

# Productiviteit van oudere en jongere werknemers in de ogen van managers

KASIA KARPINSKA

**De tijd dat werknemers voor hun zestigste de arbeidsmarkt definitief vaarwel zegden ligt achter ons. Nederland kent een sterk stijgende arbeidsdeelname van ouderen. Deze stijging kan niet los worden gezien van de ingrepen in de sociale zekerheid en de (pre)pensioenen in het voorbije decennium. Ondanks overheidsinitiatieven als de 'Task Force Ouderen' en 'Grijs Werkt' is de beeldvorming over oudere werknemers niet erg positief. Dit blijkt uit een onderzoek onder managers.**

Het NIDI en de Universiteit Utrecht ondervroegen 238 managers in een groot aantal organisaties in verschillende sectoren over de productiviteit van jongere en oudere werknemers. Om meer inzicht te krijgen in de ideeën van deze managers ten aanzien van de gemiddelde arbeidsproductiviteit is een aantal achterliggende dimensies van productiviteit onder de loep genomen. De managers kregen een lijst voorgelegd met een groot aantal kwaliteiten. Aan de managers is gevraagd om per kwaliteit aan te geven in welke mate deze van toepassing is op jongere (35 jaar en jonger) en oudere werknemers (50- en 60-plussers). De kwaliteiten zijn te herleiden tot twee onderliggende dimensies: zogenaamde 'harde' en 'zachte' kwaliteiten. Harde kwaliteiten zijn vaardigheden die het uitvoeren van werkgerelateerde taken bevorderen. Hierbij kan men denken aan het omgaan met nieuwe technologieën, leergierigheid, creativiteit en flexibiliteit. Zachte kwaliteiten zijn vaardigheden die het functioneren van de organisatie op een breder, sociaal

niveau stimuleren. Hierbij horen kwaliteiten zoals loyaliteit, betrouwbaarheid en managementvaardigheden.

De figuur toont in welke mate Nederlandse managers van mening zijn dat de kwaliteiten in (zeer) sterke mate van toepassing zijn op werknemers van 35 jaar en jonger, op werknemers van 50 jaar en ouder en op werknemers van 60 jaar en ouder. In de ogen van de managers worden jonge werknemers voornamelijk gekarakteriseerd door hun vaardigheid in het omgaan met nieuwe technologieën. Verder worden ze gewaardeerd door hun bereidheid om te leren, en om hun gezondheid, creativiteit en flexibiliteit. Als duidelijk minder sterke punten van de jonge werknemers worden genoemd hun loyaliteit, betrouwbaarheid en managementvaardigheden.

De beelden over de oudere werknemer lijken min of meer het spiegelbeeld van die van de jonge werknemer. Was de jonge werknemer

DEMOS verschijnt 10 x per jaar en wil de kennis en meningsvorming over bevolkingsvraagstukken bevorderen.



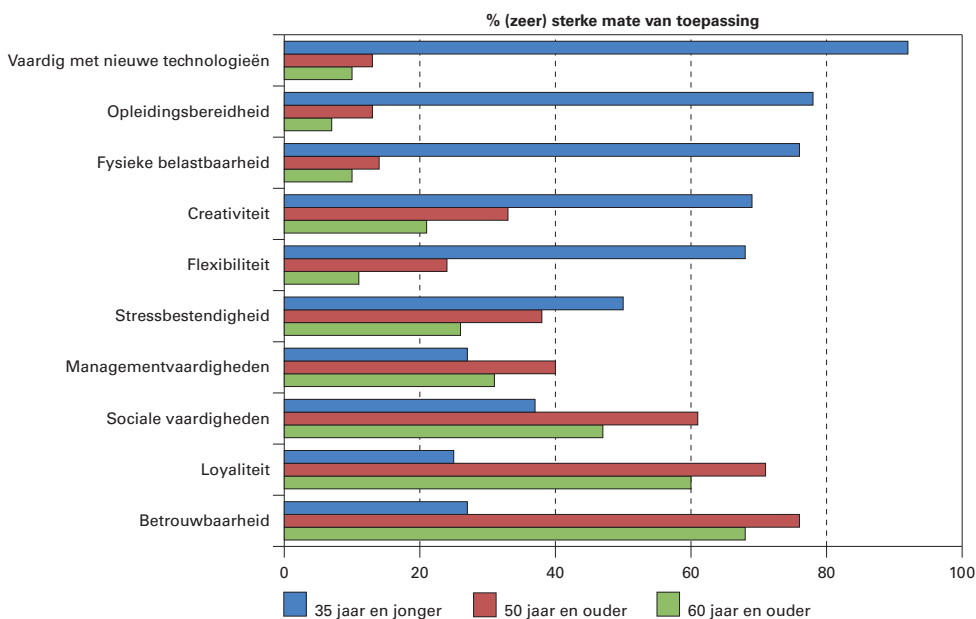
Gehele of gedeeltelijke overname van artikelen met bronvermelding wordt op prijs gesteld. Graag ontvangt de redactie een bewijsexemplaar.

Het NIDI is een instituut van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen. Het NIDI houdt zich bezig met onderzoek naar bevolkingsvraagstukken.

## colofon

DEMOS	is een uitgave van het Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).
Redactie	Nico van Nimwegen, hoofdredacteur Hanna van Solinge, eindredacteur Peter Ekamper, webredacteur
Adres	NIDI/DEMOS Postbus 11650 2502 AR 's-Gravenhage
Telefoon	(070) 356 52 00
E-mail	demos@nidi.nl
Internet	demos.nidi.nl / www.nidi.nl
Abonnementen	gratis
Basisontwerp	Harmine Louwé
Druk	Nadorp Druk b.v., Poeldijk

De mate van toepassing van dimensies van productiviteit volgens managers op jongere en oudere werknemers



Antwoord op de vraag "In welke mate zijn volgens u de volgende eigenschappen van toepassing op werknemers van respectievelijk 35 jaar en jonger, 50 jaar en ouder en 60 jaar en ouder?" (N=237 managers).

Bron: LISS-panel, mei 2010.

nog behendig met nieuwe technologieën en leergierig, het beeld dat de manager heeft van de oudere werknemer is dat van iemand die niet of in beperkte mate behendig is met nieuwe technologieën en voorts niet bepaald leergierig. Daarentegen zijn de sterke punten van de oudere werknemer kwaliteiten zoals loyaliteit, sociale vaardigheden, betrouwbaarheid en managementvaardigheden.

Er zijn echter grote verschillen tussen de beelden die bestaan over 50-plussers en 60-plussers. Hoewel de productiviteit van de 60-jarige wordt gekarakteriseerd door dezelfde kenmerken als die van de 50-jarige werknemer, toont de figuur duidelijk dat de oudste werknemers lager scoren op alle genoemde kwaliteiten. De vraag is of en hoe dit niet zo positieve beeld gaat veranderen nu steeds meer oudere werknemers worden geacht om langer en productief door te werken.

**K. Karpinska, Msc**, NIDI en Universiteit Utrecht, e-mail: karpinska@nidi.nl