

Generaties op de werkvloer

Een wereldwijd rapport van Indeed over hoe verschillende generaties denken, werken en samenwerken



De uitdagingen van de multigenerationele werkvloer

De arbeidsmarkt van vandaag bevat meer generaties dan ooit. Oudere generaties blijven langer doorwerken terwijl Generatie Z de arbeidsmarkt betreedt. Maar hoe gaan bedrijven met deze nieuwe situatie om?

Om hier achter te komen heeft Indeed een wereldwijd onderzoek onder werkgevers en werkzoekenden laten uitvoeren. De resultaten laten zien hoe lastig het kan zijn om te voldoen aan de behoeften van verschillende generaties, maar ook waarom het de moeite waard is om die uitdaging bewust aan te gaan. Werkgevers en werkzoekenden van alle generaties zijn het erover eens dat multigenerationele werkplekken niet alleen de employee experience verbeteren, maar ook de bedrijfsresultaten ten goede komen.

Enkele van de meest urgente uitdagingen betreffen de jongste groep werknemers. Meer dan de helft van de werkgevers (57%) en werkzoekenden (53%) zegt dat jongere generaties minder betrokken zijn bij hun werk. Respondenten zien met name bij Generatie Z een gebrek aan empathie en interpersoonlijke vaardigheden, ook onder respondenten die zelf tot Generatie Z behoren.

Toch zal Generatie Z (geboren tussen 1997 en 2012) binnenkort de beroepsbevolking domineren. Als grootste generatie ter wereld vertegenwoordigen ze alleen al in 2025 meer dan een kwart van de wereldwijde beroepsbevolking.¹

Dat betekent dat de ervaringen en voorkeuren van Generatie Z bepalend zullen zijn voor de toekomst van werk. Ons onderzoek laat ook al zien hoe die toekomst eruit zou kunnen zien. De

meerderheid van de respondenten is het er bijvoorbeeld over eens dat jongere werknemers meer geven om de ecologische, ethische en sociale standpunten van hun werkgever dan oudere generaties.

Maar hoewel Generatie Z momenteel de regels voor de werkplek herschrijft, blijven babyboomers een enorme invloed houden. Werknemers gaan op latere leeftijd met pensioen en werknemers van 55 jaar en ouder - Generatie X en babyboomers - zullen tegen 2030 wereldwijd naar schatting 150 miljoen meer banen bezetten dan nu.² Werkgevers moeten daarom voor een werkplek zorgen die de volgende generatie leiders en tegelijkertijd de ervaring van oudere werknemers respecteert.

"Veel mensen denken bij problemen rond de multigenerationele werkplek vooral aan generaties die met elkaar botsen", zegt George Murphy, medevoorzitter van de Inclusion Business Resource Group 'All Generations Empowered' (AGE) van Indeed, die voor medewerkers van alle leeftijden kansen creëert om samen te werken. "Maar als we verder kijken, blijkt dat het niet zozeer draait om de verschillende leeftijden, en meer om het feit dat jij andere ervaringen hebt dan ik. Hoe kan ik daar gebruik van maken, en andersom? Hoe kunnen we door samen te werken zo efficiënt en productief mogelijk zijn?"

In dit rapport delen we inzichten uit exclusief onderzoek van Indeed en van externe experts over hoe talentmanagers precies dit laatste kunnen doen: werknemers van verschillende generaties van elkaars ervaringen laten profiteren.



Het draait er minder om dat we van verschillende leeftijden zijn, en des te meer om het feit dat jij andere ervaringen hebt dan ik. Hoe kan ik daar gebruik van maken, en andersom?"

George Murphy
Medevoorzitter van de IBRG 'All
Generations Empowered' (AGE) van Indeed

1. McKinsey, The Gen Z equation, juni 2023

2. Bain & Company, Better with Age: The Rising Importance of Older Workers, juli 2023

Methodologie

Generaties op de werkvloer, een wereldwijd rapport van Indeed over hoe verschillende generaties denken, werken en samenwerken is gebaseerd op een online enquête die is uitgevoerd van 13 november tot 6 december 2024.

Respondenten:

- 11.006 werkzoekenden, gedefinieerd als personen die een fulltime- of parttimebaan hebben of op zoek zijn naar werk
- 5600 werkgevers, gedefinieerd als personen met senior managementverantwoordelijkheid in hun organisatie

De leeftijdssamenstelling van beide groepen op wereldwijd niveau was als volgt:

- werkzoekenden: Generatie Z (13%), millennials (37%), Generatie X (36%), babyboomers (14%)
- werkgevers: Generatie Z (8%), millennials (43%), Generatie X (35%), babyboomers (13%)

Dit rapport richt zich op de resultaten van negen van de kernmarkten van Indeed. De respondenten per land waren als volgt verdeeld:

- werkzoekenden: VS (1163), Verenigd Koninkrijk (1116), Duitsland (1193), Italië (1119), Frankrijk (1127), Japan (1100), Canada (1142), Nederland (644), Australië (615)
- werkgevers: VS (1023), Verenigd Koninkrijk (1023), Duitsland (501), Italië (515), Frankrijk (500), Japan (516), Canada (253), Nederland (251), Australië (257)

Gebruik bij citaten of het verwijzen naar dit onderzoek de volgende referentie:

Indeed-enquête met YouGov 2024, totaal n=9219 werkzoekenden en 4839 werkgevers

Inhoudsopgave

Inleiding	02
Over Indeed	04
De cultuurclash tussen de generaties	05
Een multigenerationeel personeelsbestand is de moeite waard	13
Conclusie en belangrijkste inzichten	22

Over Indeed

Indeed is de grootste vacaturesite ter wereld³ met meer dan 595 miljoen profielen van werkzoekenden wereldwijd.⁴ Indeed streeft ernaar werkzoekenden op de eerste plaats te zetten, terwijl het werkgevers snel de beste matches biedt om in hun recruitmentbehoeften te voorzien.

Elke dag verbinden we miljoenen mensen aan een betere baan om een beter leven te creëren, waarbij we de nieuwste AI-technologie combineren met de kracht van menselijk inzicht en persoonlijk contact.

595 miljoen
profielen van
werkzoekenden

Gegevens van Indeed (wereldwijd), accounts van werkzoekenden met een uniek, geverifieerd e-mailadres

Nr. 1
vacature-app
op iPhone of
Android in 25+
landen

Business Category, SimilarWeb, juni 2023

24 miljoen
vacatures
op Indeed
wereldwijd

6
nieuwe
vacatures
per seconde
wereldwijd

60+
landen met een
Indeed-website
in **28** talen

23,6 miljoen+
telefonische
sollicitatiegesprekken
via Indeed wereldwijd

170.000
nieuwe
vacatures per
maand op de
Nederlandse
website

Gegevens van Indeed

6,3 miljoen
sollicitaties per
dag via Direct
Solliciteren
op mobiel,
wereldwijd

3. Comscore, totaal aantal bezoeken, maart 2024

4. Gegevens van Indeed (wereldwijd), accounts van werkzoekenden met een uniek, geverifieerd e-mailadres

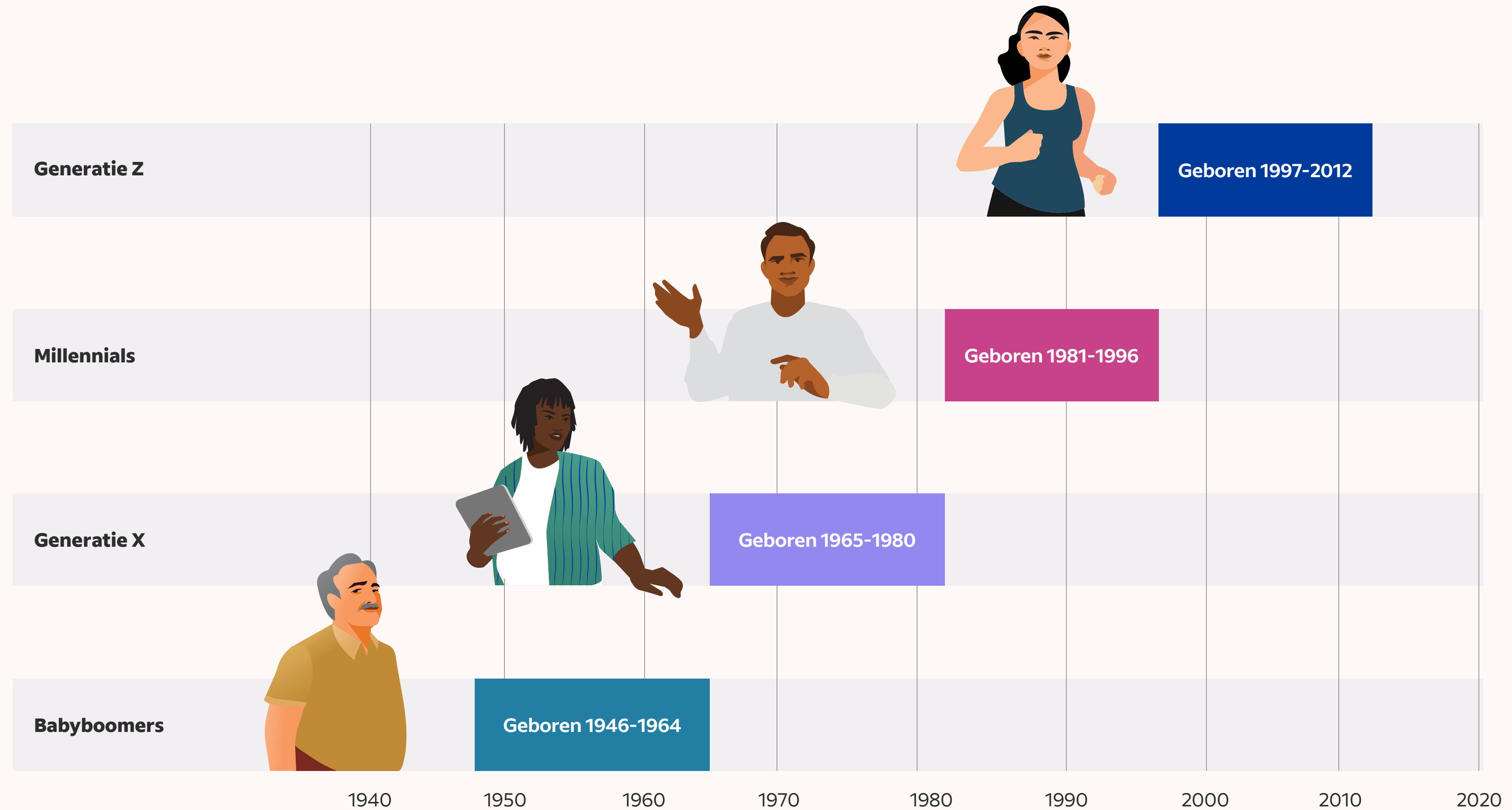
De cultuurclash tussen de generaties

Hoe de jongste en oudste generaties moeite hebben zich aan te passen aan een veranderende wereld van werk.



Definities van de generaties

Nu babyboomers langer blijven doorwerken en Generatie Z de arbeidsmarkt betreedt, bestaat de beroepsbevolking uit meer generaties dan ooit.



Definitie van generaties is gebaseerd op de indeling zoals gehanteerd in de VS

Generatie Z heeft een slechte reputatie, zelfs bij Generatie Z zelf

Sinds oudsher kijken oudere generaties met een negatieve blik naar hun jongere collega's en in ons onderzoek zien we dat dit ook vandaag de dag nog geldt. Meer dan de helft van de werkgevers (54%) en werkzoekenden (54%) zegt dat Generatie Z te afhankelijk is van technologie. Nog eens 37% van de werkgevers omschrijft Generatie Z als lui, en 38% van de werkzoekenden is het daarmee eens. Beide groepen zeggen ook dat Generatie Z de meest veeleisende generatie is.

Opvallend genoeg is Generatie Z het met dit alles eens.

Ook werkzoekenden en werkgevers uit Generatie Z zeggen dat van alle leeftijdsgroepen hun eigen generatie het meest deze negatieve eigenschappen vertoont. Dit vernietigende zelfbeeld zou simpelweg het gevolg kunnen zijn van de manier waarop ze zichzelf afgeschilderd zien in de populaire cultuur en op social media.

Hoe zien werkzoekenden van verschillende generaties elkaar?

Alle generaties associëren de meest negatieve eigenschappen met Generatie Z, zelfs Generatie Z zelf.

	Totaal	Generatie Z	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Hardwerkend	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Aanpasbaar	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Ambitieus	Millennials	Millennials	Millennials	Generatie X	Generatie X
Coöperatief	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Creatief/innovatief	Millennials	Generatie Z	Millennials	Millennials	Millennials
Lui	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Veeleisend	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Inflexibel	Babyboomers	Babyboomers	Babyboomers	Babyboomers	Generatie Z
Te afhankelijk van technologie	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Gebrek aan interpersoonlijke communicatieve vaardigheden	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Gebrek aan empathie	Generatie Z	Generatie Z	Babyboomers	Generatie Z	Generatie Z
Risicomidend	Babyboomers	Generatie Z	Babyboomers	Babyboomers	Babyboomers

Vraag aan werkzoekenden: welke eigenschappen associeer je het meest met elke generatie? Selecteer alle generaties die van toepassing zijn voor elke rij.

Maar er is nog een andere reden waarom werknemers uit Generatie Z het moeilijk hebben op het werk: de coronacrisis. Deze heeft voor veel werknemers uit Generatie Z de levensfase verstoord waarin ze normaal gesproken vaardigheden op de werkplek en culturele normen zouden leren door middel van fysieke stages en banen op startersniveau. Volgens een studie van de Associated Press zegt 46% van de Generatie Z-respondenten dat de coronacrisis het hen moeilijker heeft gemaakt hun onderwijs- of carrière doelen na te streven.⁵

Dit suggereert dat werkgevers de frustratie over Generatie Z zouden kunnen helpen verminderen door mentorschappen en gerichte mogelijkheden voor het aanleren van benodigde vaardigheden. Zo bieden adviesbureaus zoals KPMG, Deloitte en PwC gespecialiseerde training voor werknemers uit Generatie Z om hen te helpen belangrijke vaardigheden op te doen, zoals teamwork, het geven van presentaties, e-mail etiquette en effectieve face-to-face communicatie.⁶

Hoe kijken werkgevers naar verschillende generaties?

Net als werkzoekenden zijn werkgevers van mening dat Generatie Z het meest negatieve eigenschappen vertoont.

	Totaal	Generatie Z	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Hardwerkend	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Aanpasbaar	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Ambitieuus	Millennials	Millennials	Millennials	Generatie X	Generatie X
Coöperatief	Generatie X	Millennials	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Creatief/innovatief	Millennials	Millennials	Millennials	Millennials	Generatie X
Lui	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Veeleisend	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Inflexibel	Babyboomers	Generatie X	Babyboomers	Babyboomers	Generatie Z
Te afhankelijk van technologie	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Gebrek aan interpersoonlijke communicatieve vaardigheden	Generatie Z	Generatie X	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Gebrek aan empathie	Generatie Z	Babyboomers	Generatie Z	Generatie Z	Generatie Z
Risicomijdend	Babyboomers	Generatie X	Babyboomers	Babyboomers	Babyboomers

Vraag aan werkgevers: welke eigenschappen associeer je het meest met elke generatie? Selecteer alle generaties die van toepassing zijn voor elke rij.

5. Associated Press, [Gen Z and the toll of the pandemic](#), december 2021

6. Fortune, [Gen Z is so lacking in soft skills after lockdown that Big 4 consultants are offering classes to help new hires fit in at work](#), juli 2023

Het werven van Generatie Z is moeilijk. Maar het behouden van Generatie Z is nog moeilijker.

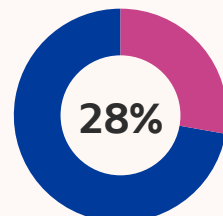
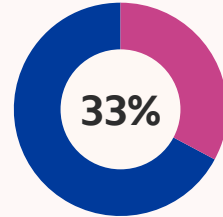
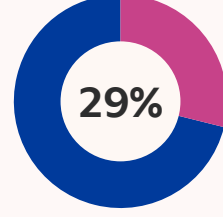
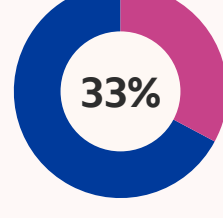
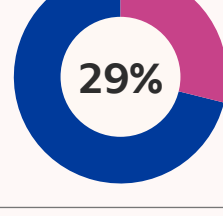
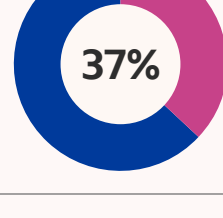
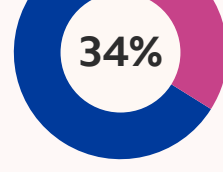
Werkgevers zien Generatie Z als de generatie die zich het meest schuldig maakt aan een aantal veelvoorkomende recruitmentproblemen. Ongeveer een derde zegt dat Generatie Z het meest waarschijnlijk:

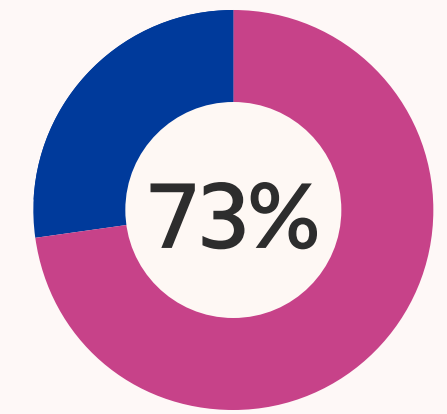
- zich niet flexibel opstelt in het recruitmentproces
- slechte communicatieve vaardigheden heeft
- weigert deel te nemen aan fysieke sollicitatiegesprekken
- om een onredelijk salaris, uitgebreidere secundaire arbeidsvoorwaarden en thuiswerkregelingen vraagt
- niet bekend is met wat het bedrijf nu eigenlijk doet

Generatie Z heeft ook een slechte reputatie als het gaat om het aanblijven in een baan als ze eenmaal zijn aangenomen: bijna driekwart van de werkgevers (73%) en werkzoekenden (73%) zegt dat jongere generaties het meest geneigd zijn om snel weer van baan te veranderen. Hoewel oudere generaties dit het vaakst denken (74% van de werkgevers en 78% van de werkzoekenden uit de babyboomgeneratie), denkt ook 72% van de werkzoekenden en 74% van de werkgevers uit Generatie Z dit.

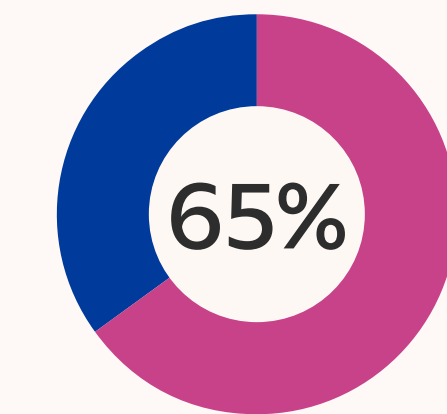
Welke generaties stellen werkgevers voor de grootste recruitmentuitdagingen?

Werkgevers zeggen dat vooral Generatie Z hen voor uitdagingen stelt bij recruitment en personeelsbehoud.

	Generatie Z	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Gebrek aan flexibiliteit	 28%	21%	18%	21%
Slechte communicatie	 33%	20%	16%	16%
Niet bereid om deel te nemen aan fysieke sollicitatiegesprekken	 29%	19%	14%	11%
Onredelijke salariseisen	 33%	24%	20%	15%
Meer vakantiegeld of andere secundaire arbeidsvoorwaarden	 29%	25%	21%	16%
Thuiswerken/flexibele werktijden	 37%	34%	22%	14%
Gebrek aan bekendheid met ons bedrijf of wat ons bedrijf doet	 34%	23%	17%	13%



van de werkzoekenden zegt dat jongere generaties vaker van functie of organisatie veranderen.



van de werkzoekenden uit Generatie Z is actief op zoek naar of staat open voor een nieuwe baan.

Vraag aan werkgevers: welke van de volgende problemen heb je ondervonden bij het werven van medewerkers van verschillende generaties? Selecteer alle generaties die van toepassing zijn voor elke uitdaging.

De perceptie van babyboomers dat jongere generaties 'niet loyaal' zijn aan hun werkgever is een te generaliserende stellingname, maar er blijkt wel een kern van waarheid achter die reputatie te zitten: 65% van de werkzoekenden uit Generatie Z zegt actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan of ervoor open te staan. Dat is het hoogste percentage van alle leeftijdsgroepen, maar millennials blijven niet ver achter. Hoewel dit een vrij gebruikelijke praktijk is voor jonge mensen die verder proberen te komen in hun carrière, suggereert het onderzoek dat het een punt van frustratie is voor werkgevers.

"Mensen die jonger zijn, voelen zich minder verbonden met het bedrijf en veranderen sneller van baan, wat op zich natuurlijk helemaal prima is, maar het verstoort wel altijd ons proces", schreef een werkgever uit de babyboomgeneratie uit Duitsland. "De werkmentaliteit en loyaliteit van de jongere generatie is vaak minder", aldus een werkgever uit Generatie X uit Nederland.



De werkmentaliteit en loyaliteit van de jongere generatie is vaak minder."



Werkgever uit Generatie X, Nederland

Babyboomers hebben ook training nodig

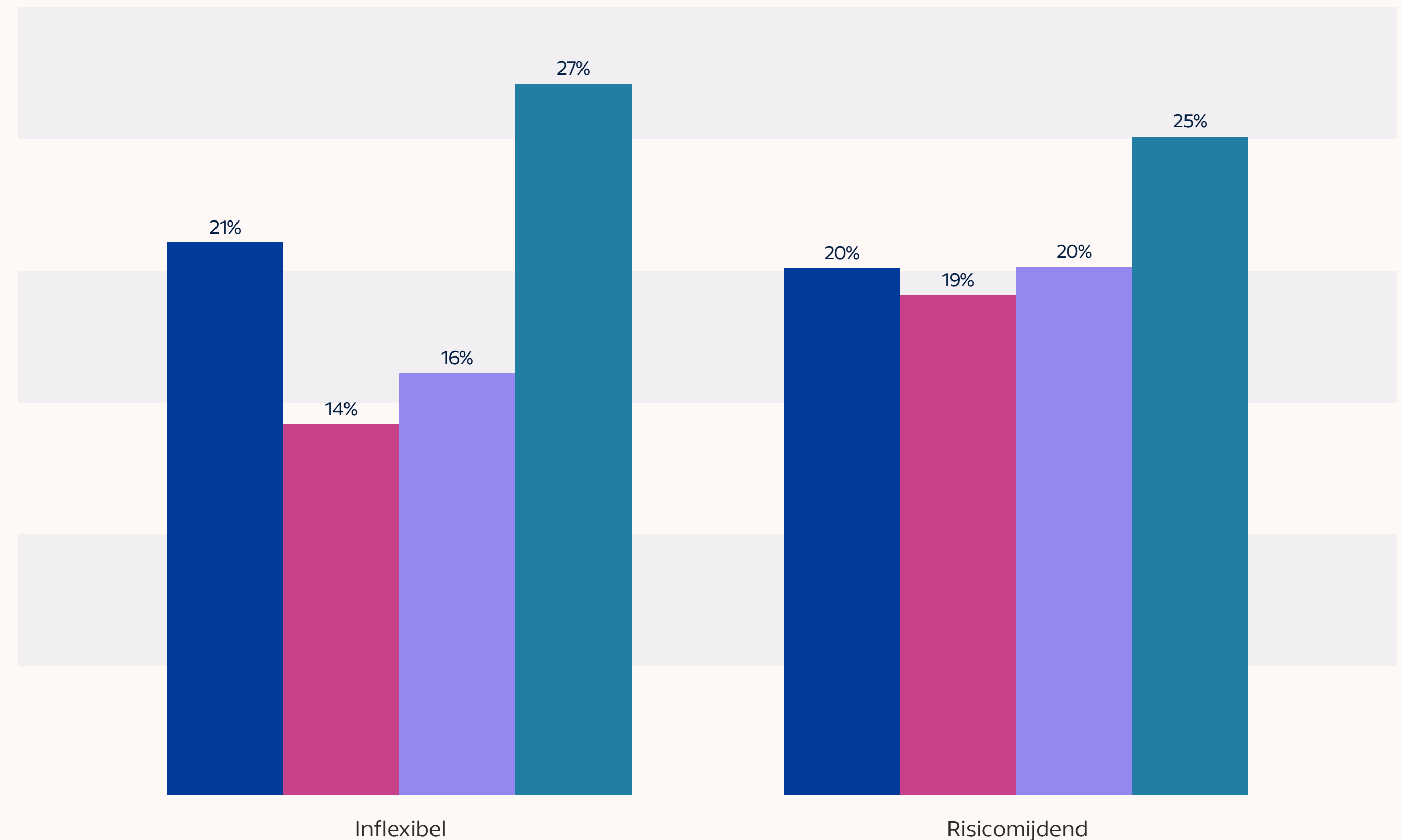
Oudere generaties hebben de neiging om jongere mensen te stereotyperen als lui en veeleisend, maar ook jongere generaties denken in bepaalde stereotypen, bijvoorbeeld dat oudere collega's achterlopen op technologisch gebied. Bijna driekwart van alle respondenten zegt dat oudere generaties het minst technologisch competent zijn. Toch zijn oudere werknemers het daar niet mee eens: in de babyboomgeneratie beschouwt slechts 21% van de werkgevers en 13% van de werkzoekenden hun eigen generatie als technologisch incompetent.

Heather Tinsley-Fix, Senior Advisor Employer Engagement bij AARP, zegt dat het waar is dat oudere werknemers mogelijk een deel van de digitale vaardigheden van hun jongere collega's missen. Maar "niet altijd, en dat betekent niet dat ze deze niet kunnen leren", zegt ze. Oudere werknemers hebben tenslotte enorme technologische veranderingen meegemaakt tijdens hun jaren op de arbeidsmarkt en hebben zich steeds weer hieraan aangepast. Tinsley-Fix zegt dat het belangrijk is voor werkgevers om opleidings- en trainingsmogelijkheden te bieden gedurende iemands volledige loopbaan, niet alleen aan het begin ervan, om ervoor te zorgen dat iedereen kan profiteren van nieuwe technologieën om de productiviteit te verhogen, innovatie te stimuleren en het werk gemakkelijker en leuker te maken.

Welke negatieve eigenschappen zien werkzoekenden bij hun oudere collega's?

Werkzoekenden zeggen over het algemeen dat babyboomers de meest inflexibele en risicomijdende generatie zijn.

- Generatie Z
- Millennials
- Generatie X
- Babyboomers



Vraag aan werkzoekenden: welke eigenschappen associeer je het meest met elke generatie? Selecteer alle generaties die van toepassing zijn voor elke rij.

Uit het onderzoek bleek ook dat oudere generaties het vaakst als inflexibel worden gezien: babyboomers worden door zowel werkzoekenden (27%) als werkgevers (27%) het vaakst als de minst flexibele generatie beschouwd. Babyboomers zelf zijn de enige uitzondering hierop en wijzen op Generatie Z als de minst flexibele groep.

Tinsley-Fix zegt dat de discrepantie hier kan schuilen in het feit dat oudere werknemers meer ervaring hebben met veranderingen die uiteindelijk toch fout gaan. Babyboomers zeggen het vaakst dat ze de meest risicomijdende generatie zijn. Dit suggereert dat wat andere generaties misschien als inflexibiliteit beschouwen, voor babyboomers eerder aanvoelt als voorzichtigheid.

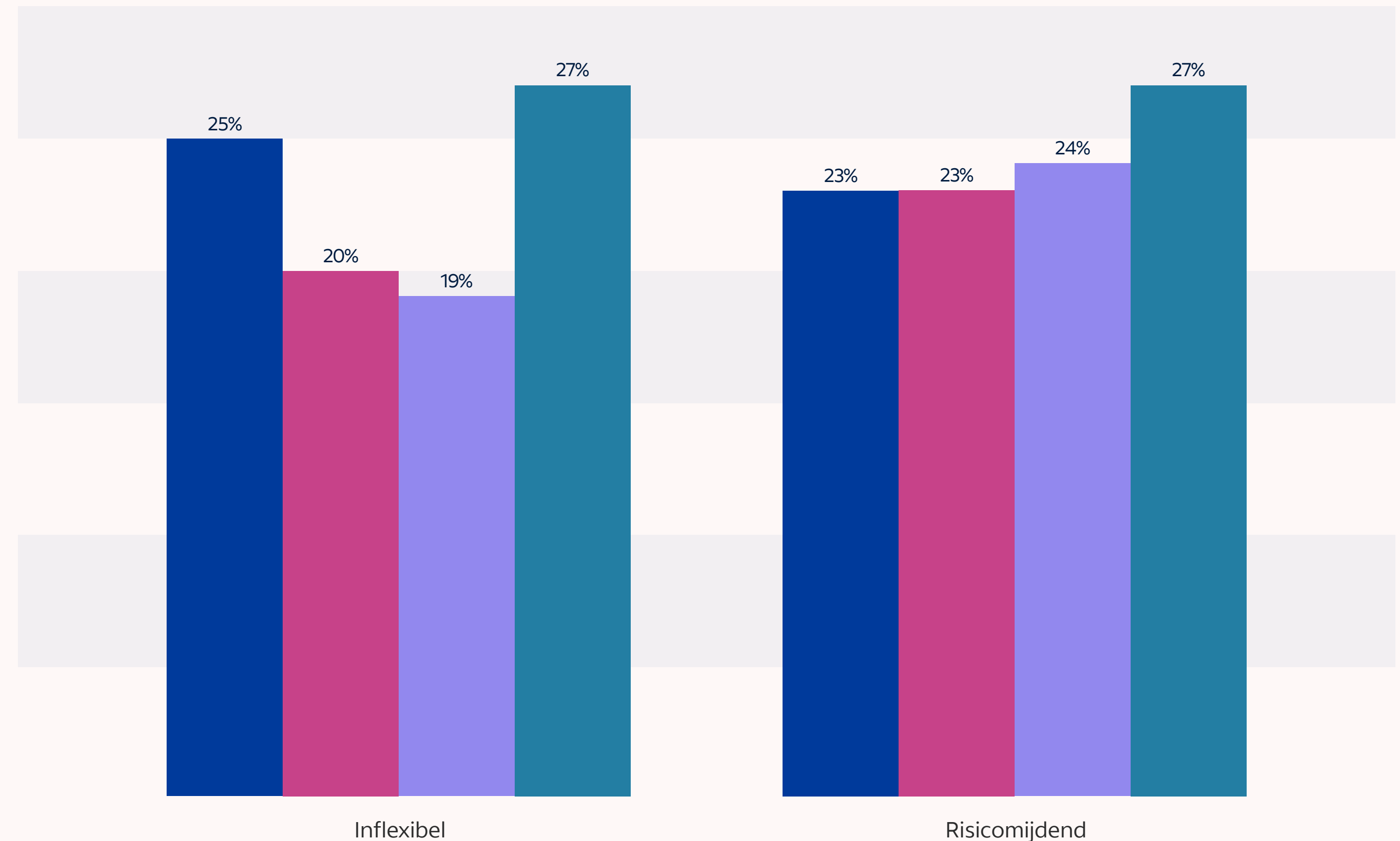
"Oudere werknemers zeggen vaak: 'Kijk, ik heb hier al vijf verschillende systemen geleerd. Hoe lang zal dit nieuwe systeem meegaan?'" , zegt Tinsley-Fix. Als anderen ervan uitgaan dat alle verandering goed is, "kan die aarzeling en terughoudendheid worden geïnterpreteerd als inflexibiliteit".

Tinsley-Fix stelt voor om oudere werknemers de kans te geven om mee te denken over grote veranderingen. "Formuleer het als een gesprek in plaats van een bevel", zegt ze. "Erken iemands frustratie bij het overbrengen van een zoveelste noodzakelijke verandering". Op die manier kunnen werkgevers de ervaring van oudere werknemers gebruiken om veranderingen effectief te managen, potentiële obstakels in kaart te brengen en manieren te vinden om deze te overwinnen.

Wat zien werkgevers als negatieve eigenschappen van oudere generaties?

Net als werkzoekenden zeggen werkgevers over het algemeen dat babyboomers de meest inflexibele en risicomijdende generatie zijn.

- Generatie Z
- Millennials
- Generatie X
- Babyboomers



Vraag aan werkgevers: welke eigenschappen associeer je het meest met elke generatie? Selecteer alle generaties die van toepassing zijn voor elke rij.

Een multigenerationeel personeelsbestand is de moeite waard

Het oplossen van intergenerationele uitdagingen vereist veel inzet. Maar voor organisaties die zich hier bewust voor inspannen, kan dit aanzienlijke voordelen opleveren.



De positieve kant van generatieverschillen

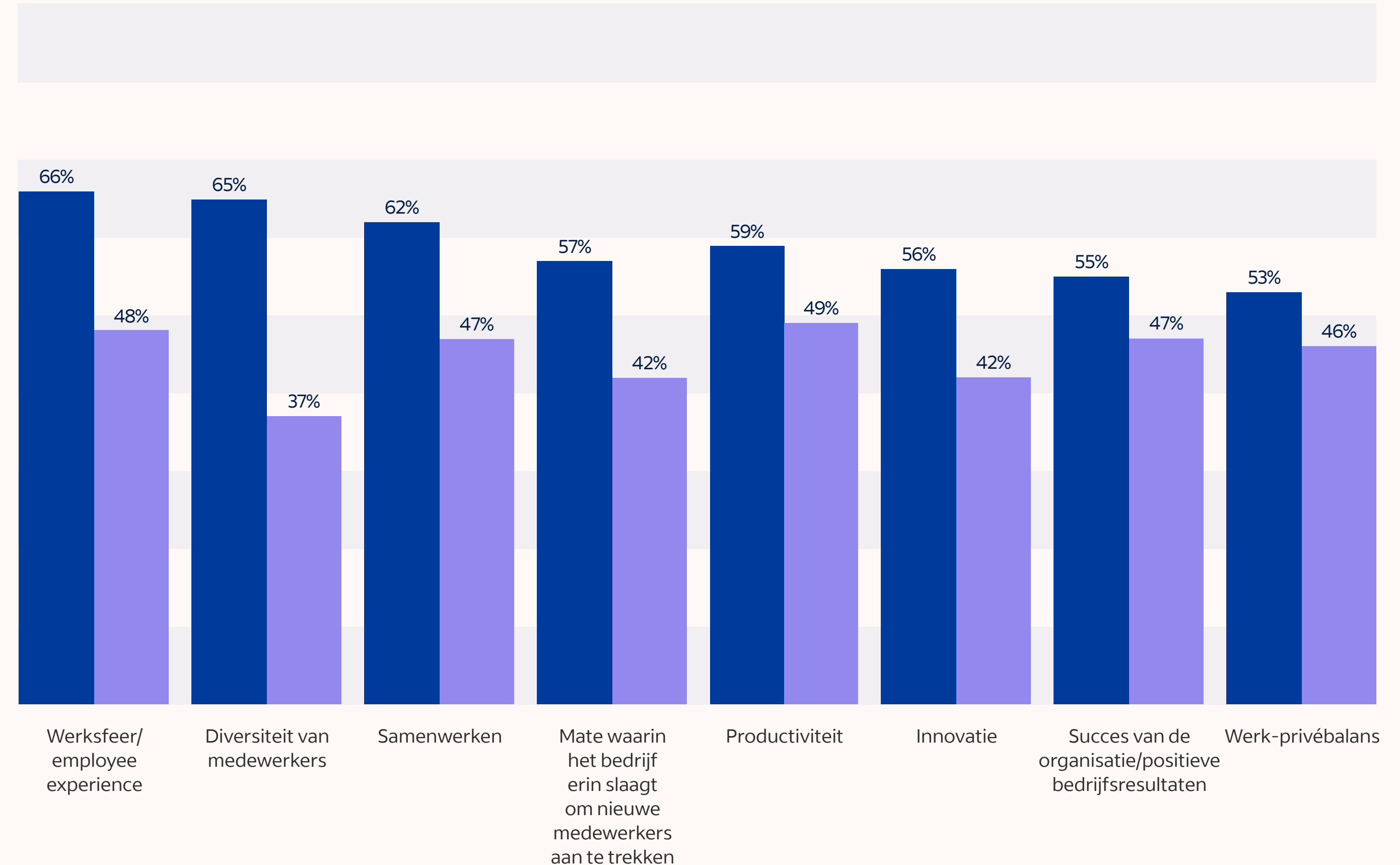
Een aanzienlijke meerderheid van de respondenten (ten minste twee derde van de werkgevers en werkzoekenden) is van mening dat een multigenerationeel personeelsbestand veel voordelen heeft voor bedrijven en medewerkers.

Het grootste voordeel is volgens respondenten van alle leeftijden het delen van kennis, waarbij jongere en oudere werknemers van elkaar leren. Dat wordt op de voet gevolgd door de voordelen die voortkomen uit het hebben van een schat aan gecombineerde ervaringen over de generaties heen.

Wat zien werkzoekenden als voordelen van een multigenerationeel personeelsbestand?

Werkzoekenden van alle leeftijden zeggen dat een generatiedivers personeelsbestand beter is voor bedrijven en medewerkers.

- Verdeeld over verschillende generaties
- Uitsluitend van één generatie



Vraag aan werkzoekenden: je zei dat medewerkers in je personeelsbestand verdeeld zijn over generaties of uitsluitend van één generatie zijn. Welke impact heeft dit volgens jou op de volgende aspecten van het werk? Selecteer één optie per rij.

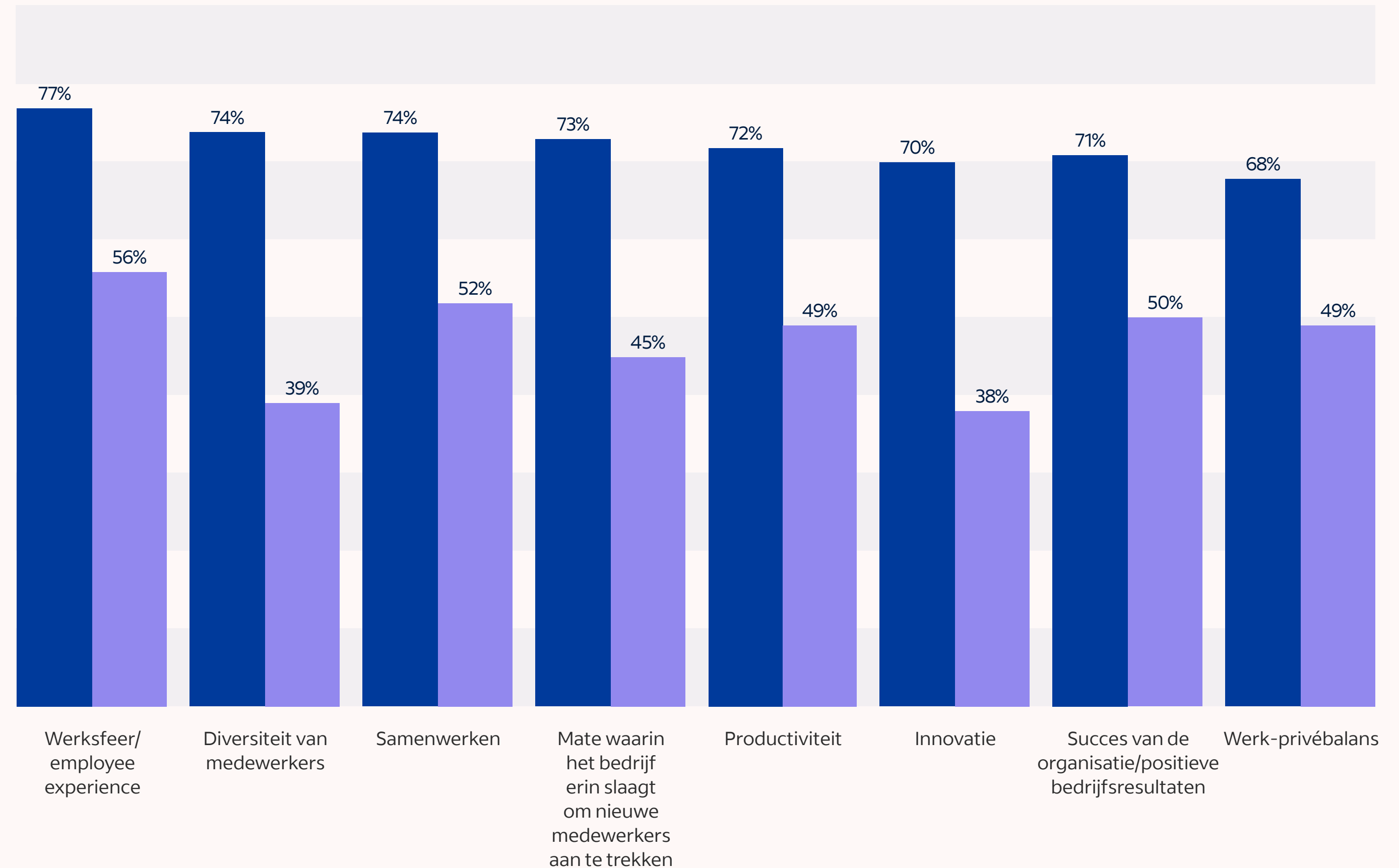
Hoe generatiediverser een bedrijf is, hoe groter die voordelen voelen. Bij bedrijven waar het personeelsbestand gelijkmatig verdeeld is over verschillende generaties, zegt 77% van de werkgevers dat generatiediversiteit een positieve invloed heeft op de werksfeer. Hier tegenover zegt slechts 56% van de werkgevers ditzelfde over een personeelsbestand dat uitsluitend uit één generatie bestaat. Dit patroon zien we ook bij werkzoekenden, die vaker positieve resultaten melden als ze werken voor een bedrijf dat verschillende generaties in dienst heeft.

Maar er zijn ook voordelen voor werkgevers. Bijna driekwart van de werkgevers die een multigenerationeel personeelsbestand hebben, zegt dat de personeelssamenstelling zowel ten goede komt aan de productiviteit als de bedrijfsresultaten. Ter vergelijking: van de werkgevers waar het personeelsbestand uit uitsluitend één generatie bestaat wordt dit maar door de helft gezegd.

Een manier voor werkgevers om meer van deze intergenerationale kennisoverdracht te stimuleren is door dit expliciet intern aan te moedigen, zegt Murphy. "Spreek je waardering uit wanneer iemand een collega helpt. Geef iemand die om hulp vraagt een pluim", zegt hij. "Die dingen hebben een enorme impact op mensen, ongeacht hun leeftijd, en geven je medewerkers het gevoel dat ze altijd iets kunnen vragen."

Wat zijn volgens werkgevers de voordelen van een multigenerationeel personeelsbestand?

Werkgevers zien generatiediversiteit in overgrote meerderheid als een voordeel, nog meer dan werkzoekenden.



Vraag aan werkgevers: je zei dat medewerkers in je personeelsbestand verdeeld zijn over generaties of uitsluitend uit één generatie zijn. Welke impact heeft dit volgens jou op de volgende aspecten van het werk? Selecteer één optie per rij.

Communicatie is de sleutel

Communicatie is het grootste obstakel voor het benutten van de voordelen van een multigenerationeel personeelsbestand. Ongeveer een derde van alle respondenten zegt dat generatieverschillen in communicatiestijl en -verwachtingen de grootste uitdaging zijn voor generatiediverse bedrijven. De enige uitschieters op deze vraag zijn werkgevers uit Generatie Z: 35% van hen zegt dat botsende zienswijzen en meningen een groter probleem zijn.

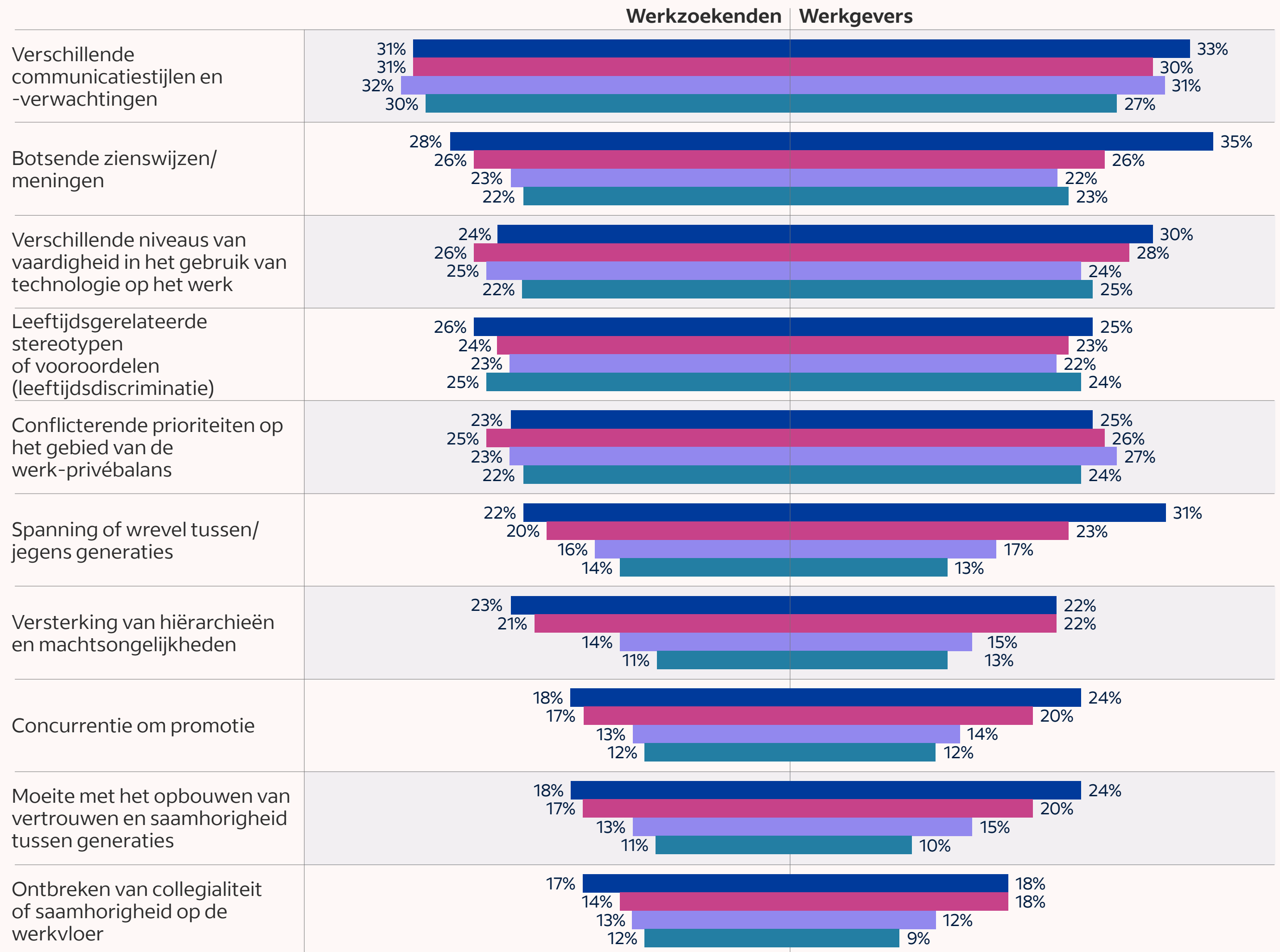
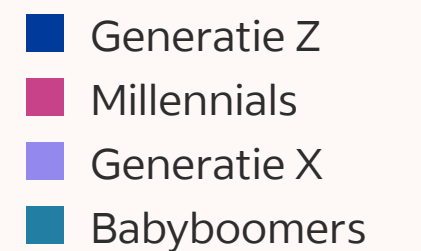
Een deel van die spanning kan te maken hebben met een verkeerde interpretatie. Oudere generaties kunnen bijvoorbeeld aannemen dat jongere collega's die hun camera uitzetten voor Zoom-vergaderingen niet betrokken zijn. Maar volgens Deloitte leeft meer dan de helft van de werknemers uit Generatie Z van loonstrook tot loonstrook⁷ en wonen ze vaak samen met huisgenoten om te besparen op woonkosten. Ze hebben misschien geen formele thuishoortruimte - of zelfs geen bureau - en kunnen zich schamen als collega's zien dat ze vanuit hun slaapkamer deelnemen aan een meeting. Door algemene veronderstellingen over communicatiestijlen te herzien, kun je de wrijving verminderen.

Vraag aan werkzoekenden: Welke van de volgende uitdagingen associeer je vooral met een multigenerationeel personeelsbestand? Selecteer alle opties die van toepassing zijn. Vraag aan werkgevers: Welke van de volgende uitdagingen associeer je vooral met een multigenerationeel personeelsbestand? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

7. Deloitte, [Gen Z and Millennial Survey](#) 2024, 2024.

Wat zien werkzoekenden en werkgevers als de grootste uitdagingen van een multigenerationeel personeelsbestand?

Communicatie-uitdagingen staan hier bovenaan de lijst, gevolgd door botsende zienswijzen en meningen.



Indeed-enquête met YouGov 2024, totaal n=9219 werkzoekenden en 4839 werkgevers

Dat betekent niet dat bedrijven de normen op de werkplek overboord moeten gooien om tegemoet te komen aan de communicatiestijlen van jongere werknemers. Maar het betekent wel dat ze bewuster jongere werknemers aan die normen moeten laten wennen (en andersom).

Volgens Tinsley-Fix kunnen intergenerationele steungroepen voor medewerkers (ERG's) oudere generaties helpen jongere generaties beter te begrijpen, terwijl ze tegelijkertijd een forum creëren voor jongere generaties om te leren. "We moeten ervoor zorgen dat, welke normen we in ons bedrijf ook hebben, we jongere werknemers op hun gemak stellen en hen die kans op mentorschap bieden", zegt ze. Mentorschap is bovendien geen eenrichtingsverkeer: jongere medewerkers kunnen hun oudere collega's helpen om met nieuwe technologieën om te gaan en de normen, verwachtingen en voorkeuren van een steeds invloedrijkere doelgroep te begrijpen.



Oudere teamleden delen hun wijsheid en ervaring, terwijl jongere teamleden nieuwe energie en technische vaardigheden inbrengen."



Werkgever uit de millennialgeneratie, VS



Oudere generaties kunnen kennis en expertise doorgeven aan jongere generaties, die op hun beurt oudere medewerkers van hedendaagse kennis voorzien."



Werkzoekende uit Generatie X, Nederland

Leeftijdscriminatie blijft een obstakel

Uit onze enquête bleek dat werkzoekenden en werkgevers over het algemeen op één lijn zitten wat betreft hun meningen over en ervaringen met een multigenerationeel personeelsbestand, maar bij één onderwerp bracht het onderzoek wel een groot verschil aan het licht: de perceptie van leeftijd als een belemmering voor het vinden van werk en loopbaanontwikkeling.

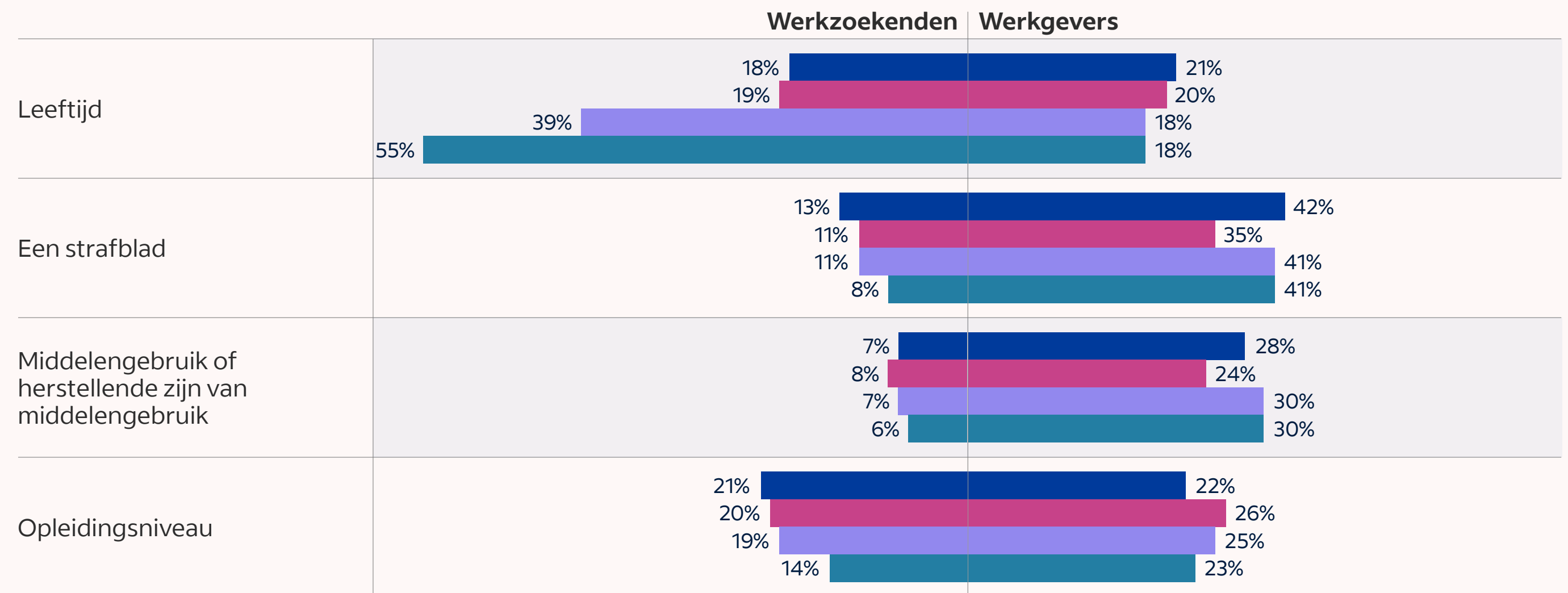
Volgens werkzoekenden is leeftijd niet alleen het belangrijkste obstakel voor het verkrijgen van een baan, maar ook voor een loonsverhoging of promotie. Hoe ouder de respondenten, hoe meer ze het gevoel hebben dat leeftijd hun kansen beperkt: 55% van de babyboomers zegt dat hun leeftijd het vinden van een baan heeft belemmerd, en 35% dat het loonsverhogingen, promoties en nieuwe kansen in de weg heeft gestaan. Ook werkzoekenden uit Generatie X zien, vaker dan millennials of Generatie Z, leeftijd als een obstakel voor het vinden van werk en het krijgen van loonsverhoging of promotie.

Maar voor werkgevers staat leeftijd laag op de lijst van obstakels. Ze zien een strafblad als de grootste belemmering voor het krijgen van werk, promoties en loonsverhoging.

Wat zien werkzoekenden en werkgevers als de grootste obstakels voor het krijgen van een baan?

Werkzoekenden zien leeftijd als een groot obstakel, terwijl werkgevers dat niet als een belangrijke factor beschouwen.

- Generatie Z
- Millennials
- Generatie X
- Babyboomers



Vraag aan werkzoekenden: welke factoren kunnen volgens jou obstakels zijn voor het vinden van de baan die je wilt? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

Vraag aan werkgevers: welke factoren kunnen volgens jou obstakels zijn die sommige mensen ervan weerhouden om bij je bedrijf te solliciteren? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

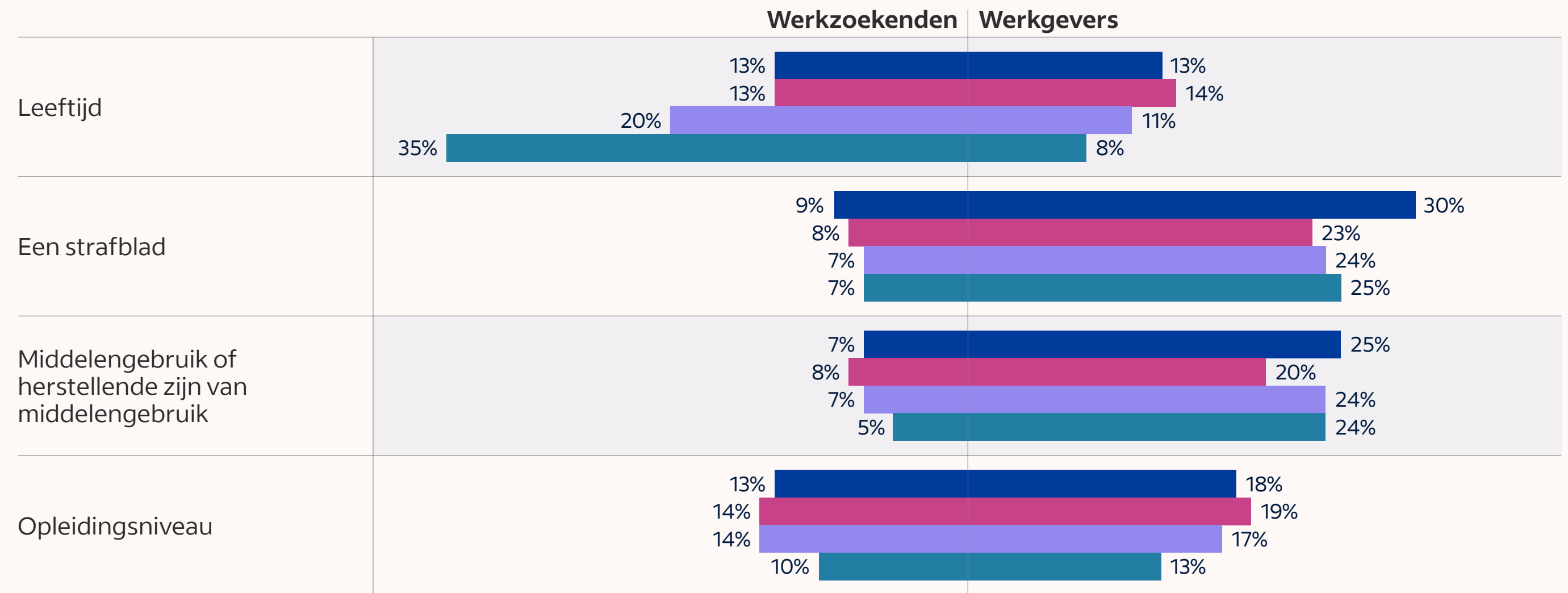
Tinsley-Fix van AARP zegt dat werkgevers mogelijk niet helemaal eerlijk tegen zichzelf zijn. "Er is zeker leeftijdsdiscriminatie", zegt ze, daarbij verwijzend naar het eigen onderzoek van AARP waaruit is gebleken dat ongeveer tweederde van de 40-plussers leeftijdsdiscriminatie heeft gevoeld of gezien. Maar het is ook mogelijk, zegt ze, dat werkgevers oudere kandidaten niet selecteren, niet omdat ze ouder zijn, maar omdat ze overgekwalificeerd lijken.

"Ik denk dat werkgevers veel meer bereid zouden zijn om zogenaamde 'overgekwalificeerde' werknemers in dienst te nemen als ze hen als een buitenkans konden zien waarmee ze extra vaardigheden en ervaring in huis halen voor de functie", zegt ze.

Wat zijn volgens werkzoekenden en werkgevers de belangrijkste redenen dat medewerkers geen promotie of loonsverhoging krijgen?

Werkzoekenden denken dat leeftijd het belangrijkste obstakel is, terwijl werkgevers juist zeggen dat het de minst belangrijke factor is.

- Generatie Z
- Millennials
- Generatie X
- Babyboomers



Vraag aan werkzoekenden: welke factoren kunnen voor jou een belemmering vormen voor het krijgen van promotie, loonsverhoging of nieuwe kansen bij je bedrijf? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.
 Vraag aan werkgevers: welke factoren kunnen voor werknemers een belemmering vormen voor het krijgen van promotie, loonsverhoging of nieuwe kansen bij je bedrijf? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

Hoe kunnen we de kloof dichten

Ondanks hun verschillen zijn er een aantal zaken waar werkzoekenden en werkgevers van alle generaties waarde aan hechten. Ongeveer de helft van de werkzoekenden en werkgevers ziet concurrerende salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden, flexwerkregelingen en initiatieven voor een werk-privébalans als de meest effectieve manieren om een multigenerationeel personeelsbestand te behouden. Die zaken worden, in beide groepen, zelfs nog belangrijker gevonden door Generatie X en babyboomers.

Uit de enquête blijkt ook dat er veel steun is voor skills-based werven, oftewel het sourcen en beoordelen van kandidaten op basis van hun vaardigheden, ongeacht waar en hoe ze die hebben opgedaan. In alle generaties zegt 40% van de werkgevers en 37% van de werkzoekenden dat ze achter een skills-based wervingsaanpak staan om recruitment eerlijker te maken. Toch moeten werkgevers die skills-based willen werven zich bewust zijn van de generatieverschillen.

Bij een effectieve strategie voor skills-based werven kunnen AI-tools bijvoorbeeld een belangrijke rol spelen. "AI geeft ons de mogelijkheid om naar een vacaturetekst van een werkgever te kijken en er de belangrijkste vaardigheden uit te halen die nodig zijn voor de functie, en vervolgens de profielen van werkzoekenden te analyseren en te begrijpen welke vaardigheden ze hebben geleerd in verschillende functies om een goede potentiële match te vinden", zegt Hannah Calhoun, Head of AI Innovation bij Indeed.

Wat zorgt ervoor dat multigenerationele werkplekken het goed doen?

Alle generaties zijn het erover eens dat concurrerende salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden essentieel zijn, maar Generatie Z en millennials vinden flexibiliteit en een goede werk-privébalans net zo belangrijk, of zelfs nog belangrijker.

	Werkzoekenden				Werkgevers			
	Generatie Z	Millennials	Generatie X	Babyboomers	Generatie Z	Millennials	Generatie X	Babyboomers
Concurrerende salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden	45%	51%	56%	62%	41%	47%	55%	58%
Flexibele werkregelingen (d.w.z. thuiswerken, flexibele werktijden)	48%	50%	53%	56%	47%	47%	50%	51%
Initiatieven ter bevordering van de werk-privébalans	43%	48%	50%	52%	49%	47%	49%	51%
Carrièremogelijkheden	44%	43%	48%	52%	47%	44%	47%	52%
Mogelijkheden voor continu leren en ontwikkelen	39%	41%	43%	47%	44%	43%	43%	46%
Inclusieve bedrijfscultuur	28%	28%	24%	25%	39%	33%	30%	29%
Bedrijfsdoel of -missie	26%	22%	17%	18%	38%	27%	25%	23%
Focus op employer branding	18%	15%	8%	5%	34%	22%	14%	11%

Vraag aan werkzoekenden: welke van de volgende strategieën zijn volgens jou het meest effectief voor het behouden van talent uit verschillende generaties? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

Vraag aan werkgevers: welke van de volgende strategieën zijn volgens jou het meest effectief voor het behouden van talent uit verschillende generaties? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.

Maar uit onze enquête blijkt dat slechts 10% of minder van de werkgevers en werkzoekenden uit de babyboomgeneratie een voorstander is van het gebruik van geautomatiseerde screenings-, berichten-, matching- en recruitmenttools.

Dit wijst erop dat er meer voorlichting nodig is over de voordelen van AI-tools, aangezien deze tools de toekomst kunnen zijn: ongeveer een derde van de werkgevers uit Generatie Z zegt dat ze zouden overwegen om geautomatiseerde technologie te gebruiken om eerlijkere recruitment mogelijk te maken, meer dan welke andere generatie dan ook.

"Hoewel jongere medewerkers zich misschien meer dan oudere generaties op hun gemak voelen met het gebruik van AI-tools door recruiters, moeten we meer doen om werkzoekenden van elke leeftijd te helpen meer vertrouwen in het proces te krijgen", zegt Calhoon. "Dit begint met werkzoekenden duidelijk uit te leggen hoe en waarom AI in het recruitmentproces wordt gebruikt en ze controle te geven over hoe ze als kandidaat aan werkgevers worden gepresenteerd; dit zijn de twee kernprincipes van de verantwoorde AI-aanpak van Indeed."

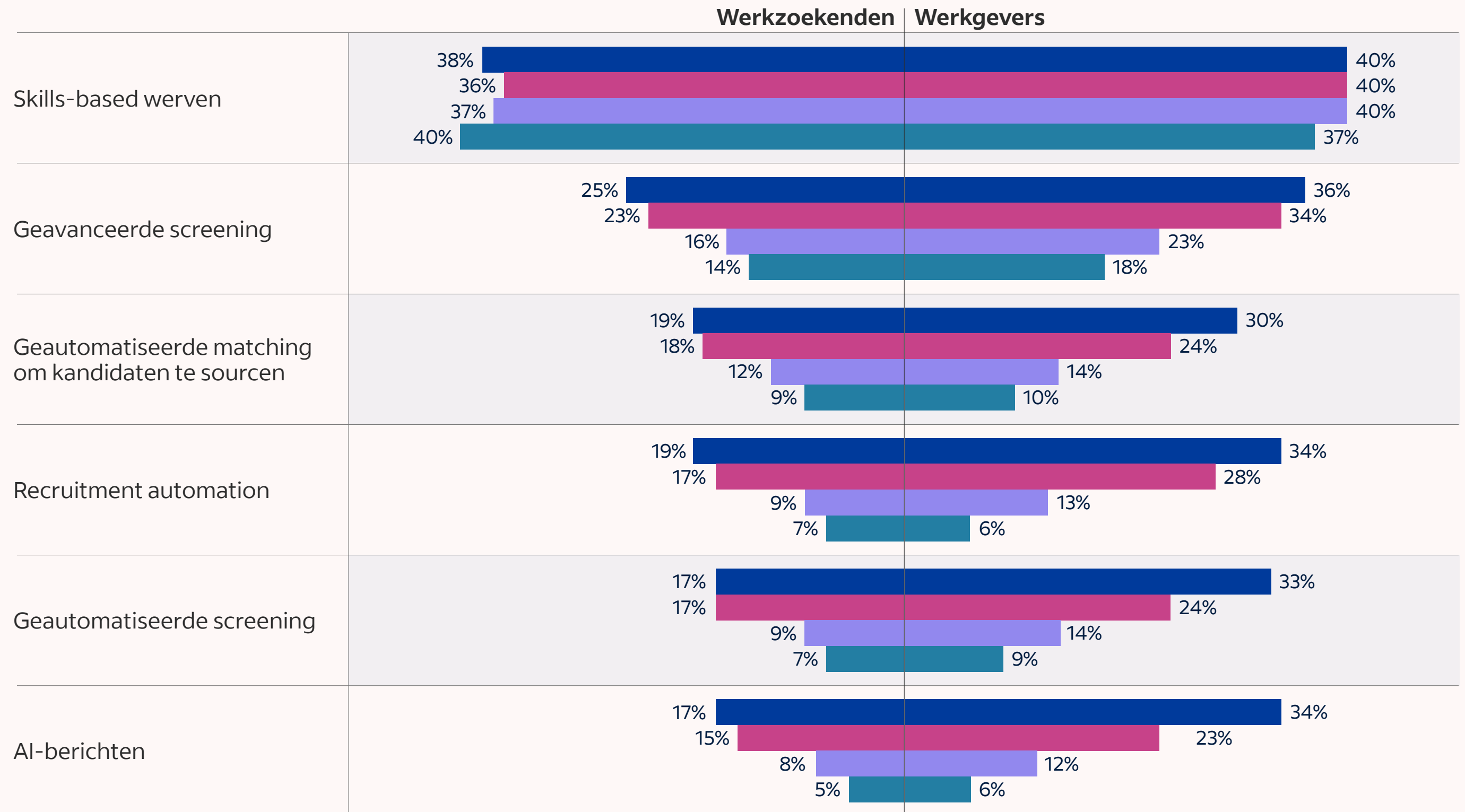
Hoewel de drempel om AI te leren gebruiken hoog lijkt, zullen zowel werkzoekenden als werkgevers zich moeten aanpassen. "Het spel is veranderd", zegt Tinsley-Fix van AARP. "Ook op dit punt moet je kunnen concurreren."

Generatie Z zegt ook vaker dan oudere generaties dat het doel of de missie en het werkgeversmerk van een organisatie belangrijk zijn om werknemers voor het bedrijf te behouden. Uit deze voorkeuren kunnen werkgevers goed afleiden hoe ze hun recruitment- en talentmanagementpraktijken toekomstbestendig kunnen maken.

In hoeverre staan mensen achter de volgende tools en praktijken als het gaat om eerlijkere recruitment?

Bij zowel werkgevers als werkzoekenden staat skills-based werven hoog op de lijst.

- Generatie Z
- Millennials
- Generatie X
- Babyboomers



Vraag aan werkzoekenden: welke recruitmenttools of -praktijken zouden werkgevers volgens jou mogen gebruiken om eerlijker te werven? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.
 Vraag aan werkgevers: welke recruitmenttools of -praktijken zou je overwegen te gebruiken om eerlijker te werven? Selecteer alle opties die van toepassing zijn.



Bij Indeed hebben we gezien hoe samenwerking tussen meerdere generaties innovatie stimuleert, de veerkracht vergroot en door de verschillende perspectieven een echt concurrentievoordeel oplevert."

Carmen Graf
Executive Sponsor van de IBRG 'All Generations Empowered' (AGE) van Indeed

Conclusie en belangrijkste inzichten

De ongekeerde verscheidenheid aan generaties in de huidige beroepsbevolking schept geheel nieuwe mogelijkheden voor het opbouwen en behouden van een sterk personeelsbestand, het vergroten van de bedrijfsveerkracht en het behalen van een concurrentievoordeel.

1. Nu Generatie Z de arbeidsmarkt betreedt en oudere generaties later met pensioen gaan, is het leeftijdsverschil tussen verschillende groepen in de beroepsbevolking groter dan ooit. Ontdek [wat elke generatie waardeert](#) en wat ze onderscheidt op [Indeed Inspiration](#), ons thought leadership-platform.
2. Generatie Z heeft vanwege de coronacrisis belangrijke kansen gemist voor fysieke stages en banen op startersniveau, maar door mentorschap en het helpen ontwikkelen van vaardigheden kunnen jonge medewerkers hun achterstand inhalen en leren functioneren in de bedrijfscultuur. Kom meer te weten over bijscholing met [onze skills-based strategieën voor het toekomstbestendig maken van je personeelsbestand](#).
3. Werkzoekenden noemen vaak leeftijd als het grootste obstakel voor het krijgen van een baan en loopbaankansen. Kom meer te weten over de perspectieven van oudere werknemers op recruitment, het veranderen van baan en leeftijdsdiscriminatie in het [onderzoek van AARP](#).
4. Skills-based werven is een manier om het recruitmentproces eerlijker te maken voor alle generaties. Ga aan de slag met onze [beginnershandleiding voor skills-based werven](#) en leer hoe je obstakels kunt wegnemen met de [Werkgevershandleiding voor skills-based werven](#).



Dit document is onderhevig aan copyright van Indeed, Inc. Het is uitdrukkelijk verboden om zonder de schriftelijke toestemming van Indeed het onderhavige document deels of geheel te gebruiken, te wijzigen, te reproduceren, door te sturen of te herpubliceren. Indeed aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik of de toepassing van de informatie uit dit document, noch voor interpretaties van dit document.

Copyright © 2025 Indeed, Inc. Alle rechten voorbehouden.