

VU Research Portal

Active Aging in Work

Polat, T.

2015

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Polat, T. (2015). *Active Aging in Work: Motivating Employees to continue working after Retirement*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. Amsterdam Business Research Institute.

General rights

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

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

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

Actief ouder worden en de motivatie om langer door te werken

Introductie

De bevolking van Nederland en andere westerse landen vergrijst in hoog tempo. Er worden minder kinderen geboren, terwijl ouderen langer en gezonder leven. Deze demografische ontwikkelingen brengen de vergrijzing van de beroepsbevolking teweeg. Dit effect wordt nog eens versterkt door de grote omvang van de babyboom generatie (mensen die geboren zijn tussen 1946 en 1964), die binnenkort de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Hoewel de voorspelde tekorten op de arbeidsmarkt -als resultaat van de vergrijzing- door de huidige economische crisis uitblijven, zullen de tekorten weer zichtbaar worden op het moment dat de effecten van de crisis uitgewerkt zijn. Daarom is het van groot belang voor organisaties om inzicht te krijgen in hoe zij hun medewerkers langer actief en gemotiveerd aan het werk kunnen houden. Hoewel de effecten van vergrijzing zichtbaar zijn in alle sectoren, wordt de zorgsector het hardst getroffen. De sector heeft te kampen met een gemiddeld oudere werknemerspopulatie en tegelijkertijd een gemiddeld lage toestroom van jongeren. Bovendien zal de vraag naar personeel ook toenemen in de sector, naarmate de vergrijzing toeneemt. In deze dissertatie is onderzoek gedaan naar hoe ouderen langer actief en gemotiveerd aan het werk gehouden kunnen worden.

Deze dissertatie draagt bij aan bestaande kennis door de volgende vragen te beantwoorden: 1) Hoe dragen HR instrumenten bij aan de motivatie om langer door te werken?; 2) Wat is de rol van organisatieklimaat bij de motivatie om langer door te werken?; 3) en Hoe willen medewerkers langer doorwerken na hun pensioen (doorwerkprofielen)?.

Resultaten

HR instrumenten die bijdragen tot de motivatie om langer door te werken

Bestaande onderzoeken laten verscheidene factoren zien die van invloed zijn op beslissingen omtrent het pensioen. Deze factoren kunnen samengevat worden in individuele, werk en organisatie gerelateerde, familie gerelateerde, en socio-economische factoren (Wang & Shultz, 2010). Ondanks de individuele relevantie van elk van deze factoren, zijn organisaties slechts in staat om werk en organisatie gerelateerde factoren te beïnvloeden.

HRM literatuur toont aan dat de HR praktijken signalen afgeven aan medewerkers over wat van hen verwacht wordt binnen de werkcontext. De HR praktijken van de organisatie vormen dus een belangrijk communicatiemiddel naar de medewerker toe en beïnvloeden op die manier organisatie uitkomsten (Ostroff & Bowen, 2000). In de context van langer doorwerken, zijn met name HR praktijken die gericht zijn op ontwikkeling voor ouderen belangrijk bij de motivatie en het vermogen om langer actief te blijven op de arbeidsmarkt (Armstrong-Stassen, 2008). Ontwikkel HR praktijken dragen bij aan het vermogen om langer door te werken door de inzetbaarheid van ouderen op pijl te houden en de motivatie om langer door te werken te verhogen door een goede relatie tussen de werkgever en werknemer te bewerkstelligen (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008; Van der Heijden, de Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009).

In Hoofdstuk 2 is de beschikbaarheid en het gebruik van HR praktijken onderzocht in vier zorgorganisaties. De resultaten laten zien dat ondanks medewerkers aangeven dat HR

praktijken beschikbaar zijn, het gebruik van de praktijken vaak aanzienlijk laag is. Dit suggereert dat de signaal functie van HR praktijken wellicht wordt vervuld, maar de praktische functie niet.

In Hoofdstuk 3 wordt specifiek ingezoomd op ontwikkel HR praktijken en de rol die zij hebben in de motivatie om langer door te werken. In lijn met HR theorieën laat Hoofdstuk 3 zien dat ontwikkel HR praktijken voorspellers zijn van een organisatieklimaat dat zich kenmerkt als ontwikkelgericht en de vervulling van het psychologische contract (Ostroff & Bowen, 2000). Deze positieve percepties van het organisatieklimaat en het psychologische contract zijn vervolgens bepalend voor de relatie die medewerkers hebben met de organisatie, welke onder meer wordt uitgedrukt in organisatie betrokkenheid en werk bevoegenheid. Deze attitudes zijn vervolgens gerelateerd aan de motivatie (Wang & Shultz, 2010) en uiteindelijk de beslissing om langer door te werken (Ajzen, 1991).

De resultaten van zowel Hoofdstuk 2 als Hoofdstuk 3 hebben aangetoond dat bevoegenheid een consistente en belangrijke voorspeller is van de motivatie om langer door te werken. Daarom is bevoegenheid nader onderzocht in Hoofdstuk 4. In Hoofdstuk 4 is onderzocht hoe bevoegenheid gegenereerd kan worden met behulp van werkkenmerken en de rol van leeftijd hierbij. Volgens het *work characteristics* model bevorderen kern werkkenmerken of *job-resources* bevoegenheid op het werk (Hackman & Oldham, 1980; Kahn, 1990). *Job-resources* die onderdeel uitmaken van de studie in Hoofdstuk 4 zijn: werkdruk, autonomie, ontwikkelmogelijkheden en feedback. In de studie is onderzocht wat de invloed is van werkdruk op bevoegenheid, en hoe dit verschilt voor jong en oud. Tevens is onderzocht wat het effect is van autonomie, ontwikkelmogelijkheden en feedback op de relatie tussen werkdruk en bevoegenheid (zie figuur 4.1 pagina 89).

De resultaten hebben aangetoond dat de relatie tussen werkdruk en werkbevoegenheid curvilinair is, als een omgekeerde U-vorm. Werkdruk heeft in eerste instantie een positief effect op bevoegenheid omdat het wordt gezien als een uitdaging, werknemers verwachten namelijk aan de taakeisen te kunnen voldoen door inspanningen te leveren en in ruil daarvoor beloond te worden (Vroom, 1964). Indien de werkdruk de capaciteiten van de werknemer overstijgt en de werknemer niet meer in staat is om aan de taakeisen te voldoen, heeft werkdruk een negatief effect op bevoegenheid (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998; Karasek, 1979). Verder laat de studie zien dat de relatie tussen bevoegenheid en werkdruk verschillend is voor oudere en jongere werknemers. De resultaten laten zien dat leeftijd een modererend effect heeft op de relatie tussen werkdruk en bevoegenheid, ouderen worden namelijk minder beïnvloed door het negatieve effect van werkdruk. Dit is in lijn met de levensloop theorieën, waarin wordt uitgelegd dat ouderen leren omgaan met de (fysieke en cognitieve) verliezen waar zij mee worden geconfronteerd (Baltes, Reese, & Lipsitt, 1980). Derhalve hebben ouderen meer ervaring en flexibiliteit (Kanfer & Ackerman, 2004), wat hen in staat stelt beter om te kunnen gaan met situaties die veeleisend zijn. Tenslotte laten de resultaten zien dat werk gerelateerde energiebronnen (zoals mogelijkheden om te ontwikkelen, autonomie en feedback) werkbevoegenheid verhogen en dat de ontwikkelmogelijkheden en autonomie de relatie tussen werkdruk en werkbevoegenheid voor jongeren bufferen. De studie toont aan dat wanneer de leeftijd van werknemers hoog is (50+), het modererende effect van de werkkenmerken op de relatie tussen bevoegenheid en werkdruk zwakker is dan wanneer de leeftijd van werknemers laag is. Het laatste kan verklaard worden

doordat oudere werknemers de negatieve effecten van werkdruk dempen door ervaring en flexibiliteit die hen in staat stelt om te kunnen gaan met veeleisende situaties, terwijl jongeren meer afhankelijk zijn van werk gerelateerde energiebronnen (Heckhausen & Schulz, 1995).

Twee belangrijke implicaties vloeien voort uit dit onderwerp. Ten eerste laten de studies zien dat HR praktijken die gericht zijn op ontwikkeling belangrijk zijn om ouderen te motiveren om langer door te werken. Dit is in lijn met eerdere studies die hebben aangetoond dat continue ontwikkeling een belangrijk onderdeel is van HR beleid gericht op duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden, Schalk & Veldhoven, 2008). Bovendien creëren HR initiatieven die gericht zijn op ontwikkeling een ontwikkelklimaat en laten daarmee aan werknemers zien dat de organisatie loyaal is aan hen, en in hen investeert. Werknemers willen deze loyaliteit belonen door betrokkenheid te tonen, wat uiteindelijk hun motivatie om te blijven werken vergroot (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). Ten tweede is aangetoond dat de invloed van HR praktijken op werk gerelateerde attitudes verschillend is voor jongeren en ouderen. In dit proefschrift is bijvoorbeeld aangetoond dat de effectiviteit van *job resources* anders is voor werknemers van verschillende leeftijden.

Organisatieklimaat en de motivatie om langer door te werken

Zoals eerder al is aangegeven, bestaat er geen directe relatie tussen HR praktijken en het gedrag van werknemers. HR praktijken geven een signaal af van de verwachtingen van de organisatie ten opzichte van haar werknemers en de interpretatie van deze praktijken vormt vervolgens het organisatieklimaat (Ostroff & Bowen, 2000). Wanneer organisaties langer doorwerken willen aanmoedigen moet het organisatieklimaat, dat wordt gevormd door de HR praktijken, dit ondersteunen. In Hoofdstuk 3 is de belangrijke rol van organisatieklimaat in de relatie tussen HR praktijken en de motivatie om langer door te werken onderzocht en aangetoond. De studie heeft laten zien dat de perceptie van aanwezigheid van ontwikkel HR praktijken een psychologisch ontwikkelklimaat creëren, wat leidt tot positieve werk gerelateerde attitudes en uiteindelijk ook de motivatie om langer door te werken. Voorts is in Hoofdstuk 5 onderzocht hoe ouderen langer willen doorwerken. In de studie zijn vier *doorwerkprofielen* onderscheiden, welke verschillende voorkeuren ten aanzien van langer doorwerken weergeven. De bevindingen tonen aan dat de voorkeuren voor de verschillende doorwerkprofielen gerelateerd zijn aan organisatieklimaat. De relatie tussen organisatieklimaat en doorwerkprofielen worden in meer detail behandeld in de volgende sectie.

De belangrijkste implicatie die voortvloeit uit de bevindingen rondom organisatieklimaat is dat het een belangrijke voorspeller is van de motivatie om langer door te werken en invulling van het doorwerkprofiel. Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat ontwikkelklimaat een voorspeller is van de intentie om te blijven werken (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). De bevindingen in deze dissertatie gaan echter een stapje verder door aan te tonen dat organisatieklimaat ook een voorspeller is van *hoe* ouderen willen doorwerken.

Doorwerkprofielen

In Hoofdstuk 2 en 5 is onderzocht hoe ouderen willen doorwerken. Studies omtrent werkparticipatie van ouderen leggen vaak de nadruk op hoe ouderen gemotiveerd kunnen worden om langer door te werken (e.g. Armstrong-Stassen, 2008). Hoe het doorwerken er dan uiteindelijk uitziet is echter onduidelijk. In bestaande studies die gaan over de werkparticipatie na het pensioen (ook wel *bridge employment* genoemd) worden de mogelijkheden ex ante vastgelegd, met vaak een beperkte scope. In deze studies wordt onderscheid gemaakt gebaseerd op het werkveld (i.e. *career bridge employment* versus *non-career bridge employment*) (e.g. Davis, 2003; Gobeski & Beehr, 2009) of op basis van organisatie domein (i.e. dezelfde organisatie versus andere organisatie) (Zhan, Wang & Yao, 2013). In deze dissertatie is gekozen voor een meer gedetailleerde aanpak om verschillende typen doorwerkprofielen te onderscheiden. Voorkeuren voor doorwerkprofielen zijn onderzocht op basis van bijvoorbeeld inhoud van het werk, frequentie of omvang van het werk en de werkdistributie. Gezien de toenemende vergrijzing (Eurofound, 2011) is het gunstig om na te denken over welke type doorwerkprofielen motiverend zijn bij de keus om langer door te werken.

In Hoofdstuk 2 is onderzocht hoe ouderen willen doorwerken na hun pensioen door hun bereidheid voor verschillende opties ten aanzien van langer doorwerken te onderzoeken. Hoofdstuk 5 gaat een stap verder door vier doorwerkprofielen te onderscheiden en te onderzoeken welke individuele en werk gerelateerde factoren gerelateerd zijn aan de voorkeur voor een bepaald werkprofiel. In deze studie is, op basis van literatuur op het gebied van niet-standaard werkvormen, een taxonomie gemaakt waar zes werkdimensies naar voren zijn gekomen. Deze dimensies waren: frequentie, distributie, vorm, duur, werkcontext en werkinhoud. Binnen elke dimensie zijn verschillende opties gedefinieerd. Bijvoorbeeld, voor de dimensie frequentie waren de opties: gelijk aantal uren, minder uren, meer uren en volledig stoppen met werken (zie Tabel 5.1. op pagina 114 voor een volledig overzicht). Vervolgens is aan medewerkers gevraagd in hoeverre elke optie voor hen van toepassing is. Op basis hiervan zijn vier doorwerkprofielen (DWP's) geconstrueerd: (1) een doorwerkprofiel waarbij werknemers wensen om minder te werken (DWP minder), (2) een doorwerkprofiel waarbij werknemers zoveel mogelijk aspecten van het werk hetzelfde willen houden (DWP onveranderd), (3) een doorwerkprofiel waarbij werknemers het werk inhoudelijk, dus op taakniveau, willen aanpassen (DWP inhoudelijke verandering) en tot slot (4) een doorwerkprofiel waarbij werknemers de werkcontext willen veranderen en dus niet willen doorwerken bij de huidige werkgever (DWP verandering werkcontext).

Tevens is onderzocht hoe de voorkeur voor een bepaald doorwerkprofiel gerelateerd is aan werk en individuele factoren. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat leeftijd, opleidingsniveau, omvang van het contract, toekomstperspectief, organisatieklimaat en psychologisch contract vervulling elk unieke voorspellers zijn van de voorkeur voor een bepaald doorwerkprofiel. Volgens de studie willen werknemers met een hoog opleidingsniveau en werknemers die een ontziekklimaat voelen werken volgens *DWP minder*. Ontwikkelklimaat en psychologisch contract vervulling waren positief gerelateerd aan *DWP onveranderd*. Dus wanneer werknemers het gevoel hebben dat de organisatie hen steunt en aanmoedigt om zichzelf te ontwikkelen en wanneer zij het gevoel hebben dat de organisatie haar beloftes is nagekomen,

willen zij zo min mogelijk veranderen aan hun werkprofiel. *DWP inhoudelijke verandering* was negatief gerelateerd aan chronologische leeftijd en positief gerelateerd aan toekomstperspectief en ontzielklimaat. Dit betekent dat werknemers de inhoud van hun werk niet willen veranderen en hoe meer werknemers het gevoel hebben dat zij een lange toekomst voor zich hebben, des te meer zij de voorkeur hebben om andere taken uit te voeren. Eveneens laat het onderzoek zien dat wanneer werknemers het gevoel hebben dat de organisatie hen stimuleert om hun taaklasten te verminderen en om met pensioen te gaan, zij een doorwerkprofiel willen waarbij ze andere taken hebben. De behoefte van de oudere werknemer om zijn taakinhoud te veranderen is in lijn met recent onderzoek op het gebied van *job crafting* en ouderen. Dit onderzoek laat zien dat *job crafting* (i.e., zelf geïnitieerde werk gerelateerde veranderingen in het takenpakket om deze beter te laten aansluiten aan persoonlijke capaciteiten en behoeften) belangrijk is bij succesvol ouder worden op het werk, omdat werkmotieven en capaciteiten veranderen met ouder worden en mobiliteit afneemt (Kooij, Tims, & Kanfer, 2014).

Ten slotte was *DWP verandering werkcontext* positief gerelateerd aan opleidingsniveau en ontzielklimaat en negatief gerelateerd aan psychologisch contract vervulling. Volgens deze bevindingen willen werknemers die hoger opgeleid zijn en medewerkers die een ontzielklimaat ervaren vaker ergens anders werken. Tevens is het gevoel dat de werkgever zich niet aan zijn beloftes heeft gehouden negatief gerelateerd aan de voorkeur om de werkcontext te veranderen. Volgens de resultaten hebben hoogopgeleiden vaker de voorkeur voor een doorwerkprofiel waarbij de werkcontext anders is.

Een belangrijke implicatie van deze bevindingen is dat het onderzoeken van doorwerkprofielen in de context van langer doorwerken relevant is. Vergelijkbaar met andere levensfasen, veranderen bij het ouder worden ook werkbehoeften en kunnen de behoeften rondom het werkprofiel verschillende vormen aannemen. Wanneer verschillende werkprofielen in acht worden genomen en doorwerken niet alleen wordt gezien als hetzelfde blijven doen voor een langere tijd, is het denkbaar dat de motivatie om langer door te werken ook toeneemt. Daarom zou het communiceren van verschillende doorwerkopties een belangrijk middel zijn om de doorwerkbehoeften van oudere medewerkers te accommoderen, hen meer controle te geven over hun carrière, en een realistisch beeld te schetsen van de laatste fase van hun carrière.

Conclusies en implicaties

In Hoofdstuk 6 worden de bevindingen van het proefschrift samengevat en worden de theoretische en praktische implicaties beschreven. Het proefschrift heeft aangetoond dat HR instrumenten een belangrijke rol spelen om ouderen te motiveren om langer door te werken. Ontwikkel HR instrumenten dragen bij aan de motivatie om langer door te werken door een organisatieklimaat te creëren dat een positief effect heeft op werk gerelateerde attitudes en uiteindelijk de motivatie om langer door te werken. De bevindingen laten tevens zien dat door leeftijd gerelateerde individuele verschillen, de effecten van HR instrumenten heterogeen zijn. Het is daarom belangrijk om deze verschillen in acht te nemen bij het opzetten van HR systemen. Individuele verschillen zijn ook relevant ten aanzien van voorkeuren voor het doorwerkprofiel.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is een belangrijke voorwaarde om ouderen actief en bevlogen aan het werk te houden. Dit kan door voldoende ontwikkel HR instrumenten te bieden aan ouderen, maar ook door taken zodanig in te richten zodat deze passen bij de behoeften van ouderen en ouderen in hun kracht worden gezet. Tevens laat het proefschrift zien dat ouderen verschillende voorkeuren hebben ten aanzien van doorwerken en het doorwerkprofiel en dat organisatieklimaat een belangrijke voorspeller van deze voorkeuren is.

Theoretische implicaties

In dit proefschrift is getracht te onderzoeken hoe medewerkers gemotiveerd kunnen worden om langer door te werken en hoe organisaties hieraan kunnen bijdragen.

Ten eerste toont dit proefschrift het belang aan van ontwikkel HR praktijken bij de motivatie om langer door te werken. Eerder is aangetoond dat ontwikkel HR praktijken en een ontwikkelklimaat voorspellers zijn van werkparticipatie van ouderen (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). Ontwikkel HR praktijken zijn belangrijk in de motivatie om langer door te werken, omdat medewerkers die er gebruik van maken zich continu ontwikkelen en hun vaardigheden op pijl houden en op die manier duurzaam inzetbaar blijven (Van der Heijden, Schalk, & van Veldhoven, 2008). Bovendien geeft het aanbieden van ontwikkel HR praktijken het signaal af naar medewerkers dat de organisatie hen belangrijk vindt om in te blijven investeren (Ostroff & Bowen, 2000). In ruil daarvoor tonen medewerkers loyaliteit naar de organisatie. De bevindingen laten zien dat de perceptie van beschikbaarheid van ontwikkel HR praktijken bijdragen aan de motivatie om langer door te werken door een positief ontwikkelklimaat te creëren en het vervullen van het psychologisch contract, wat een positief effect heeft op werkbevlogenheid en organisatiebetrokkenheid en uiteindelijk de motivatie om langer door te werken. Hoewel is aangetoond dat de perceptie van de aanwezigheid van HR praktijken bijdraagt aan de motivatie om langer door te werken, bij het ontbreken van gebruik draagt het niet bij aan hun inzetbaarheid.

Ten tweede draagt dit proefschrift bij aan de literatuur over het effect van werkdruk op werkbevlogenheid door het verrijken van de persoon-organisatie fit literatuur en werkstress literatuur (Edwards, et al., 1998; Kahn & Byosiere, 1992). Dit proefschrift heeft laten zien dat de relatie tussen werkdruk en werkbevlogenheid curviliair is en dat deze relatie sterker is voor jongeren dan voor ouderen. Tevens is aangetoond dat positieve taakeigenschappen (*job-resources*) het effect van werkdruk op bevlogenheid sterker beïnvloeden bij jongeren dan bij ouderen. Dit betekent dat er leeftijd gerelateerde verschillen zijn in het effect en dus ook de effectiviteit van HR initiatieven.

Tenslotte draagt dit proefschrift bij aan de literatuur over werkparticipatie na het pensioen (*bridge employment*) door meerdere vormen van langer doorwerken te onderzoeken. Dit proefschrift heeft aangetoond dat medewerkers verschillende voorkeuren hebben ten aanzien van hun doorwerkprofiel. Tevens is aangetoond dat de verschillende voorkeuren gerelateerd zijn aan het door de medewerker waargenomen organisatieklimaat en de staat van het psychologisch contract.

Praktische implicaties

Afgezien van de academische relevantie van het thema van dit proefschrift, dient dit onderzoek een praktische relevantie voor organisaties die in toenemende mate te maken hebben met een vergrijzde werkpopulatie. In deze dissertatie is aangetoond dat Human Resource Management een belangrijke bijdrage kan leveren aan het motiveren van ouderen om langer door te werken en vanuit de bevindingen van deze dissertatie kunnen waardevolle praktische implicaties worden herleid.

Ten eerste laten de bevindingen van dit proefschrift zien dat ontwikkel HR initiatieven bijdragen aan de motivatie om langer door te werken. Zowel de beschikbaarheid van ontwikkel HR initiatieven als het hebben van ontwikkelmogelijkheden op het werk vergroten de werkbevoegenheid en daarmee uiteindelijk de motivatie om langer door te werken. De beschikbaarheid van HR praktijken geeft een signaal af aan medewerkers dat de organisatie hen belangrijk en waardevol genoeg vindt om in hen te investeren. Mogelijkheden om te ontwikkelen op het werk verhoogt werkbevoegenheid door werknemers in staat te stellen om hun werk beter uit te voeren. Gezien het feit dat ouderen te maken hebben met een achteruitgang in het cognitieve en fysieke functioneren (Kanfer & Ackerman, 2004), is het voor hen belangrijk dat hun vaardigheden constant op niveau worden gehouden om hen in staat te stellen om succesvol hun taken te kunnen vervullen. Daarom zou de ontwikkeling van werknemers en met name van oudere werknemers, constant deel moeten uitmaken van de HR strategie van de organisatie. De beschikbaarheid van deze HR praktijken zou moeten worden gecommuniceerd en het gebruik zou moeten worden bevorderd. Organisaties zouden dus continue moeten investeren in de ontwikkeling van hun werknemers, gedurende hun gehele carrière om hen op die manier actief, bevoegen en duurzaam inzetbaar te houden.

Ten tweede is in deze dissertatie aangetoond dat werkbevoegenheid een belangrijke voorspeller is van de motivatie om langer door te werken. Werkbevoegenheid is belangrijk omdat voor bevoegen werknemers het werk een belangrijk onderdeel is van hun leven en zij niet willen stoppen met werken (Carter & Cook 1995; Atchley, 1989). Organisaties zouden daarom moeten nastreven om bevoegenheid te genereren bij hun werknemers. In dit proefschrift is aangetoond dat zij dit kunnen doen door het bieden van ontwikkel HR praktijken en werk gerelateerde energiebronnen die de werknemers helpen in het succesvol voortbrengen van hun werktaak.

De derde implicatie is gerelateerd hieraan. Het is namelijk belangrijk om leeftijdsbewust HR praktijken in te zetten, omdat leeftijd een voorspeller is in hoeverre HR initiatieven het beoogde effect bereiken. De bevindingen in dit proefschrift hebben aangetoond dat ouderen andere werk gerelateerde behoeften hebben dan jongeren en dat werk gerelateerde energiebronnen een ander effect hebben op oudere dan op jongere werknemers. Bovendien blijkt uit de bevindingen van deze dissertatie dat ouderen mogelijk behoefte hebben aan een ander werkprofiel. Om werknemers langer actief en bevoegen aan het werk te houden zouden organisaties een HR structuur moeten ontwikkelen die flexibiliteit vertoont voor individuele verschillen en met name leeftijd gerelateerde behoeften en vermogen.

Ten slotte is de laatste implicatie gerelateerd aan *hoe* ouderen willen doorwerken. In dit proefschrift zijn vier doorwerkprofielen onderscheiden en is laten zien dat de voorkeur voor een specifiek werkprofiel samenhangt met individuele- en organisatie gerelateerde factoren (zoals

Samenvatting

organisatieklimaat en het psychologisch contract). Organisaties kunnen doorwerkprofielen inzetten om zo continue een match te vormen met de behoefte van de oudere werknemer. Bovendien kunnen organisaties hierop sturen door in te zetten op het organisatieklimaat en het psychologisch contract. Voorts kunnen organisaties door de behoeften ten aanzien van het (door)werkprofiel te monitoren inspelen op de ontwikkelingen in hun personeelsbezetting.

Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Atchley, R. C. 1989. A continuity theory of normal aging. *The Gerontological Society of America*, 29(2): 183-190.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 419-437.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan Psychology: Theory and Application to Intellectual Functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507.
- Carter, M. A. T., & Cook, K. (1995). Adaptation to retirement: role changes and psychological resources. *The career development quarterly*, 44(1), 67-85.
- Davis, M. A. (2003). Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 55-71.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person-environment fit theory. *Theories of organizational stress*, 28, 67.
- Eurofound. (2011). Employment and industrial relations in the health care sector. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Gobeski, K. T., & Beehr, T. A. (2009). How retirees work: predictors of different types of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 401-425.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign (Vol. 72): Addison-Wesley Reading, MA.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A Life-Span Theory of Control. *Psychological Review*, 102(2), 21.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult Development, and Work Motivation. *The Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kooij, D.T.A.M., Tims, M., & Kanfer, R. (2014). Successful aging at work: the role of job crafting. In: P.M. Bal, D.T.A.M. Kooij, & D.M. Rousseau (eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. Amsterdam: Springer.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & S. J. Kozlowsk (Eds.), *Multilevel theory research and methods in organizations Foundations extension and new directions* (pp. 211-266): Jossey-Bass.

- Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van der Heijden, B. I. J. M. v. d., Schalk, R., & van Veldhoven, M. J. P. M. v. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13(2), 85 - 204.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, 1964.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee Retirement: A Review and Recommendations for Future Investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Zhan, Y., Wang, M., & Yao, X. (2013). Domain specific effects of commitment on bridge employment decisions: The moderating role of economic stress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 362-375.