdscategorieën.

Een aspect dat gerelateerd is aan het takenpakket is het plezier dat apothekersassistenten beleven aan het uitvoeren van bepaalde taken (zie tabel 1).

Werknemers in de tweede helft van hun loopbaan scoren hoger op tevredenheid als het gaat om het uitvoeren van basistaken als baliecontacten, medicijnen dispensereren en medicatiebewaking. Ze zijn echter minder gecharmeerd van besteltaken zoals beheer bestelmodel, bestellingen plaatsen, controleren en uitpakken. Voor andere taken zoals bereiding, farmaceutische patiëntenzorg, administratie, of financiën werden geen significante verschillen tussen jongeren en ouderen gevonden.

In tabel 2 is informatie over de omvang van het contract en het loopbaanperspectief opgenomen. Bijna alle apothekersassistenten hebben een vast contract, ongeacht hun leeftijd. De omvang van dit contract verschilt wel significant voor de vier leeftijdsgroepen ( $\chi^2(12)=1.064,9$ ;  $p = ,00$ ).

	N	Gemiddelde score per categorie*			
		< 30	30-39	40-54	≥ 55
Plezier in taken **					
Basistaken	3.148	1,86	1,80	1,77	1,78
Besteltaken	2.790	2,22	2,31	2,43	2,58

Tabel 1. Plezier in verschillende taken per leeftijdsgroep.

\* op een 4-puntsschaal met 1=heel tevreden, 2=tevreden, 3=niet zo tevreden, en 4=helemaal niet tevreden.

\*\* alleen significante resultaten zijn weergegeven.

Gemiddeld werkt bijvoorbeeld 32 procent van de 3.229 respondenten drie dagen per week, terwijl dit voor de jongste categorie slechts 10 procent is. Jonge apothekersassistenten werken veelal fulltime (73%) terwijl dat bij de andere leeftijdsgroepen veel minder vaak voorkomt. Er is geen verschil gevonden tussen de verschillende leeftijdsgroepen als gevraagd wordt of ze actief op zoek zijn naar een andere baan ( $\chi^2(3)=7,19$ ;  $p = ,07$ ), al valt op dat het percentage voor de oudste groep werknemers (4%) duidelijk lager is dan dat voor de andere groepen (gemiddeld 11%). Op de vraag 'denkt

	N	Percentage binnen leeftijdsgroep			
		< 30 n=10.050	30 - 40 n=1.006	40 - 55 n=1.006	≥ 55 n=136
Omvang contract	3.198				
maximaal 8 uur per week (1 dag)	57	0,7%	3,0%	1,6%	2,9%
9-16 uur per week (2 dagen)	513	4,1%	26,6%	18,3%	13,2%
17-24 uur per week (3 dagen)	1.014	9,6%	38,9%	45,6%	46,3%
25-32 uur per week (4 dagen)	489	13,1%	13,7%	18,6%	19,1%
Meer dan 33 uur per week (full-time)	1.125	72,5%	17,8%	18,4%	18,4%
Voorname om een andere baan te zoeken					
	3.218	11,9%	11,2%	11,5%	4,3%
Voorname om te vertrekken binnen 5 jaar					
	3.190				
Naar een andere openbare apotheek	267	12,0%	7,7%	6,3%	0,7%
Buiten de openbare apotheek	99	3,7%	2,9%	3,1%	0,0%
Andere baan	359	14,4%	12,2%	8,4%	0,7%
Stoppen met werken	254	5,6%	2,6%	5,6%	82,5%

Tabel 2. Omvang van de werkweek en mobiliteitsgerichtheid per leeftijdsgroep.

u over 5 jaar nog als apothekersassistent in een openbare apotheek te werken' wordt door 70 procent van de respondenten positief geantwoord. Van degenen die over 5 jaar denken gestopt te zijn met werken gaf 83 procent van de oudste leeftijdsgroep dit aan, tegen respectievelijk 6, 3 en 6 procent van de respondenten in de jongere leeftijdsgroepen.

Omdat een grotere betrokkenheid van oudere werknemers bij levenslang leren een fundamentele maatregel is om de arbeidsparticipatie van oudere werknemers te kunnen verhogen, is voor een aantal aan opleiding en ontwikkeling gerelateerde aspecten onderzocht hoe de verschillende

leeftijdscategorieën zich onderling verhouden (zie tabel 3). In totaal heeft 63 procent van de apothekersassistenten ( $n = 3.194$ ) in het laatste jaar een formele cursus of een training gevolgd. Er zijn wel significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen gevonden ( $\chi^2(3)=96,14$ ;  $p = .00$ ). Van de jongste groep werknemers heeft 74 procent een cursus gevolgd, terwijl het laagste percentage (44%) gevonden wordt bij de oudste groep.

*Door een tekort aan jongeren moeten bedrijven de arbeidsparticipatie van ouderen verhogen*

De gegevens in tabel 3 laten zien dat het merendeel van de gevolgde cursussen vakinhoudelijk was. Dit betreft cursussen op het gebied van geneesmiddelenkennis, informatieverstrekking over medicijnen, recepteren van geneesmiddelen, bereiden van geneesmiddelen en kennis van ziektebeelden.

Van de cursussen op het gebied van de 'algemene vaardigheden' waren computervaardigheden en communicatieve vaardigheden het meest populair. Er is in dit opzicht geen significant verschil tussen de diverse leeftijdsgroepen gevonden ( $\chi^2(3)=2,11$ ;  $p = ,55$ ). Dit geeft aan dat apothekersassistenten, ongeacht hun leeftijd, allerlei vakinhoudelijke cursussen en meer bedrijfsgeoriënteerde vaardigheidscursussen hebben gevolgd.

De leeftijdsgroepen verschilden wel aanzienlijk ( $\chi^2(24)=153,3$ ;  $p = ,00$ ) in hun antwoord op de vraag wat de belangrijkste reden was om een cursus te volgen. De belangrijkste reden was 'om bij te blijven' (43%). Hoe ouder de werknemer, hoe vaker dit werd genoemd (33%, 46%, 50% en 66%). Een omgekeerd patroon is te zien bij de reden 'om mij verder te specialiseren' (26,3%, 18,0%, 14,1% en 12,1%). De reden 'om de aan de cursus gekoppelde salarisverhoging' is tevens het meest populair bij de jongste groep werknemers (19%, 14%, 5% en 3%). Een mogelijke verklaring is, dat veel oudere werknemers al aan het einde van hun schaal zitten.

Oudere werknemers blijken vaak een andere leerstijl te hebben dan hun jongere collega's (Dorhout et al., 2002). Daarom is in de enquête aan apothekersassistenten gevraagd op welke manier ze hun vaardigheden het beste op peil konden houden. Ze zouden dit kunnen doen door



	N	Percentage binnen leeftijdsgroep			
		< 30 n=1.055	30-40 n=1.012	40-55 n=1.013	≥ 55 n=138
Deelname aan trainingsactiviteiten	3.194	73,8	55,9	62,5	43,6
Inhoud van de cursus	1.931				
Vakinhoudelijk	1.557	80,5	7,9	82,3	81,1
Algemene vaardigheden	374	19,5	21,1	17,1	18,9
Redenen om deel te nemen	2.017				
Kennis en vaardigheden op peil houden	863	33,4	45,6	50,0	65,5
Om verder te specialiseren	399	26,3	18,0	14,1	12,1
Kennisachterstand weg te werken	322	14,4	12,3	21,5	13,8
Toename salarissen	258	18,6	14,4	4,8	2,8
Andere redenen	174	7,3	9,7	9,6	3,4
Voorkeurs leerstijl	3.140				
Bijwonen cursussen	869	25,5	29,5	28,2	27,3
Zelfstudie	215	6,9	6,2	7,1	8,8
Leren van collega's	352	11,9	9,7	12,1	10,7
Leren op de werkplek	1.704	55,7	54,5	52,6	53,2
Bereidheid om cursussen te volgen	3.200	98,0	94,1	94,0	80,1

Tabel 3. Verschillende aspecten van training en ontwikkeling per leeftijdsgroep.

zelfstudie, door het volgen van cursussen, door te leren op de werkplek, of door te leren van collega's. Bij deze vraag werd met verschillende type vaardigheden rekening gehouden. Meer dan 52 procent van de respondenten geeft aan een voorkeur te hebben voor het leren op de werkplek. Maar, zoals verwacht, verschillen de leeftijdsgroepen hierin significant van elkaar ( $\chi^2(9)=34,58$ ;  $p = ,00$ ). Opmerkelijk hierbij is dat de verschillen niet heel groot zijn. Ongeacht de leeftijd is werkpleklernen het populairst, gevolgd door het volgen van cursussen. Het leren van collega's komt op de derde plaats en zelfstudie is het minst populair. Pas als er onderscheid gemaakt wordt naar het type vaardigheden, zijn er grotere verschillen. Voor het aanleren van bijvoorbeeld computervaardigheden geeft 42 procent van de oudere werknemers aan dit graag op de werkplek te leren. Dit geldt ook voor 51 procent van de leeftijdsgroep van 40-55 jaar, terwijl 56 procent van de werknemers in de groep van 30-40 jaar computervaardigheden het liefst op de werkplek leert. Voor de jongste werknemers is dit percentage het hoogst (63%).

Tot slot is aan de respondenten gevraagd in hoeverre ze bereid waren om cursussen te volgen op het moment dat hun werkgever daarom vraagt. Bijna alle respondenten (95%) zeggen dat ze daartoe bereid zijn. De leeftijdsgroepen verschillen op dit punt wel significant ( $\chi^2(3)=83,14$ ;  $p = ,00$ ), maar zelfs van de oudste leeftijdsgroep geeft nog 80 procent aan dat ze bereid zijn.

### Conclusie en discussie

De vergrijzing heeft veel invloed op de arbeidsmarkt en bedrijven worden gedwongen om hun personeel langer in dienst te houden. Bedrijven hebben allerlei verschillende maatregelen geïntroduceerd, maar in de praktijk lijken deze maatregelen nog onvoldoende te zijn geïmplementeerd en goede voorbeelden zijn schaars. Volgens Walker (2005) wordt er weinig vooruitgang geboekt. Veel maatregelen worden lukraak ingevoerd en het succes ervan is erg afhankelijk van een positief HR-klimaat en van de kwaliteiten van de persoon die de maatregel of het initiatief promoot. Er is daarom veel behoefte aan onderzoek naar verschillen tussen leeftijdsgroepen met betrekking tot werkzaamheden, loopbaanperspectief en opleiding en ontwikkeling. In dit artikel is geprobeerd om op deze vragen een antwoord te geven, toegespitst op een specifieke beroepsgroep: de apothekersassistenten. Uit de resultaten kan worden afgeleid dat er inderdaad veel verschillen zijn tussen leeftijdsgroepen met betrekking tot hun werkzaamheden, hun loopbaanperspectief en de opleidings- en leeractiviteiten. Door hiermee rekening te houden zou

het percentage senioren onder de werknemers toe kunnen nemen, wat de bedoeling is van de 'Lissabon Doelstelling' van de EU. In een gerandomiseerde steekproef van apothekersassistenten was slechts 4 procent van de werkenden 55 jaar en ouder. Een mogelijke verklaring voor dit lage percentage is het specifieke arbeidssegment dat is onderzocht. Het beroep van apothekersassistent wordt immers vooral door vrouwen uitgeoefend. Vooral de oudste leeftijdscategorie (van 55-65 jaar) is van een generatie waarin vrouwen stopten met werken om voor hun kinderen te kunnen zorgen. Slechts een klein deel van deze groep zal later weer als herintreder in het arbeidsproces zijn teruggekeerd.

*Ouderen blijken niet minder of slechter te leren dan jongeren, maar wel anders*

Werkzaamheden en loopbaanperspectief: Een groot deel van de respondenten van 55 jaar en ouder geeft aan te willen stoppen binnen 5 jaar. Deze arbeidsmarktuittrede zou mogelijk verlaagd kunnen worden als het takenpakket beter op deze groep afgestemd zou worden. Hoewel de resultaten laten zien dat er nauwelijks verschil is tussen de leeftijdsgroepen als hun takenpakket wordt vergeleken, blijkt dat oudere werknemers meer plezier beleven aan standaardtaken terwijl jongere

werknemers juist meer plezier beleven aan besteltaken. Het aanpassen van de werkinhoud zou een succesvolle maatregel kunnen zijn om de arbeidsvreugde van oudere werknemers te verhogen. Een andere maatregel om oudere werknemers vast te houden is het aanbieden van flexibelere arbeidstijden. Bij de apothekersassistenten maakt een groot deel van de oudere werknemers gebruik van de seniorenregeling die inhoudt dat deze werknemers minder zijn gaan werken zonder te worden gekort op hun salaris.

Opleiding en ontwikkeling: Het blijft belangrijk om oudere werknemers breder te laten deelnemen aan opleidings- en leeractiviteiten. Dit kan onder meer door initiatieven te ontwikkelen waarmee oudere werknemers niet alleen hun kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar ook meer plezier in hun werk krijgen. Hun voornemen om met werken te stoppen kan daardoor worden uitgesteld (Dorhout et al., 2002). De gegevens van apothekersassistenten laten alleen zien dat er relatief weinig oudere werknemers zijn die deelnemen aan georganiseerde cursussen of trainingen. Dit resultaat komt overeen met resultaten van andere studies. Aan de andere kant gaf een hoog percentage oudere werknemers aan dat ze een cursus wilden gaan volgen op het moment dat hun leidinggevende daarom vraagt. Dit resultaat is in overeenstemming met wat in andere studies naar voren kwam. Het blijft alleen de vraag hoe er voor gezorgd kan worden dat ouderen niet achtergesteld worden bij dergelijke activiteiten. Ouderen blijken niet minder of slechter te leren dan jongeren, maar wel anders (Dorhout, c.s.). Een oplossing zou kunnen zijn om leeractiviteiten aan te bieden die beter afgestemd zijn op hun wensen (Walker, 2005). Oudere apothekersassistenten gaven bijvoorbeeld aan dat zij computervaardigheden bij voorkeur willen leren via het volgen van cursussen, wat duidelijk afwijkt van hun jongere collega's. Aan de andere kant gaven de oudere werknemers aan hun vaardigheden op het gebied van communicatie en het bereiden van medicijnen bij voorkeur op de werkplek te leren. Het volgen van cursussen past weer beter bij het op peil houden van geneesmiddelenkennis, wat een significant belangrijker reden voor oudere werknemers was om opleidingsactiviteiten deel te nemen dan voor jongeren.

*Oudere werknemers verdienen een individuele benadering van hun arbeidsrelatie*

#### **Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek**

In dit artikel is aangetoond dat een secundaire data-analyse inzicht kan geven in maatregelen die de arbeidsdeelname van oudere werknemers kan bevorderen. De geanalyseerde data hebben echter een aantal beperkingen. Allereerst zijn deze data verzameld in een specifieke sector, die

van de openbare apotheken. Het primaire proces in deze sector vraagt personeel dat een vergelijkbare achtergrond heeft wat betreft hun vaardigheden, ongeacht het bedrijf waar ze voor werken. De resultaten van deze studie kunnen daarom niet zonder meer gegeneraliseerd worden naar andere beroepsgroepen en bedrijfstakken. Toekomstig onderzoek moet in verscheidene branches en bedrijfstakken worden uitgevoerd, met speciale aandacht voor de branche- en bedrijfstakspecifieke kenmerken die van invloed zijn op de trainings- en arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Bovendien kan dit ook inzicht geven in de gevolgen van de vergrijzing in uiteenlopende branches.

Daarnaast speelt een rol, dat relatief weinig mensen in de leeftijdscategorie 55-64 deelnemen aan het arbeidsproces (Clark, Oswald & Warr, 1996). In deze studie is het aantal respondenten in deze leeftijdscategorie relatief laag, wat gevolgen heeft voor het vinden van significante resultaten. Bovendien is er waarschijnlijk sprake van een selectie. Het zijn vooral mensen met de sterkste arbeidsmotivatie en arbeidsmarktbinding die in deze leeftijdsgroep zijn blijven werken. Ook het zogenaamde 'healthy worker'-effect (Karasek & Theorell, in Thijssen, 1996) kan een rol spelen. Dit impliceert dat er onder oudere werknemers al een 'natuurlijke' selectie heeft plaatsgevonden en dat de 'blijvers' zich qua gezondheid positief onderscheiden van degenen die het arbeidsproces al hebben verlaten.

In de literatuur wordt opgemerkt dat mensen met het ouder worden gaan verschillen. De spreiding in gezondheid en inzetbaarheid neemt toe met de leeftijd (Nauta et al, 2004). Juist oudere werknemers verdienen een individuele benadering in de vormgeving van hun arbeidsrelatie en de invulling van hun takenpakket. Deze constatering houdt in dat in toekomstig onderzoek niet alleen moet worden gekeken naar leeftijd-bewust opleidings- en leerbeleid per leeftijdsgroep, maar dat ook moet worden gezocht naar verschillen binnen leeftijdsgroepen ten aanzien van hun specifieke kennis en vaardigheden en hun fysieke en mentale gezondheid.

---

## SUMMARY

**Enhancing older workers' employment by age-related policy measures? Due to an ageing population the workforce profile changes. Companies are forced to retain their older workers longer and make use of their rich expertise. Many companies introduced all kinds of age-related policy measures, but these seemed insufficiently translated into practical conditions and implications. This article reports the results of a secondary analysis on data gained from a survey among Dutch pharmacist's assistants. It can be concluded that many differences between**

age groups exist with regard to aspects of employment, career prospects, and training and development. Recommendations are made for age-related policies in the near future that reckon with older workers' characteristics, their learning preferences and learning styles.

---

## Literatuur

- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. In: *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Clark, A.E., A. Oswald & P. Warr (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 57-81.
- De Grip, A., Sanders, J., & Sieben, I. (2002). *Knelpunten op de arbeidsmarkt en personeelsbeleid in de openbare apotheek*. ROA-R-2002/11: Maastricht.
- De Grip, A., & Sieben, I. (2002). *Werken in de openbare apotheek*. ROA-R-2002/13: Maastricht.
- De Grip, A. & Sieben, I. (2005). The effects of human resource management on small firm's productivity and employees' wages. In: *Applied Economics*, 37, 1047-1054.
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H. & Groot, W. (2002) *Hebben ouderen de toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid*. Scholar. Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie: University of Amsterdam, The Netherlands.
- European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions (1997). *Combating age barriers in employment. Research Summary. Office for Official Publications of the European Communities*: Luxembourg.
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. In: *American Economic Review*, 87, 291-312.
- ILO. (2002). *An inclusive society for an ageing population: The employment and protection challenge*. Paper contributed by the ILO to the second World Assembly on Ageing, 8-12 April 2002: Madrid, Spain.
- Melser, C. (2004). Welke bedrijfstakken vergrijzen? *Sociaal-Economische trends*, 3e kwartaal 2004, Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Nauta, A., De Bruin, M.R., en Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van ouderen werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Opinion Leader Research (2004). *Young guns, mature minds. Working nation, views from people at work. A Research Study on behalf of Vodafone UK*.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. In: *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 179-196.
- Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2005), Workforce ageing: the challenges for 21st century management. In: *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4), 729-739.

- Rhebergen B. & Wognum, I. (1997). Supporting the career development of older employees: an HRD study in a Dutch company. In: *International Journal of Training and Development*, 1 (3), 191-198.
- Sociaal Economische Raad (SER) (2005). *Van alle leeftijden. Een toekomstgericht ouderenbeleid op het terrein van werk, inkomen, pensioenen en zorg* Nr. 2, 21 January 2002, Social Economic Council, The Hague, The Netherlands.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. PhD-thesis: Bilthoven/ University of Tilburg, The Netherlands.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. In: *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685-697.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. In: *Psychology and aging*, 7(1), 37-48.