



Vergrijzing op de werkvloer: vloek of troef?

KIM DE MEULENAERE



De auteur is postdoctoraal onderzoeker aan de KU Leuven (onderzoekscentrum Werk & Organisatie)

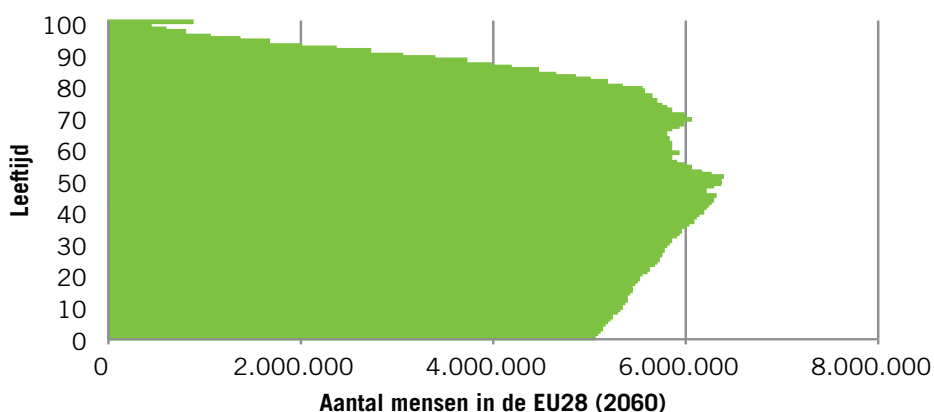
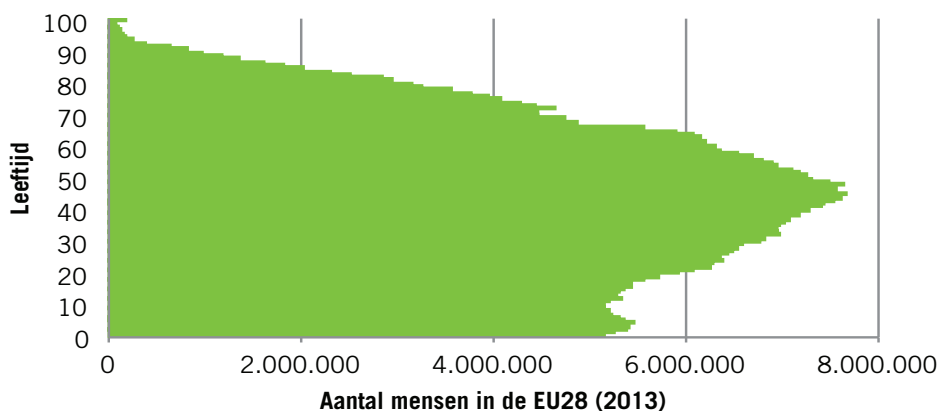
De vergrijzing treft niet alleen onze samenleving, maar ook organisaties. De gemiddelde leeftijd in organisaties neemt toe en leeftijdsverschillen op de werkvloer worden steeds groter. Wat zijn de gevolgen? Is een grote mix van jong en oud goed of slecht nieuws voor bedrijven? En wat met de lonen: houden organisaties best vast aan het principe van de anciënniteitsgekoppelde lonen of schakelen ze beter over naar prestatieverloning? In het kader van een doctoraatsonderzoek aan de Universiteit Antwerpen hebben we een set van 5.892 Belgische bedrijfsobservaties door de computer gejaagd om een antwoord te vinden op deze vragen. In dit artikel lichten we graag de bevindingen toe.

Eén van de meest ingrijpende demografische veranderingen in onze samenleving is de vergrijzing van de bevolking. Het groot aantal babyboomers (geboren tussen 1947 en 1960) in combinatie met de stijgende levensverwachting doet het aantal ouderen in de bevolking drastisch toenemen. Tegelijkertijd wordt deze toename niet gecompenseerd door een gelijke vermeerdering van het aantal jongeren, want het vruchtbaarheidscijfer dat nodig is om de huidige generaties volledig te vervangen wordt al sinds de jaren 1970 niet meer gehaald. De samenloop van deze trends zorgt voor een veroudering van de bevolking. De Europese Commissie¹ schat in een rapport dat het aan-

deel Europese inwoners ouder dan 64 zal toenemen van 18% tot 28% tussen 2013 en 2060. Het aandeel mensen op arbeidsleeftijd (15-64) wordt verwacht te dalen van 66% naar 57% in dezelfde tijdsperiode, terwijl het aandeel jongeren relatief stabiel zal blijven. Met andere woorden, de leeftijdsverdeling in onze samenleving is drastisch aan het veranderen.

ONEVENWICHTEN

Dit heeft grote gevolgen voor onze maatschappij. Terwijl de uitgaven voor de pensioenen en de gezondheidszorg alleen maar zullen toenemen door het groeiend aantal ouderen, wordt het aantal mensen op arbeidsleeftijd dat bijdraagt



Een vergelijking van de leeftijdsverdeling in de Europese Unie (28) in 2013 en de verwachte leeftijdsverdeling in 2060. Figuur op basis van Eurostat bevolkingsgegevens.

tot deze kosten steeds kleiner. Terwijl er nu nog bijna vier werkenden per gepensioneerde zijn in België, zullen er in 2060 slechts twee actieven per gepensioneerde zijn. Om dit onevenwicht tussen het aandeel actieven en non-actieven te verlichten, hebben de meeste Europese overheden verschillende maatregelen genomen om de participatie op de arbeidsmarkt te verhogen. In België werd een totaal van 66 maatregelen samengevat in het Generatiepact. Alle regelingen in dit pact zijn erop gericht om oudere mensen langer te laten werken en jongeren sneller en vlotter op te nemen in de arbeidsmarkt. Eén van de meest besproken acties is de verhoging van de wettelijke pensioenleeftijd van 65 naar 67 jaar. Daarnaast wordt ook gesnoeid in de mogelijkheden om vervroegd op pensioen te gaan. Verder worden fiscale voordelen ingevoerd voor bedrijven die stageplaatsen aanbieden aan jongeren, en krijgen jongeren een betere loopbaanbegeleiding om een vlottere toetreding tot de arbeidsmarkt te stimuleren.

WAT BETEKENT VERGRIJZING VOOR ORGANISATIES?

De vergrijzing en de maatregelen genomen door de overheid hebben niet alleen ingrijpende gevolgen voor de maatschappij, maar ook voor organisaties. Omdat mensen langer moeten werken en jongeren gestimuleerd worden om eerder te beginnen werken, worden organisaties geconfronteerd met een historisch grote leeftijdsdiversiteit (ook gekend als de 'multigenerationele organisatie'). Nooit eerder moesten zo veel werknemers van sterk verschillende leeftijden samenwerken op de werkvloer, elk met hun unieke ervaring, training, geschiedenis, ideeën en waarden.

Is de grote leeftijdsdiversiteit een vloek of eerder een zegen voor organisaties? Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig want leeftijdsdiversiteit op de werkvloer kan zowel goed als

Organisaties met een grote variatie aan leeftijden blijken de meest productieve te zijn met een arbeidsproductiviteit die meer dan 2,5% hoger ligt dan gemiddeld.

slecht nieuws betekenen. Enerzijds brengen verschillende leeftijden verschillende soorten kennis en ervaring in de organisatie. Terwijl jonge werknemers gemiddeld gezien meer kennis hebben van de nieuwste technologieën, sneller en efficiënter leren, en zich sneller kunnen aanpassen aan nieuwe situaties, hebben ouderen doorgaans meer geleerd en hebben ze meer ervaring, waardoor ze diepere kennis hebben opgebouwd over hun job of hun bedrijf en belangrijke skills hebben ontwikkeld zoals probleemoplossend denken. Het samenbrengen van verschillende leeftijden kan er dan voor zorgen dat deze diverse soorten kennis en ervaring worden uitgewisseld. Hierdoor kan kennis synergie ontstaan die de creativiteit, besluitvoering en efficiëntie op de werkvloer verbetert.

DIVERSE WAARDEN

Anderzijds brengen verschillende leeftijden ook diverse waarden met zich mee. Mensen van verschillende leeftijden zijn opgegroeid in andere tijden en ze zitten ook in andere levensfasen (bijvoorbeeld jonge mensen aan het begin van hun carrière tegenover oudere werknemers met kinderen). Dit alles beïnvloedt de manier waarop ze denken over het leven en over het werk. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat oudere mensen het werk een meer centrale plaats geven in hun leven, terwijl jongeren vrije tijd en vrienden belangrijker vinden dan hun werk. Het samenbrengen van deze verschillende waarden kan voor problemen zorgen. Werknemers zijn namelijk geneigd om op te trekken met collega's

die dezelfde waarden, meningen en visies hebben en zullen zich daarom vooral identificeren met mensen van dezelfde leeftijd terwijl ze collega's van andere leeftijden eerder zien als buitenstaanders. Dit wij-zij-denken verstoort de communicatie, harmonie en samenwerking op de werkvloer en kan zelfs voor conflicten zorgen. Het resultaat is dat de potentiële kennissynergie tussen leeftijden niet worden gerealiseerd en dat de mix van jong en oud de productiviteit van de werkvloer zelfs kan doen kelderen.

De hamvraag is dan wanneer leeftijdsdiversiteit eerder het kennisvoordeel dan wel het waardenconflict opwekt? Op basis van informatie van 5.892 Belgische bedrijfsobservaties die we vier

Het is niet langer aangewezen om in het vergrijzingsdebat te focussen op de dalende productiviteit van ouderen, maar het is tijd om de focus te verleggen naar hoe de leeftijdsdemografie van de werkvloer in zijn geheel de productiviteit van de organisatie kan opwaarderen.

jaar (2008-2011) lang verzameld hebben, stellen wij vast dat de manier waarop leeftijden verdeeld zijn in de organisatie bepalend is. Organi-

HOE LOOPT HET IN DE PRAKTIJK?

Terwijl bedrijfsleiders of personeelsverantwoordelijken doorgaans een duidelijk beeld hebben van de leeftijdsverdeling in hun organisatie zijn weinigen zich bewust van de implicaties ervan. Omgekeerd zijn bedrijven die geconfronteerd worden met conflicten en problemen op de werkvloer er zich vaak niet van bewust dat een gepolariseerde leeftijdsverdeling een oorzaak kan zijn. SD Worx, de voornaamste dataleverancier van deze doctoraatsstudie en actief bezig met het coachen van organisaties rond leeftijdsbeleid, ondervindt dit dagelijks. Een sprekend voorbeeld is een dienstverlenende organisatie die een doorlichting van het personeelsbeleid wensde naar aanleiding van het hoge verzuim van haar personeel. Uit het rapport blijkt dat de organisatie te kampen heeft met een oververtegenwoordiging van oudere werknemers.

Bijna de helft van de werknemers is er ouder dan 50 jaar, wat dubbel zo veel is als in de gemiddelde organisatie in dezelfde sector. Omdat ziekteverzuim doorgaans toeneemt met de leeftijd, is het grote aandeel ouderen een evidente verklaring van het grote verzuim. Maar onze studie leert ons dat ook het gebrek aan variatie in leeftijd een rol kan spelen. Aangezien de jobs binnen het bedrijf steeds complexer worden en nieuwe technieken hun intrede doen, wordt een aanvulling van de kennis en ervaring van oudere werkkrachten met de vernieuwende kennis van jongeren steeds meer een must. Zonder deze jonge energie ligt er een grote werkdruk op de schouders van de oudere werkkrachten, met stress en onzekerheden tot gevolg die het ziekteverzuim in de hand kunnen werken. Een gevarieerdere leeftijdsverdeling kan dan een oplossing zijn. Een grotere variatie aan leeftijden kan bovendien het potentieel aan productiviteit vergroten en verhinderen dat binnen dit en 15 jaar de helft van het ervaren personeel op pensioen is en de verworven kennis in één klap verloren gaat omdat ze niet werd overgedragen aan jongere werkkrachten.

aties met een grote variatie aan leeftijden blijken de meest productieve te zijn met een arbeidsproductiviteit die meer dan 2,5% hoger ligt dan gemiddeld. Organisaties met grote, afgebakende leeftijdsgroepen (polarisatie) scoren het slechtst met een productiviteit die bijna 4% lager ligt dan de gemiddelde organisatie².

De verklaring ligt voor de hand: in organisaties met een grote variatie aan leeftijden verloopt de overdracht van kennis en ervaring soepel en kan men dus optimaal gebruik maken van de verschillende kennis en ervaringen zonder dat grote waardenconflicten de samenwerking tussen jong en oud verstoren. In gepolariseerde organisaties zijn er geen werknemers die de brug kunnen vormen tussen de grote leeftijdsverschillen, waardoor waardenverschillen tussen jongere en oudere werknemers sterk opvallen. Deze waardeverschillen kunnen de kennisoverdracht belemmeren en voor conflicten zorgen. Met andere woorden, leeftijds kloven zijn nefast voor de productiviteit van organisaties.

DE WAARDE VAN OUDERE WERKKRACHTEN

Het algemene idee dat oudere werknemers minder bijdragen dan jonge, vernieuwende werknemers, moet dus worden bijgesteld. Onze resultaten tonen namelijk aan dat oudere werknemers juist een belangrijke bijdrage leveren aan de algemene productiviteit van organisaties, op voorwaarde dat hun input op de juiste manier wordt ingezet. Als ze de kans krijgen om hun kennis en ervaring uit te wisselen en te combineren met de vernieuwende kennis van jongeren. Dit maakt het organisaties mogelijk om een nog hogere productiviteit te verwezenlijken dan voordien. Het is daarom niet langer aangewezen om in het vergrijzingsdebat te focussen op de dalende productiviteit van ouderen, maar het is tijd om de focus te verleggen naar hoe de leeftijdsdemografie van de werkvloer in zijn geheel de productiviteit van de organisatie kan opwaarderen.

Uit onze analyse van 5.892 Belgische bedrijfsobservaties blijkt dat een koppeling van loon en anciënniteit een overheersend positief effect heeft op de productiviteit van organisaties.

WAT MET LONEN?

Het pleidooi om de waarde van oudere werknemers op de werkvloer te erkennen brengt ons tot een andere prangende vraag in het vergrijzingsdebat: hoe moeten ze beloond worden? Moeten organisaties blijven vasthouden aan anciënniteitsgekoppelde lonen?

Door een reeks van collectieve overeenkomsten tussen sociale partners is het principe van anciënniteitsgekoppeld loon over de tijd heen een soort verworven recht geworden voor Belgische werknemers. Het grote idee achter het gebruik van deze baremieke lonen is dat anciënniteit een bewijs is van unieke ervaring en kennis die moet beloond worden. Afhankelijk van de sector waarin een organisatie actief is, zijn de minimumlonen per anciënniteitsjaar wettelijk vastgelegd. Vooral bedrijven waarin bedienden worden tewerkgesteld hebben vaak geen andere keuze dan hun werknemers te belonen voor hun anciënniteit. Het gevolg is een grote loonspanning tussen jong en oud op de werkvloer.

En daar begint het schoentje te knellen. Door de vergrijzing hebben organisaties een groeiend aandeel oudere werknemers, en worden ze dus geconfronteerd met steeds hogere loonkosten. Met het algemene idee dat de 'duurdere' oudere werknemer niet de meest productieve is, is het dan ook niet verwonderlijk dat het nut van de anciënniteitslonen meer en meer in vraag wordt gesteld en dat het gebruik van prestatielonen

steeds vaker wordt voorgesteld als een beter alternatief om werknemers te belonen.

NUT VAN ANCIËNNITEIT

Maar in onze doctoraatsstudie stellen wij vast dat anciënniteitsgekoppelde lonen wel degelijk hun nut hebben. Uit onze analyse van 5.892 Belgische bedrijfsobservaties blijkt namelijk dat een koppeling van loon en anciënniteit een overheersend positief effect heeft op de productiviteit van organisaties. Dit toont aan dat dat werknemers over het algemeen sterk gemotiveerd worden door het perspectief van een hoger loon in de toekomst, wat hun productiviteit ten goede komt. Door de koppeling van loon en anciënniteit af te schaffen, zullen dus ook belangrijke productiviteitsvoordelen verloren gaan als er geen goed alternatief loonsysteem wordt voorzien dat werknemers motiveert.

PRESTATIELOON ALS ALTERNATIEF?

Uit onze analyse blijkt dat het gebruik van prestatielonen niet voor alle organisaties een goed alternatief is om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Alleen in bedrijven waar de prestaties van werknemers eenvoudig en adequaat te meten zijn, zoals in traditionele productiebedrijven waar lopendebandwerk moet verricht worden, stellen we vast dat het gebruik van prestatielonen een positief effect heeft op de arbeidsproductiviteit.

Maar de verdiensten van werknemers kunnen niet overal gemakkelijk en objectief geëvalueerd worden. Over het algemeen is dit het geval in dienstorganisaties, waar de prestaties van werknemers sterk afhangen van hun interactie met de klant. Zo is het bijvoorbeeld moeilijk om objectief

na te gaan of klanten tevreden zijn van de geleverde diensten van een verzekeraar, of een verkoper die 50 producten aan één klant verkoopt beter presteert dan een collega die 30 producten aan 30 verschillende klanten verkoopt, en wat de verdienste is van een dokter in de trage genezing van een patiënt. Worden lonen in deze organisaties gekoppeld aan één specifiek criterium (bv. het aantal verkochte producten, de genezing van een patiënt), dan bestaat het gevaar dat werknemers enkel rekening houden met die taken waarvoor ze expliciet betaald worden, waardoor de kwaliteit van hun werk in het gedrang komt. Dat is ook wat onze resultaten aantonen. In dienstorganisaties blijkt het gebruik van prestatielonen namelijk een negatieve impact te hebben op de productiviteit van de organisatie.

UITDAGINGEN VOOR DE TOEKOMST

Deze bevindingen zijn geen pleidooi voor het behoud van anciënniteitslonen. De noodzakelijke taak is om nu na te gaan of het productiviteitsvoordeel van de koppeling loon-anciënniteit compenseert voor de hogere loonkost die organisaties de komende jaren steeds harder zullen voelen. Is dat niet het geval, dan is het tijd om op zoek te gaan naar een goed alternatief beloningssysteem dat betaalbaar is voor de organisatie. Dit is een grote uitdaging, want tot op de dag van vandaag wordt anciënniteitsgekoppeld loon gezien als een verworven recht. Bovendien moet het alternatieve systeem alle leeftijden motiveren. Want alleen door een grote variatie aan leeftijden in de organisatie actief en gemotiveerd te houden, kan een uniek kennisvoordeel worden gerealiseerd dat de productiviteit op de werkvloer maximaliseert. ■

1. European Commission (2014). *The 2015 ageing report: Underlying assumptions and projection methodologies*
2. Voor meer informatie en cijfers verwijzen wij naar De Meulenaere, Boone, & Buyl (2016). *Unraveling the impact of workforce age diversity on labor productivity: The moderating role of firm size and job security*. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 193-212.