

Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten

Dorien Kooij

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 procent in 1998 naar 19 procent in 2008 (CBS Statline, 2009). Aangezien de Nederlandse overheid de pensioengerechtigde leeftijd wil verhogen van 65 naar 66 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 artikel 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 bezien wat organisaties kunnen doen om hun oudere werknemers te motiveren langer door te werken, liefst na de pensioengerechtigde leeftijd.

Meer concreet wordt een antwoord gezocht op vier onderzoeksvragen:

1. Wat is ouder worden op het werk? Hoe kan ouder worden op het werk geconceptualiseerd en geoperationaliseerd worden?
2. Hoe veranderen werkgerelateerde motieven met leeftijd?
3. Welke typen personeelsinstrumenten kunnen onderscheiden worden voor ouder wordende werknemers? Hoe kunnen personeelsinstrumenten voor ouder wordende werknemers geconceptualiseerd en geoperationaliseerd worden?
4. Hoe verandert het effect van personeelsinstrumenten als werknemers ouder worden? Hoe beïnvloedt ouder worden de relatie tussen personeelsinstrumenten en werkuitkomsten (baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid en motivatie om door te werken)?

In dit artikel worden per onderzoeksvraag achtereenvolgens de hypothese, de onderzoeksmethode en de resultaten besproken. Tot slot wordt

Dr. T.A.M. Kooij is universitair docent aan de Universiteit van Tilburg. Dit artikel is gebaseerd op haar proefschrift *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices* waarop zij op 27 april 2010 gepromoveerd is aan de Vrije Universiteit van Amsterdam met als (co)promotoren Paul Jansen, Annet de Lange en Josje Dikkers.

er een conclusie getrokken en worden de theoretische en praktische implicaties uiteengezet.

Wat is ouder worden op het werk? (onderzoeksvraag 1)

Ouder worden is meer dan een toename in kalenderleeftijd alleen. Ouder worden betekent ook allerlei biologische, psychosociale en sociale veranderingen (Settersten & Mayer, 1997). Volgens Kanfer en Ackerman (2004) hangen vier leeftijdsgelateerde veranderingen samen met ouder worden. Dit zijn *verlies*, bijvoorbeeld in fysieke capaciteiten en kortetermijngeheugen, *winst*, bijvoorbeeld in algemene kennis en vocabulaire, *reorganisatie*, zoals de verschuiving in motieven voor sociale interactie van het verkrijgen van kennis en informatie naar het verkrijgen van sociale steun, en *uitwisseling*, zoals de verandering in persoonlijkheidskenmerken van neurotisch, extravert en openheid, naar consciëntieus en meegaandheid (Warr, 2001).

Gezien deze leeftijdsgelateerde veranderingen suggereert een aantal onderzoekers dat kalenderleeftijd alleen een onvolledig beeld geeft van ouder worden op het werk (Kanfer & Ackerman, 2004; Settersten & Mayer, 1997). Sterns en Doverspike (1989) onderscheiden daarom vijf verschillende benaderingen om ouder worden van werknemers te conceptualiseren of definiëren:

1. de *chronologische leeftijd* is simpelweg de kalenderleeftijd;
2. de *functionele of prestatieleeftijd* is gerelateerd aan de prestaties van werknemers, en erkent dat capaciteiten en functioneren verschillen voor werknemers van verschillende leeftijden;
3. de *psychosociale of subjectieve leeftijd* is gebaseerd op de sociale en zelfperceptie van leeftijd;
4. de *organisatieleeftijd* betreft het ouder worden van individuen in banen en organisaties; en
5. de *levensloopleeftijd* heeft betrekking op de mogelijkheid tot gedragsverandering op elk willekeurig moment in de levenscyclus, bijvoorbeeld als gevolg van een unieke carrière of andere unieke veranderingen in het leven (Sterns & Miklos, 1995).

Hoewel er nauwelijks studies zijn die het effect van verschillende conceptualisaties van leeftijd op werkmotivatie onderzoeken, toont eerder onderzoek aan dat verschillende conceptualisaties van leeftijd verschillende effecten op werkuitkomsten hebben. Zo vonden Cleveland en Shore (1992) dat chronologische leeftijd, subjectieve leeftijd, sociale leeftijd en relatieve leeftijd verschillende effecten op werkuitkomsten hebben. Daarom wordt in dit artikel verwacht dat verschillende conceptualisaties, en dus operationalisaties, van ouder worden verschillende effecten hebben op motivatie om door te werken (*hypothese 1*).

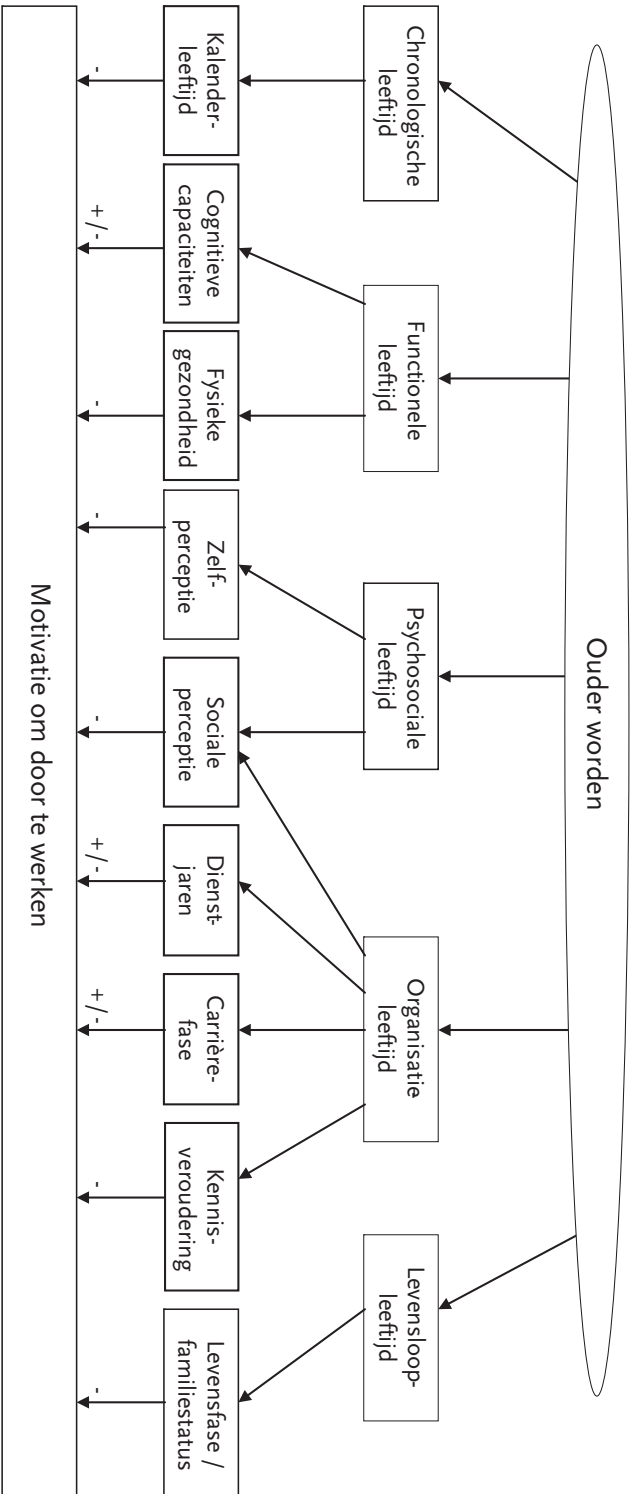
Om deze eerste hypothese te onderzoeken werd een literatuurstudie en een longitudinaal vragenlijstonderzoek onder 662 medewerkers van een Nederlandse universiteit (met twee meetmomenten) uitgevoerd naar de relatie tussen de verschillende conceptualisaties en operationalisaties van leeftijd (ofwel leeftijdsgerelateerde factoren) en motivatie om door te werken. In deze literatuurstudie van 33 studies werd chronologische leeftijd geoperationaliseerd als kalenderleeftijd. Functionele en prestatieleeftijd werd geoperationaliseerd als cognitieve capaciteiten en fysieke gezondheid, psychosociale leeftijd als zelfperceptie van leeftijd (toekomstperspectief) en sociale perceptie van leeftijd (leeftijdsnormen en stereotypen), organisatieleeftijd werd geoperationaliseerd als aantal jaren in de organisatie, carrièrefase en kennisveroudering, en levensloopleeftijd als levensfase- of familiestatus (wel of niet getrouwd en wel of geen kinderen).

Uit de literatuurstudie bleek dat de meeste leeftijdsgerelateerde factoren een negatieve invloed hebben op de motivatie om door te werken (zie Figuur 1). Echter, zoals verwacht, verschilden de onderliggende mechanismen waardoor deze leeftijdsgerelateerde factoren de motivatie om door te werken beïnvloeden. Kalenderleeftijd heeft bijvoorbeeld een negatieve invloed op de doorwerkmotivatie, omdat die leeftijd 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.

Uit de longitudinale studie bleek verder dat de negatieve invloed van kalenderleeftijd op motivatie om door te werken gemedieerd wordt door een verslechterende gezondheid en een korter wordend toekomstperspectief. Leeftijd lijkt dus een indirecte invloed op werkuitkomsten te hebben via dergelijke leeftijdsgerelateerde processen. 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 veranderen werkgerelateerde motieven met leeftijd? (onderzoeksvraag 2)

Werkgerelateerde motieven worden in dit artikel gedefinieerd als het belang dat werknemers hechten aan bepaalde werkkenmerken, zoals het



Figuur 1. De invloed van verschillende conceptualisaties van leeftijd op motivatie om door te werken.

maken van een promotie of baan zekerheid. Verschillende levenslooptheorieën suggereren dat deze werkgerelateerde motieven veranderen met leeftijd.

Ten eerste stelt de theorie van Selectie Optimalisatie en Compensatie (SOC) (Baltes et al., 1999) dat mensen gedurende hun levensloop steeds vier doelen nastreven, waarover ze hun energiebronnen (onder andere tijd, aandacht en energie) moeten verdelen: groei (het bereiken van een hoger niveau van functioneren), behoud (het behouden van het huidige niveau van functioneren als nieuwe uitdagingen zich aandienen), herstel (het herstellen en terugkeren naar het eerdere niveau van functioneren na een verlies) en reguleren van verlies (het goed functioneren op een lager niveau als behoud en herstel niet langer mogelijk zijn). Aangezien 'verliezen', zoals het afnemen van fysiek vermogen, met name op latere leeftijd voorkomen, zullen mensen als ze ouder worden hun aandacht anders verdelen. Ze gaan zich minder richten op groei en meer richten op behoud, herstel en regulering van deze verliezen.

Verder voorspelt de Levensloop Theorie van Controle (Heckhausen & Schulz, 1995) dat ouder worden resulteert in een verandering in de strategieën die individuen gebruiken om hun situatie te controleren. Jongere individuen vertrouwen op extern georiënteerde primaire controlestrategieën die als doel hebben de wereld te veranderen zodat deze aansluit bij de behoeften en wensen van het individu. Oudere individuen daarentegen vertrouwen op intern georiënteerde secundaire controlestrategieën die hun eigen cognities veranderen.

Tot slot stelt de Sociaal-Emotionele Selectiviteit Theorie (Carstensen, 1995) dat leeftijdsgerelateerde veranderingen in de waarneming van tijd (het eerder genoemde toekomstperspectief) een verschuiving veroorzaken in de motieven voor sociale interacties. Naarmate tijd meer als beperkt ervaren wordt, verschuift de aard van deze motieven van instrumenteel, zoals het verkrijgen van kennis, naar affectief, zoals sociale steun. Ouderen zien hun tijd als meer beperkt en geven daarom de voorkeur aan emotioneel betekenisvolle sociale interacties en doelen, zoals het overdragen van kennis en sociale intimiteit. Op basis van deze levenslooptheorieën zijn werkgerelateerde motieven in dit artikel gecategoriseerd naar inhoud (groei, sociaal of zekerheid) en naar bron (intrinsiek of extrinsiek) en wordt verwacht dat groeimotieven (bijvoorbeeld het maken van promotie) en extrinsieke motieven (zoals salaris) afnemen en dat sociale (bijvoorbeeld het helpen van anderen), zekerheid- (bijvoorbeeld baan zekerheid) en intrinsieke motieven (zoals een interessante baaninhoud) toenemen met leeftijd (*hypothese 2*).

Om deze hypothese te testen werd een meta-analyse van 86 studies uitgevoerd naar de relatie tussen kalenderleeftijd en werkgerelateerde motieven. Zoals voorspeld toonde 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 veranderden over het algemeen niet met leeftijd, maar de sociale motieven 'helpen van anderen' en 'bijdragen aan de maatschappij' en het zekerheidsmotief '(baan)zekerheid' namen, zoals verwacht, wel toe met leeftijd. Verder werd de verwachte positieve relatie tussen leeftijd en sociale en zekerheidsmotieven wel gevonden in bepaalde subgroepen (de generaties Baby Boomers en Traditionals en 'witte boorden'-beroepen).

Groei- en extrinsieke motieven nemen af met leeftijd, intrinsieke motieven nemen toe

Samenvattend kan worden geconcludeerd 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. Meer specifiek, nemen motieven gerelateerd aan uitdagend werk, het maken van promotie, het werken met mensen, erkenning en salaris af met leeftijd en motieven gerelateerd aan een interessante baaninhoud en het gebruiken van vaardigheden, het uitvoeren van zinnvolle taken die iets bijdragen, autonomie, het helpen van anderen en baanzekerheid toe met leeftijd.

Welke typen personeelsinstrumenten kunnen worden onderscheiden voor ouder wordende werknemers? (onderzoeksvraag 3)

Personeelsinstrumenten of HR-praktijken, zoals loopbaanbegeleiding en part time werken, kunnen onderdeel uitmaken van het personeelsbeleid van een organisatie. In de literatuur worden verschillende personeelsinstrumenten voorgesteld die belangrijk zijn voor oudere werknemers. Dit zijn bijvoorbeeld part time werken, extra verlof, flexibele werktijden, trainingsprogramma's voor oudere werknemers en taakverlichting. De invloed van deze personeelsinstrumenten op oudere werknemers is echter nauwelijks onderzocht.

Dit artikel richt zich op de door werknemers waargenomen aanwezigheid van meer algemene zogenaamde 'high commitment' personeelsinstrumenten (gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers), zoals training en flexibele werktijden (Wood & De Menezes, 1998) en van leeftijdsgerelateerde personeelsinstrumenten (speciaal gericht op het ontzien van oudere werknemers), zoals extra verlof en taakverlichting (Remery et al., 2003). Om voorspellingen te kunnen doen over hoe het effect van deze personeelsinstrumenten verandert met leeftijd, worden deze personeelsinstrumenten in dit artikel geïntegreerd en gecategoriseerd op basis van hun gezamenlijk doel.

Hiervoor werd een exploratieve casestudie uitgevoerd waarin interviews werden gehouden met personeelsmanagers, lijnmanagers en (oudere) werknemers in vier organisaties in de bouwsector. Twee van deze bedrijven werden als best practice op het gebied van leeftijdsbewust personeelsbeleid genoemd door een taskforce van de overheid. Verder is voor de bouwsector gekozen, omdat deze sector aan de ene kant gekenmerkt wordt door ernstige vergrijzing en personeelstekorten en aan de andere kant door met name fysiek zware functies. Het is dus waarschijnlijk dat in deze sector al begonnen is met de inzet van instrumenten om oudere werknemers te behouden.

In de casestudie werden vier benaderingen van oudere werknemers in organisaties onderscheiden. Aan de ene kant spraken personeelsmanagers, lijnmanagers en werknemers over het sparen, beschermen en ontzien van oudere werknemers en noemden ze instrumenten zoals part time werken, taakverlichting en demotie. Aan de andere kant spraken ze over het ontwikkelen van oudere werknemers en noemden ze instrumenten zoals training en ontwikkeling in de functie. Daarnaast noemden ze instrumenten gericht op behoud (van met name gezondheid), zoals gezondheidskeuringen en bijscholing. Ten slotte spraken ze over het benutten van de bestaande ervaring, kennis en kunde van oudere werknemers en noemden ze instrumenten zoals het betrekken van of laten adviseren bij besluitvorming en mentorrollen.

Op basis van deze casestudie wordt in dit artikel verwacht dat vier bundels personeelsinstrumenten onderscheiden kunnen worden, waarvan het gezamenlijk doel overeenkomt met de vier eerder genoemde levensloopdoelen groei, behoud, herstel en reguleren van verlies (*hypothese 3*). Deze vier bundels personeelsinstrumenten zijn ontwikkelinstrumenten, zoals training en promotie, die werknemers helpen om hogere niveaus van functioneren te behalen (groei), behoudinstrumenten, zoals baanveiligheid en flexibele werktijden, die werknemers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden als zij voor nieuwe uitdagingen komen te staan (behoud), ontzie-instrumenten, zoals demotie of taakverlichting, die werknemers helpen om goed te functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is (reguleren van verlies) 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). Hier worden taken die de werknemer door het verlies niet meer kan uitvoeren uit de functie gehaald en vervangen door taken die bestaande, maar nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de werknemer benutten (herstel) (zie tabel 1).

Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontzie
Loopbaanplanning Continue ontwikkeling in de functie Reguliere training Promotie	Functioneringsgesprek Ergonomische aanpassingen Prestatiebeloning Flexibele arbeidsvoorwaarden Werkweek van 4x9	Taakverrijking Participatie in besluitvorming Taakverlichting Horizontale baanverandering Tweede loopbaan	Extra verlof Sabbatical Prepensioen Demotie Vrijstelling van overwerk Part time werken / deeltijdpensioen

Tabel 1. HR-bundels.

Deze hypothese werd bevestigd door middel van een confirmatieve factoranalyse op basis van de longitudinale studie; 'high commitment' personeelsinstrumenten en leeftijdsgerelateerde personeelsinstrumenten kunnen gecategoriseerd worden in ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten.

Hoe verandert het effect van personeelsinstrumenten als werknemers ouder worden? (onderzoeksvraag 4)

Volgens de theorie van sociale uitwisseling (Blau, 1964) en de signaaltheorie (Ostroff & Bowen, 2000) hebben personeelsinstrumenten een positieve invloed op werkuitkomsten. Deze theorieën voorspellen dat personeelsinstrumenten een positieve invloed hebben doordat ze werknemers ondersteunen en aan hen laten zien dat de organisatie goede intenties ten opzichte van hen heeft. Werknemers zien deze personeelsinstrumenten dus als steun, als investering van de organisatie in hen en als waardering van hun inzet in de organisatie. Dit zullen werknemers vervolgens 'terugbetalen' aan de organisatie door positieve houdingen en gedrag te vertonen ten opzichte van de organisatie (Shore & Shore, 1995).

Echter, op basis van de eerder genoemde levenslooptheorieën wordt in dit artikel verwacht dat het nut of de waarde van personeelsinstrumenten verandert met leeftijd. Levenslooptheorieën voorspellen immers 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. Daarom zal het nut van ontwikkelinstrumenten afnemen en dat van behoud- en ontzie-instrumenten toenemen met leeftijd. De relatie tussen personeelsinstrumenten en werkuitkomsten zal daarom ook veranderen met leeftijd; de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en werkuitkomsten wordt zwakker als men ouder wordt en de relatie tussen behoud en ontzie-instrumenten en werkuitkomsten wordt dan juist sterker (*hypothese 4*).

Om deze hypothese te testen werd een drietal studies uitgevoerd; (1) een meta-analyse van 83 studies naar hoe relaties tussen (ontwikkel en behoud) 'high commitment' personeelsinstrumenten aan de ene kant en

baantevredenheid en organisatiebetrokkenheid aan de andere kant veranderen met leeftijd, (2) een kwalitatieve casestudie onder werknemers, personeelsmanagers en lijnmanagers naar personeelsinstrumenten voor oudere werknemers, en hun relatie met motivatie om door te werken, en (3) een longitudinaal vragenlijstonderzoek onder 662 werknemers van een Nederlandse universiteit naar hoe de invloed van ontwikkel-, behoud-, benut- en ontzie-instrumenten op baantevredenheid, organisatiebetrokkenheid en motivatie om door te werken verandert met leeftijd.

Uit de meta-analyse bleek ten eerste dat door werknemers waargenomen 'high commitment' personeelsinstrumenten een positieve relatie met zowel organisatiebetrokkenheid als baantevredenheid hebben. Verder toonde deze studie aan dat deze relatie verandert met leeftijd. Zoals voorspeld werd 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.

Uit de casestudie bleek vervolgens dat bedrijven (in de bouwsector) nauwelijks een formeel personeelsbeleid voor oudere werknemers hebben. Desondanks gaven personeelsmanagers, lijnmanagers en werknemers aan dat personeelsinstrumenten voor oudere werknemers wel bestaan binnen hun organisaties. Zo noemden zij bijvoorbeeld een mentorrol voor oudere werknemers, horizontale functieverandering, aangepaste werkplanning en gezondheidskeuringen. Er was wel een aantal discrepanties tussen managers en werknemers met betrekking tot de mate waarin deze personeelsinstrumenten aanwezig zijn (zo noemden werknemers meer personeelsinstrumenten dan managers in twee van de bedrijven, namelijk de best practice 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 was dat hoe meer benutinstrumenten aanwezig waren binnen het bedrijf volgens werknemers, hoe groter de motivatie van oudere werknemers was om door te werken. Verder waren oudere werknemers meer gemotiveerd om door te werken in bedrijven die hun oudere werknemers ontwikkelinstrumenten en relatief meer ontzie-instrumenten aanboden dan in bedrijven die hun oudere werknemers geen ontwikkelinstrumenten en relatief minder ontzie-in-

Bedrijven in de bouwsector hebben nauwelijks een formeel personeelsbeleid voor oudere werknemers

strumenten aanboden. Op basis van deze resultaten werd geconcludeerd dat benut-, ontzie- en ontwikkelinstrumenten een positieve relatie met de motivatie om door te werken van oudere werknemers hebben. Een mogelijke verklaring voor het feit dat personeelsinstrumenten gericht op behoud geen invloed bleken te hebben op de motivatie om langer door te werken, is dat werknemers deze instrumenten zien als normaal en vanzelfsprekend.

Tot slot liet de longitudinale studie 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 organisatiebetrokkenheid. Behoud-, benut- en ontzie-instrumenten hadden geen effect op werkuitkomsten. Verder liet deze studie, zoals verwacht, zien 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. Verder bleek uit subgroepanalyses dat de relatie tussen ontzie-instrumenten en tevredenheid sterker wordt met een verslechterende gezondheid onder mannelijke werknemers, maar niet onder vrouwelijke werknemers. Tot slot bleek uit deze subgroepanalyses 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. Ontzie-instrumenten zijn dus met name van belang voor hoger opgeleide en mannelijke oudere werknemers.

Samenvattend kan worden geconcludeerd 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.

Conclusies en implicaties

Dit artikel laat zien dat naast kalenderleeftijd andere leeftijdsgerelateerde 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.

Wat betreft de *theoretische implicaties* tonen de resultaten ten eerste 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 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. Toekomstige studies zouden dus de invloed van verschillende conceptualisaties van leeftijd op werkgerelateerde motieven als onderwerp moeten hebben. Ten derde ondersteunen de resultaten 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.

De resultaten hebben tevens belangrijke praktische implicaties

Ten vierde tonen de resultaten aan dat verschillende personeelsinstrumenten als 'high commitment' personeelsinstrumenten (gericht op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers) beschouwd kunnen worden voor verschillende groepen werknemers en dat leeftijdsgerelateerde factoren relevant zijn in de relatie tussen personeelsinstrumenten en werkuitkomsten. Tot slot draagt dit artikel bij aan de literatuur over personeelsbeleid voor oudere werknemers door te onderzoeken welke personeelsinstrumenten resulteren in positieve werkuitkomsten 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.

De resultaten hebben tevens 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 duidelijke loopbaanpaden voor oudere werknemers binnen de organisatie uit te stippelen. 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 dienstverlenende 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 gelijkwaardig (voor jongere en oudere werknemers) 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 leeftijdsgelateerde 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.

SUMMARY

Motivating older workers: the role of age, work-related motives and HR practices

Workforces are aging around the world. One of the most pressing challenges for Human Resource managers will be to find effective strategies for encouraging older workers to remain engaged and active members of the workforce. However, few studies focus on how to motivate the aging workforce. As a result, we lack knowledge on whether and how motivation changes with age, and on which types of Human Resource practices are important in eliciting desirable older worker outcomes. To fill this knowledge gap, this article uses lifespan theories to examine the direct influence of age on work motivation, and theories on the effects of HR practices to examine what organizations can do to motivate their older workers (to *continue* to work, preferably even beyond retirement age). More precisely, this article aims to answer four questions: (1) What is aging in the context of work?; (2) How do work-related motives change with age?; (3) Which types of HR practices can be distinguished for aging workers?; and (4) How does the impact of these types of HR practices change with age?

Overall, the studies in this article consistently show, using various research designs and methods that, in addition to calendar age, other age-related factors, such as future timeperspective, can be considered as relevant indicators of aging at work. Furthermore, aging has been found to be an important factor that influences work motivation and the association between HR bundles (i.e., development, maintenance, utilization, and accommodative HR practices) and worker outcomes. More specifically, it was found that growth and extrinsic motives decrease, and intrinsic motives increase with age, but that social and security motives only increase with age among certain groups of workers. Further, it was found that development HR practices have a positive impact on motivation to continue to work (through commitment), which does not change with aging.

Literatuur

- Baltes, P.B., Staudinger, U.M. & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471–507.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- CBS Statline (2009). Opgevraagd op 21 september 2009 van <http://www.cbs.nl>.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life span theory of socioemotional selectivity. *Current directions in Psychological science*, 4, 151–156.

- Cleveland, J.N. & Shore, L. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469–484.
- Heckhausen, J. & Schulz, R. (1995). A Life-span theory of Control. *Psychological Review*, 102, 284–304.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Ostroff, C. & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2003). Managing an Aging Workforce and a Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21–40.
- Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233–261.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (pp. 149–164). Westport: Quorum Press.
- Sterns, H.L., and Doverspike, D. (1989). Aging and the retraining and learning process in organizations. In I. Goldstein & R. Katznel (Eds.), *Training and development in work organizations* (pp. 229–332). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sterns, H.L. and Miklos, S.M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248–268.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 16, pp. 1–36). New York: John Wiley & Sons.
- Wood, S. & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: evidence from the WIRS and EMSPS. *Human Relations*, 51, 485–515.