

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/207383>

Please be advised that this information was generated on 2019-10-15 and may be subject to change.

# Bridge workers in uitzendwerk<sup>1</sup>

## *Wat kunnen HRM en sociale steun betekenen voor uitzendkrachten van 65-plus?*

Klaske Veth  
Hubert Korzilius  
Beatrice van der Heijden  
Annet de Lange

*Dit artikel beschrijft een longitudinale studie naar de relaties tussen de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van uitzendkrachten van 65 jaar en ouder (de zogenaamde bridge workers in uitzendwerk), aanwezigheid en gebruik van behoud- en ontwikkelingsgericht HRM en ervaren steun van leidinggevenden en collega's bij inlenende organisaties. Er blijkt géén relatie tussen aanwezigheid en gebruik van HR maatregelen, steun van leidinggevende en collega's en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid. Daarop is één uitzondering. De ervaren aanwezigheid van HR maatregelen gericht op behoud van inzetbaarheid heeft een significant positieve invloed op de ervaren sociale steun een jaar later, en uiteindelijk ook op de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk. Blijkbaar werkt voor de 65+ uitzendkrachten alleen het idee van de aanwezigheid van bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen bij de inlenende organisatie positief door. Hoewel de invloed van HRM minimaal blijkt, zijn de effecten van sociale steun van leidinggevende en collega's op bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid erg sterk. Voor bridge workers in uitzendwerk lijkt het dus belangrijk om een goede relatie met de manager en collega's te hebben die wordt gekenmerkt door wederzijds respect, vertrouwen en loyaliteit.*

### **Inleiding**

De samenstelling van de beroepsbevolking is aan het veranderen doordat levensverwachtingen toenemen en geboortecijfers afnemen (Phillips & Siu, 2012; United Nations, 2015). Aangezien werknemers vaak al stoppen met werken voor de officiële AOW-leeftijd en er minder mensen beschikbaar zijn om de pensioenkosten op te vangen neemt de druk op ons pensioenstelsel aanzienlijk toe (Taylor & Earl, 2016). Daarnaast zal dit op den duur leiden tot een tekort aan werknemers (Ilmarinen, 2005; Ng & Feldman, 2008). Om de druk op het pensioenstelsel te verlichten en een tekort aan werknemers te voorkomen hebben regeringen in de westerse wereld ervoor gekozen om de pensioensleeftijd op te hogen en om maatregelen te treffen om mensen langer aan het werk te houden (OECD, 2015; United Nations, 2015). Zo was in Nederland tot 2013 de of-

---

Dr. K. N. Veth, Hanzehogeschool Groningen, Instituut voor Bedrijfskunde, HRM  
Dr. H.P.L.M. Korzilius, Radboud Universiteit, Nijmegen, Institute for Management Research  
Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden, 1. Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Management Research, 2. Open Universiteit Nederland, 3. Universiteit Gent, 4. Hubei University, Wuhan, China, 5. Kingston University, London, UK  
Prof. dr. A.H. de Lange, 1. HRM, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, 2. Arbeids- en organisatiepsychologie, Open Universiteit Heerlen, 3. Universiteit Stavanger, Stavanger, Noorwegen, 4. NTNU, Trondheim, Noorwegen

ficiële AOW-leeftijd 65 jaar en wordt deze in 2021 verhoogd naar 67 jaar. Hierdoor is de context waarin mensen met pensioen gaan in de afgelopen jaren aanzienlijk veranderd (De Lange, Ybema, & Schalk, 2011; Wang & Shultz, 2010).

Tot ongeveer halverwege de 20ste eeuw werd pensionering gezien als een abrupte overgang waarin iemand tot aan de pensioensleeftijd werkt en daarna van de ene op de andere dag volledig stopt (Costa, 1998; Kantarci & Van Soest, 2008). Aangezien de AOW-leeftijd in veel landen de afgelopen jaren is verhoogd, en hiermee loopbanen dus steeds langer worden, kiezen steeds meer mensen voor een meer geleidelijke overgang van werk naar pensionering (Kantarci & Van Soest, 2008; Quinn, 2010). Pensionering is dus een proces van timing (wanneer) van de hoeveelheid (parttime) en de inrichting (welk werk waar) van betaald werk; een proces dat reeds vóór de daadwerkelijke AOW-leeftijd plaats kan vinden (Wang, Henkens, & Van Solinge, 2011). De laatste werkfase wordt steeds minder gezien als een periode waarin mensen zich van het werk terugtrekken, of vanwege vermeende 'obsoletie' (overbodig worden van aanwezige kennis en vaardigheden; zie ook Sanders & Kraan, 2013) richting pensionering worden 'geduwd'. Integendeel, Shultz en Wang (2008) geven aan dat er meer waardering is voor een continue potentiële groei van medewerkers in hun laatste werkfase. Hoewel de groep van medewerkers die kiest voor een geleidelijke overgang naar pensionering groeiende is (Smeaton, Vegeris, & Sahin-Dikmen, 2009), wordt deze groep in wetenschappelijk onderzoek niet onderscheiden van 'andere' groepen oudere medewerkers (bv 55+). Het is daarom lastig om een compleet beeld van deze groep medewerkers te geven. In dit onderzoek richten we ons daarom specifiek op de groep bridge workers in uitzendwerk.

Bridge work is een vorm van arbeidsparticipatie waarin de werknemer zich geleidelijk terugtrekt van de arbeidsmarkt. Het gaat om betaald werk dat oudere werknemers uitvoeren nadat ze met pensioen zijn gegaan (Beehr & Bennett, 2014). In Nederland is ongeveer 10 procent van de 65+ medewerkers aan de slag als bridge worker en dit aantal is in de afgelopen jaren ruim verdubbeld (CBS, 2016). Hoewel bridge work steeds vaker voorkomt (Kantarci & Van Soest, 2008; Quinn, 2010) wordt er nog weinig onderzoek naar gedaan (Beehr & Bennett, 2014). Er is al wel wat inzicht in het type werknemers dat voor bridge work kiest (b.v. Davis, 2003; Kim & Feldman, 2000; Rau & Adams, 2005) en het type organisaties dat bridge workers aantrekt (b.v. Wang & Shultz, 2010), maar wat organisaties bijvoorbeeld kunnen doen om bridge workers vitaal aan het werk te houden is nog niet onderzocht (Wang & Shultz, 2010). We weten al wel dat HRM uiteindelijk bijdraagt aan de effectiviteit van organisaties (zie bijvoorbeeld Wright, Dunford, & Snell, 2001) en we weten ook dat die bijdrage in algemene zin vaak via het welbevinden (zoals vitaliteit) van medewerkers verloopt (Veth, Emans, Korzilius, Van der Heijden, & De Lange, 2015; Zhang & Morris, 2013). Onbekend is echter of dit ook zo is bij bridge workers in het algemeen en bridge workers in uitzendwerk in het bijzonder. Dit onderzoek heeft als doel dit kennishiaat te dichten door ten eerste inzicht te geven in de relatie tussen HRM en het welbevinden van bridge workers in uitzendwerk. Deze relatie lijkt te worden

beïnvloed door de mate waarin een medewerker sociale steun ervaart van zijn of haar leidinggevende en collega's (zie bijvoorbeeld Wright et al., 2001). Het tweede doel van dit onderzoek is vast te stellen in hoeverre die sociale steun van invloed is op de relatie tussen HRM en de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk. Dit onderzoek is uitgevoerd onder een groep van 228 bridge workers in uitzendwerk. Alle deelnemers aan het onderzoek zijn werkzaam via één en het hetzelfde uitzendbureau dat zich specifiek richt op 65 plussers.

In de volgende paragraaf wordt eerst een theoretische uiteenzetting gegeven van de invloed van HRM op het welbevinden van bridge workers. Daarna wordt onderzocht of en in hoeverre sociale steun van leidinggevers en collega's, en aanwezigheid en gebruik van HR maatregelen bij inlenende organisaties van invloed zijn op het welbevinden van de bridge workers. Vervolgens worden de opzet en de belangrijkste resultaten van deze empirische studie over bridge workers in uitzendwerk beschreven. Het artikel wordt afgesloten met algemene conclusies en enkele praktische aanbevelingen voor (HRM) managers die overwegen bridge workers via uitzendwerk aan te trekken.

### **Theoretisch inbedding**

#### *Bridge work*

Bridge work verwijst naar de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers, waarin de overgang van de loopbaanfase naar het pensioen centraal staat. Onder bridge work kan zowel fulltime werk, seizoensarbeid als tijdelijk werk vallen (Rudolph, De Lange, & Van der Heijden, 2015). Het is bij bridge work mogelijk om hetzelfde type baan uit te oefenen als gedurende de eerdere loopbaan. We spreken dan van career bridge work. Sommige bridge workers kiezen er echter voor om ander soort baan uit te gaan voeren. We spreken dan van non-career bridge employment (Gobeski & Beehr, 2009). Dit onderzoek richt zich, om eerder uiteengezette redenen, in het bijzonder op bridge workers die werken via een uitzendbureau dat gespecialiseerd is in werk voor deze doelgroep. Werknemers die op hun oude contract na hun pensionering voor hun oude organisatie blijven werken of die na hun pensionering als zzp-er verder gaan, zijn dus niet in dit onderzoek meegenomen.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat mensen met een goede gezondheid, een lange ambtsperiode, een partner die werkt, kinderen die (financieel) afhankelijk zijn, en die een baan als zelfstandige en een universiteitsdiploma een grotere kans hebben om voor bridge work te kiezen (zie ook Gezondheidsraad, 2018; Kim & DeVaney, 2005; Kim & Feldman, 2000). Eerder onderzoek is echter uitgevoerd in de Verenigde Staten en niet specifiek toegespitst op bridge workers die via een uitzendbureau aan het werk blijven. Het onderhavige Nederlandse onderzoek beoogt allereerst inzicht te geven in het type medewerker dat ervoor gekozen heeft om via een uitzendbureau bridge work te gaan uitoefenen.

#### *HRM praktijken*

Uit voorgaand onderzoek weten we dat HRM het gedrag van medewer-

kers kan beïnvloeden (b.v. Gratton & Truss, 2003). We weten ook dat de ervaren aanwezigheid en het daadwerkelijk gebruik van HRM van grote invloed is op gedrag van medewerkers dan louter het beleid rondom de HRM-activiteiten of wat er in de organisatie wordt beoogd aan HRM (intentioneel HRM) door de afdeling HRM en door de managers (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). In deze studie hebben we ons, om die reden, gericht op zowel ervaren aanwezigheid als het daadwerkelijk gebruik van HRM.

HRM-onderzoek wordt vaak verricht op de impact van afzonderlijke HR maatregelen, zoals onderzoek naar de impact van een trainings- of ontwikkelingsprogramma op een medewerker (Boselie et al., 2005; Kooij et al., 2010). In de praktijk hebben medewerkers echter vaak toegang tot, en maken zij gebruik van, meerdere HRM-activiteiten tegelijkertijd (Wright & Boswell, 2002). Dientengevolge is het van belang om naar de impact van bundels van HRM-activiteiten te kijken in plaats van naar de invloed van afzonderlijke activiteiten (Gould-Williams & Mohamed, 2010; Snape & Redman, 2010). Aangezien individuele HRM-activiteiten met elkaar kunnen conflicteren of elkaar juist kunnen complementeren, focussen we in deze studie op HRM-bundels.

In deze studie hanteren we een focus op een conceptuele, betekenisvolle indeling van twee bundels van HRM-praktijken, namelijk de behoud- en ontwikkelingsgerichte bundels van HRM (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010). Deze indeling van HRM-bundels is gebaseerd op onderzoek naar de veranderingen die mensen doormaken naarmate ze ouder worden (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999; Carstensen, 2006; Higgins, 1997). In elke levensfase hanteert men andere hulpbronnen om de eigen doelen te bereiken. Zo stelt de Socioemotional Selectivity Theory (Carstensen, Isaacowitz, & Charles, 1999) dat naarmate men ouder wordt het tijdsperspectief verandert. Daar waar de eerste helft van het leven wordt geleefd als de tijd vanaf de geboorte en met een horizon die onzichtbaar ver weg lijkt, verandert het tijdsperspectief geleidelijk naar de tijd die rest tot aan de dood en waarin de horizon zichtbaarder opdoemt. Bij het ouder worden zou dus de benadering ten aanzien van het leven veranderen; ouderen hanteren een focus die meer gericht is op het uitsluiten van negatieve ervaringen en die minder gericht is op het verruimen van de horizon. Het tegenovergestelde is voor jongeren het geval; hun focus is juist gericht op het opdoen van nieuwe ervaringen. Ook in de Regulatory focus theorie van Higgins (1997, 2005) wordt gesteld dat men ouder wordt men verandert. Hoe ouder men wordt hoe sterker men neigt naar een focus op preventie. De oriëntatie richt zich dan op veiligheid en verantwoordelijkheden. Jongere mensen zouden juist eerder een promotiefocus hebben die gericht is op prestaties en het behalen van doelen (Lang & Carstensen, 2002). In lijn met deze redenering kunnen de veranderende doelen van medewerkers worden vertaald naar een grotere behoefte aan HRM-activiteiten gericht op het behoud of juist gericht op ontwikkeling, afhankelijk van iemands levensfase (Kooij et al., 2010, p. 1115). We verwachten dus dat bridge workers meer gebruik zullen maken van HRM-activiteiten gericht op het blijven functioneren op het huidige niveau of gericht op

herstel van het functioneren; dus meer op de HRM-bundel met de focus op behoud. Voorbeelden van behoudgerichte HRM-activiteiten zijn extra verlof, vervroegd (parttime) pensioen, vrijstelling van overwerk, parttime werken, en ergonomische aanpassingen. Voorbeelden van ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten zijn continue ontwikkeling, trainingen, taakverrijking, loopbaanplanning en participatie in besluitvorming.

*HRM en de impact op bridge workers in uitzendwerk*

Gezien het feit dat we hier te maken hebben met bijzondere groep oudere medewerkers, de bridge workers in uitzendwerk, veronderstellen we dat deze groep bestaat uit mensen die gezond genoeg zijn om te kunnen blijven werken. We verwachten dat door dit healthy worker effect (McMichael, 1976), ook de bridge workers in uitzendwerk beide soorten HRM-bundels zullen gebruiken. In deze studie hebben we daarom gekozen voor het incorporeren van beide HRM-bundels. Bovendien gaan we na of deze conceptuele indeling ook empirisch wordt bevestigd.

Dat HRM beleid van inlenende bedrijven een impact zou hebben op het gedrag van bridge workers in uitzendwerk is mede gebaseerd op de sociale ruiltheorie (Blau, 1964). Deze theorie gaat uit van wederkerigheid tussen organisatie en medewerker (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960) en veronderstelt dat de investering van een organisatie in HRM-activiteiten zich terugvertaalt in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Medewerkers zouden bijvoorbeeld door meer, of een beter aanbod van, HRM meer betrokken en vitaler kunnen worden (Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009; Shore, Coyle-Shapiro, Chen, & Tetrick, 2009). Deze studie draagt dus bij aan meer kennis rondom het (onterechte) genegeerde thema rondom uitzendkrachten (Preenen, Verbiest, Van Vianen, & Van Wijk, 2015). Immers, het aandeel uitzendkrachten in het aantal flexibele contractvormen is 14.0% en in de totale werkzame beroepsbevolking was dat aandeel 3.0% (flexbarometer.nl). Deze studie dient als indicator van andere flexkrachten en ook van de medewerkers met een vast contract. Daarnaast toont onderzoek naar het Job Demands Resources (JD R) model (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) aan dat werkgerelateerde hulpbronnen een cruciale rol spelen bij het vergroten van positieve uitkomsten voor medewerkers, zoals bijvoorbeeld hun bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; De Lange, De Witte, & Notelaers, 2008). In het werk hebben medewerkers immers te maken met allerlei taakeisen. Dit zijn fysieke, sociale en organisationele aspecten van het werk die langdurige fysieke en mentale belasting vormen. Voorbeelden zijn werkdruk, zwaar tillen, interpersoonlijke conflicten. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die: 1) taakeisen en daarmee ook de verwante fysieke en psychologische last verminderen; 2) bijdragen aan het bereiken van werkdoelen; of 3) persoonlijke groei, leren, en ontwikkeling stimuleren. Voorbeelden zijn autonomie, feedback sociale steun. De HRM-activiteiten die door de organisatie worden aangeboden en dus meer op afstand worden gepercipieerd door de medewerkers, in het bijzonder bridge workers in uitzendwerk, zouden direct van invloed kunnen zijn op hun bevlogenheid,



inzetbaarheid en ervaren gezondheid, of indirect, via werkgerelateerde hulpbronnen.

*Medewerkersuitkomsten; bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid*

In deze studie is voor drie effectmaten gekozen, namelijk bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid. Ten eerste laten resultaten uit diverse studies zien dat bevlogenheid een belangrijke factor is van het welbevinden van medewerkers. Bevlogen medewerkers hebben een positief gemoed (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007) en ervaren hoge niveaus van absorptie, vitaliteit en toewijding. Absorptie refereert aan het gevoel van volledig en met plezier opgaan in het werk. Vitaliteit verwijst naar hoge energieniveaus en het ervaren van mentale veerkracht op het werk. Toewijding geeft aan dat iemand met enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging zijn of haar werk verricht dat bovendien ook betekenis heeft voor de betreffende persoon. Ten tweede verwijst inzetbaarheid naar het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als, indien nodig, in een ander bedrijf of andere sector (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). De derde medewerkersuitkomst is ervaren gezondheid, wat door de World Health Organization (1948, p. 28) is gedefinieerd als: ‘a state of complete physical, mental, and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity’. Volgens Schaufeli, Taris, en Van Rhenen (2008) beschikken bevlogen medewerkers over een goede mentale gezondheid. Parent-Thirion, Fernández-Macías, Hurley, en Vermeulen, (2007) vonden ook een positieve werkinvloed van een goede gezondheid. Deze uitkomsten brachten ons tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Zowel de ervaren aanwezigheid als het daadwerkelijk gebruik van behoud en ontwikkelingsgerichte HRM-bundels hebben een positief verband met de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk.

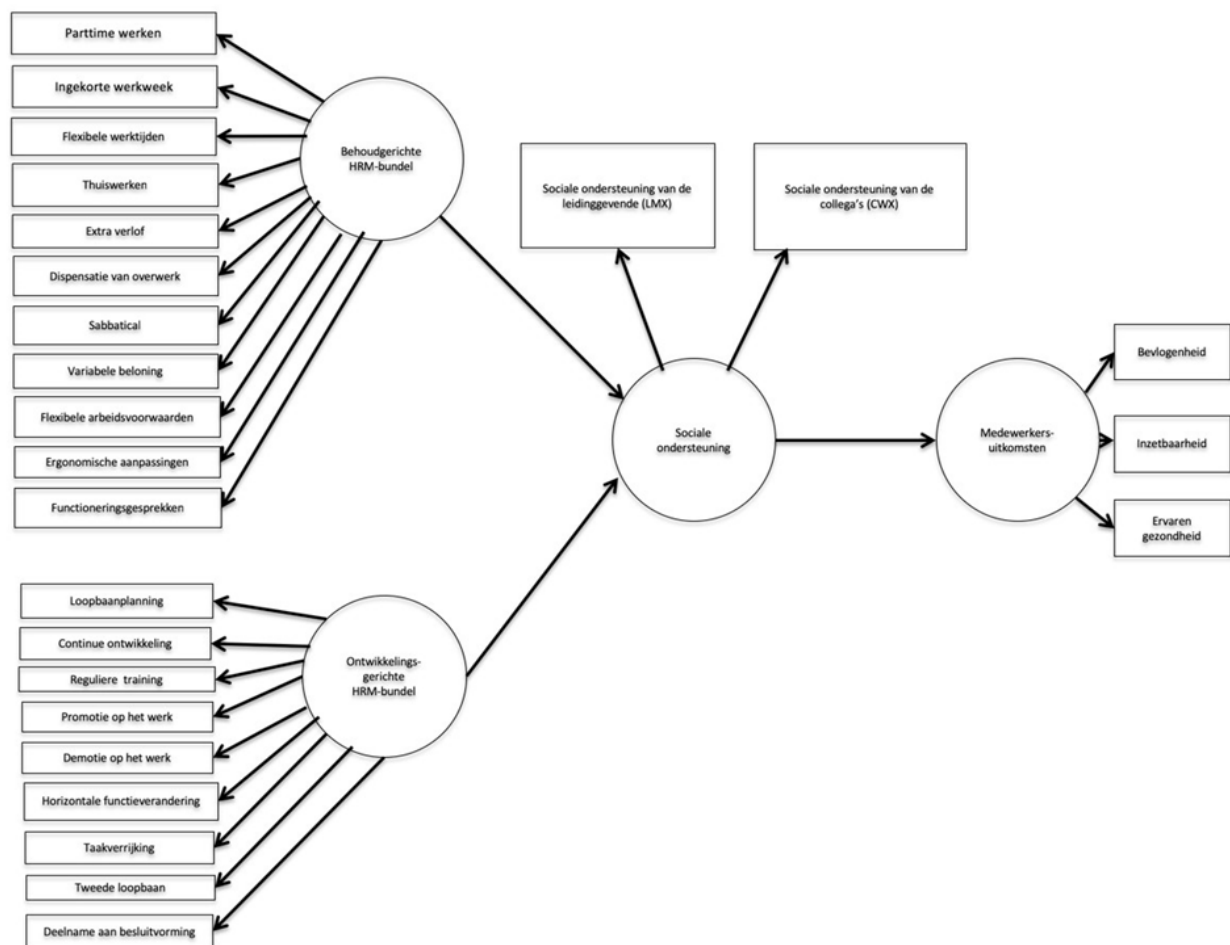
*Sociale steun van leidinggevende en collega's*

Voortbouwend op de sociale ruiltheorie en het JD-R model, zoals eerder uiteengezet, is in deze studie onderzocht in hoeverre de impact van HRM op de medewerker zou kunnen worden verklaard door werkgerelateerde hulpbronnen. Immers, HRM dat wordt aangeboden op organisatieniveau voelt verder weg voor de medewerker dan via een directe werkgerelateerde hulpbron, zoals de relatie met de leidinggevende. Uit eerder onderzoek blijkt dat de relatie met de leidinggevende en/of de collega's een positieve relatie heeft met prestaties, betrokkenheid en tevredenheid met het werk (Graen & Uhl-Bien, 1995; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Nishii & Mayer, 2009; Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Het begrip van Leader-Member eXchange (LMX) waarmee de kwaliteit van de leidinggevende met de medewerkers wordt geduïd is één van de meest gebruikte concepten in de leiderschapsliteratuur. Ook de sociale steun van collega's is een belangrijk mechanisme waardoor de impact van HRM kan worden versterkt. Dit laatste type van relaties wordt geconceptualiseerd als

Co-Worker eXchange (CWX, Sherony & Green, 2002). Beide concepten, LMX en CWX, beïnvloeden elkaar ook weer. De relatie die een medewerker heeft met de leidinggevende werkt namelijk door op de perceptie van 'de eigen positie van de medewerker binnen de groep' (Nishii & Mayer, 2009). Een goede relatie met de leidinggevende (LMX van hoge kwaliteit) is dus ook weer van invloed op de relaties met collega's en andersom. We veronderstellen in deze studie dat de kwaliteit van LMX en CWX een verklaring kunnen zijn voor de impact die die HRM heeft op bevoegtheid, inzetbaarheid en gezondheid. Immers, relaties met leidinggevend en collega's zijn karakteristieken die direct gerelateerd zijn aan het dagelijks werk. HRM-activiteiten kunnen meer op afstand worden ervaren; de activiteiten kunnen worden gepercipieerd door medewerkers maar zij kunnen er bijvoorbeeld geen gebruik van maken. Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 2: Sociale steun beïnvloedt in positieve zin het positieve verband van zowel de ervaren als het daadwerkelijk gebruik van HRM op de bevoegtheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk.

Op basis van de theoretische verkenning hebben we het volgende onderzoeksmodel (figuur 1) ontwikkeld:



Figuur 1. Onderzoeksmodel



## Methode

### *Steekproef en procedure*

Het onderzoek is uitgevoerd onder bridge workers in uitzendwerk die zijn ingeschreven bij een uitzendbureau dat voor 65 plussers. Alle 6538 ingeschrevenen bij dit uitzendbureau werden uitgenodigd om mee te doen aan een doorlopende panel studie. Om inzicht te geven in onze steekproef van bridge workers in uitzendwerk, beschrijven we eerst de achtergrondgegevens van de respondenten.

De leeftijd van de respondenten varieerde van 65 tot 80, met een gemiddelde leeftijd van 69.02 (SD = 3.08), 74.1% van de respondenten is man. Er is veel diversiteit qua opleidingsniveau. Zo heeft 30.3% van de respondenten een hbo-opleiding genoten, 26.3% van de respondenten een mavo-opleiding, 18.0% een mbo-opleiding, 17.1% een havo- of vwo-opleiding, 7.0% een universitaire opleiding en 1.3% lager onderwijs. Daarnaast is 75.4% getrouwd en heeft 91.2% kinderen. Bij 5.3% van de respondenten woonden de kinderen, ten tijde van het onderzoek, nog (gedeeltelijk) thuis, 80.7% van de respondenten heeft ook kleinkinderen. Van de respondenten gaf 74.0% aan zichzelf niet als oud te zien, ondanks dat ze rapporteerden dat ze gemiddeld 20.7 jaar (SD = 9.50) ouder waren dan hun leidinggevenden en collega's. De respondenten vonden iemand oud vanaf de 68.3-jarige leeftijd (SD = 7.74). Hun toekomstperspectief kan gekarakteriseerd worden als 'niet erg open' (M = 2.74, SD = 0.71, 2 = 'niet erg van toepassing' en 3 = 'neutraal'). Het merendeel van de bridge workers in uitzendwerk beoordeelde hun gezondheid als goed (62.7%) of als zeer goed tot uitstekend (32.0%). Slechts 7.5% van de respondenten werkte fulltime. Iets meer dan de helft van de respondenten werkte tussen de 0 en 13 uur (53.9%) per week, gevolgd door 28.5% die tussen de 14 en 21 uur werkte, en 10.1% tussen de 22 en 36 uur. Gemiddeld werkten de bridge workers in uitzendwerk 14.0 uur in de week (SD = 13.22). De respondenten waren gemiddeld 2.94 jaar (SD = 3.87) in dienst bij het uitzendbureau en werkten gemiddeld al 4.84 jaar (SD = 9.11) bij hun huidige opdrachtgever. Iets meer dan de helft van de respondenten werkte over het algemeen langdurig bij dezelfde opdrachtgever (59.2%), terwijl de andere respondenten afwisselend bij meerdere opdrachtgevers werkte (40.8%). Uit tabel 1 blijkt dat de bridge workers in uitzendwerk ten tijde van het onderzoek het meest werkzaam waren in de sectoren onderwijs en vervoer- en bezorgdiensten. Het gaat hier voornamelijk om functies zoals surveillant of pakketbezorger.

Sector	% werkzaam
Agrarisch	1.3
Automatisering	2.6
Commercieel	6.6
Detailhandel	4.4
Facilitair, horeca en beveiliging	10.5
Kantoor en staf	18.0
Magazijn & productie	6.6
Medisch, welzijn en zorg	5.3
Onderwijs en wetenschap	32.0
Techniek	10.1
Vervoer en bezorgdiensten	19.7
Overig	21.5

Tabel 1. Overzicht van sectoren waar bridge workers via uitzendwerk werkzaam zijn ( $N = 228$ )

Noot: Omdat men in meerdere sector werkzaam kan zijn, is het totaal percentage > 100.

Van de bridge workers heeft 38.2% nog een andere werkgever naast het uitzendbureau en doet 46.5% ook aan vrijwilligerswerk naast het bridge work.

Paneldata zijn longitudinale gegevens die op verschillende meetmomenten met tussenpozen worden verzameld bij dezelfde respondenten. Daarmee kunnen betere uitspraken over de effecten van de verschillende variabelen over de tijd worden gedaan. Zo kan een tweede meting naar de bevlogenheid van werknemers bijvoorbeeld meer zeggen over het langere termijneffect (in deze studie dus één jaar) van de steun van de leidinggevende. Ook kan daarmee het effect van zogenaamde autocorrelatie worden meegenomen, dat wil zeggen hoe variabelen zichzelf over de tijd beïnvloeden, bijvoorbeeld sociale steun op twee metingen (Zapf, Dormann, & Frese, 1996). Bovendien vormen deze paneldata vergeleken met een trendanalyse als het ware hun eigen controle door middel van het includeren van dezelfde respondenten. In dit artikel zijn de eerste twee rondes van de panelstudie gebruikt met een tijdsverschil van een jaar. In mei 2011 (ronde 1, T1) waren er 6538 personen ingeschreven bij het uitzendbureau waarvan er 784 de online vragenlijst hebben ingevuld (respons percentage: 11.9%). In mei 2012 (ronde 2, T2) hebben 655 ingeschrevenen de vragenlijst ingevuld (respons percentage 10.0%). Alleen de respondenten die zowel de vragenlijst in de eerste als de tweede ronde hadden ingevuld zijn meegenomen in deze studie, wat leidde tot een uiteindelijke steekproef van 228 bridge workers in uitzendwerk. Uit representativiteits toetsen bleek er geen verschil in de verdeling naar leeftijd en geslacht in de steekproef ten opzichte van de totale populatie van 6538 ingeschreven bridge workers bij het uitzendbureau. De leeftijd van de respondenten varieerde van 65 tot 80, met een gemiddelde leeftijd van 69.02 ( $SD = 3.08$ ), 74.1% van de respondenten is man.

#### Metingen

Bevlogenheid werd gemeten met behulp van 17 items (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002). Een voorbeelditem is: “Op mijn

werk bruis ik van de energie.” De Cronbachs alfa’s voor de totale schaal op T1 en T2 waren respectievelijk .95 en .96, en daarmee goed te noemen. Met 15 items op een 6-puntsschaal werd inzetbaarheid gemeten (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een voorbeelditem is: “Ik acht mezelf .... in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies op mijn werkgebied aan te gaan.” De interne consistenties waren goed met Cronbachs alfa’s voor de totale schaal op T1 van .94, en op T2 van .95. Als laatste is ervaren gezondheid gemeten met één item, namelijk met de vraag hoe men over het algemeen de eigen gezondheid ervaart.

De ervaren aanwezigheid en het daadwerkelijk gebruik van behoud- en ontwikkelingsgericht HRM werden gemeten met een lijst van 20 HRM-activiteiten. Er waren vier antwoordcategorieën: 1 = “Ik maak hier gebruik van”, 2 = “Dit is wel aanwezig, maar ik maak er geen gebruik van”, 3 = “Dit is niet aanwezig”, en 4 = “Ik weet het niet”. Deze zijn omgezet naar dichotomieën waarbij Categorie 1 als waarde 1 (daadwerkelijk gebruik) en Categorie 2 als waarde 0 (ervaren aanwezigheid) werden gescoord. De Categorieën 3 en 4 vielen buiten beschouwing van dit onderzoek en werden als missende waarden aangemerkt.

Sociale steun door de leidinggevende werd gemeten met zeven items op een 7-puntsschaal van Quality of Leader-Member eXchange (LMX) (Janssen & Van Yperen, 2004). Een voorbeelditem is: “Mijn leidinggevende zal zich inzetten om problemen te verhelpen als die zich voordoen bij mijn werkzaamheden.” Sociale steun door collega’s is ook met zeven items gemeten met een 7-puntsschaal van Quality of CoWorker eXchange (CWX) (Kristensen, Hannertz, Høgh, & Borg, 2005). Een voorbeeld hiervan is: “Ik heb een effectieve werkrelatie met mijn collega’s.” De Cronbachs alfa’s waren voor de totale schaal van sociale steun op T1 .97 en op T2 .96.

## Resultaten

### *Factoranalyse*

Om te achterhalen welke HRM-activiteiten onderdeel uitmaakten van de twee typen bundels, hebben we een exploratieve factoranalyse (EFA) in principale componenten analyse (PCA) uitgevoerd (Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999) op T1 met de 20 HRM-activiteiten voor de gehele steekproef, gebruikmakend van oblique rotatie (Oblimin). Hieruit bleek dat er twee bundels van HRM-activiteiten terug te vinden waren in deze data (zie tabel 2). Parttime werken bleek een op zichzelf staande bundel en werd om die reden in de verdere analyses achterwege gelaten. De resultaten toonden dus aan dat het conceptuele onderscheid tussen behoud- en ontwikkelingsgerichte HRM (zie ook Kooij et al., 2010) door middel van onze empirische data werd bevestigd, ook voor deze groep van bridge workers in uitzendwerk.

Item	Communaliteit	Ontwikkeling	Behoud
Ingekorte werkweek (4 x 9uur)	.61	.10	.71
Flexibele (begin en eind) werktijden	.33	-.08	.62
Thuiswerken	.60	.09	.71
Extra verlof of vakantie	.56	.03	.73
Dispensatie van overwerk	.70	.00	.83
Sabbatical	.65	-.06	.84
Variabele beloning, gekoppeld aan werkprestatie	.76	.03	.85
Flexibele arbeidsvoorwaarden	.74	.02	.85
Ergonomische aanpassingen	.62	-.00	.79
Functioneringsgesprekken (minimaal 1 x per jaar)	.55	.01	.73
Loopbaanbegeleiding	.66	.79	.04
Continue ontwikkeling in het werk	.79	.87	.02
Reguliere training of opleiding (minimaal 1 x per jaar)	.72	.87	-.04
Promotie op het werk	.85	.91	.02
Demotie op het werk	.66	.77	.08
Horizontale functieverandering (elfde niveau)	.78	.93	-.07
Taakverrijking (uitbreiding met nieuwe taken)	.81	.92	-.03
Tweede loopbaan starten (incl. her-training) in de organisatie	.78	.87	-.02
Deelname aan besluitvorming in de organisatie	.73	.84	.03
Eigenwaarde		10.56	2.32
% verklaarde variantie		55.56	12.22

Tabel 2. Samenvatting van Exploratieve Factor Analyse Resultaten HRM-activiteiten (N = 228)

Noot: Factorladingen > |.30| vetgedrukt, items met dubbellading < |.20| achterwege gelaten.

### Hypothesetesten

Vervolgens analyseerden we de data met behulp van structural equation modeling (SEM) met AMOS 21 software (Arbuckle, 2006; Byrne, 2010). Om te bepalen of bevoegenheid, inzetbaarheid, ervaren gezondheid en sociale steun als latente factoren konden fungeren van de verschillende dimensies in onze studie hebben we measurement models onderzocht. We vergeleken voor sociale steun het ongecorrleerde eerste-orde confirmatorische factoranalyse (CFA) model (zeven items van LMX en de zeven van CWX als onafhankelijke constructen) met een tweede-orde CFA (met de zeven items van LMX op LMX en de zeven van CWX op CWX). Dezelfde strategie werd gehanteerd om de latente variabele voor bevoegenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid als onderliggende constructen te bepalen. De analyses toonden aan dat beide modellen een significant betere fit aangaven voor de second-order modellen. Vanwege de kleine steekproef hebben we de complexiteit gereduceerd door manifeste variabelen te gebruiken zonder informatie te verliezen (Jöreskog & Sörbom, 1993). Verschillende concurrerende modellen zijn geschat aan de hand van de data waarbij we de volgende fitmaten gebruikten: chi-square ( $\chi^2$ ), de Goodness of Fit Index (GFI) en de Root Mean Square error of Approximation (RMSEA). Daarnaast zijn de fit indices Compara-

tive Fit Index (CFI), Incremental Fit Index (IFI) en de Tucker-Lewis Index (TLI) gebruikt omdat ze minder gevoelig zijn voor steekproefgrootte. In ons model (zie tabel 3) bleek voor alle indicatoren een goede fit te worden gevonden (Brown & Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999).

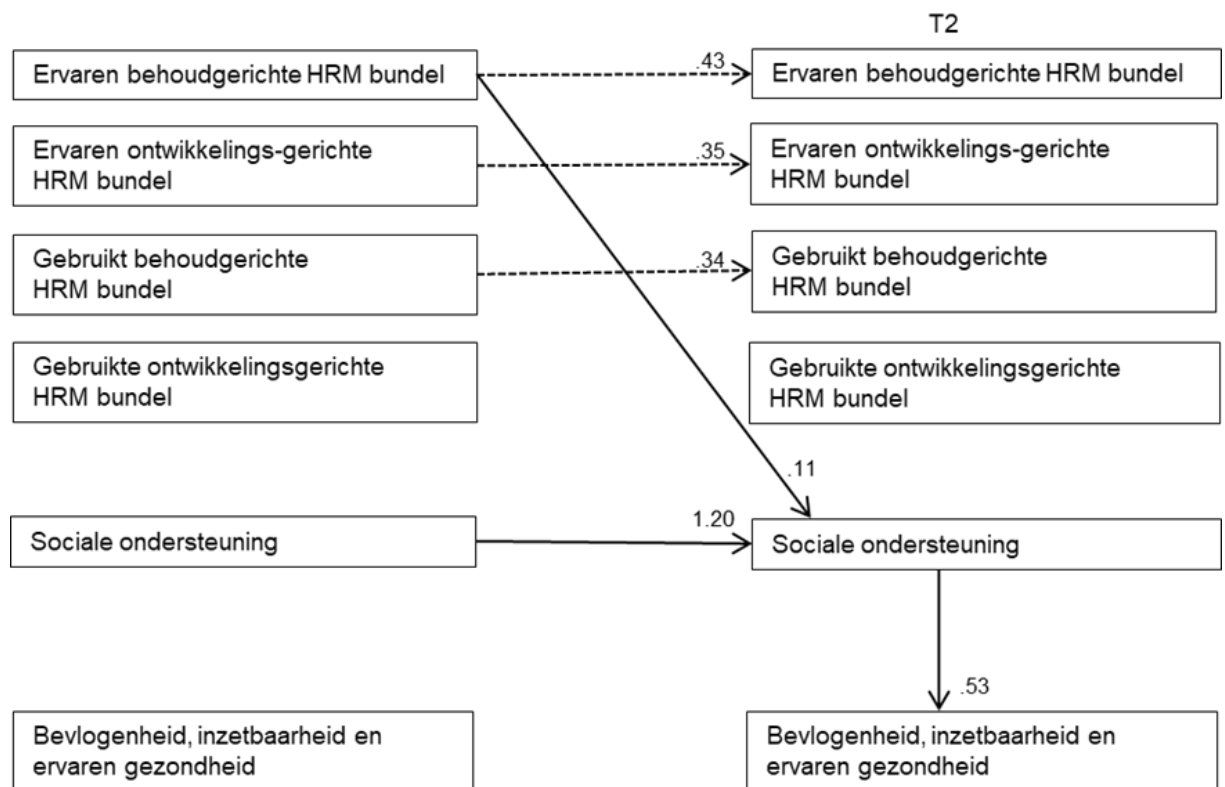
Model	X <sup>2</sup>	df	P	AGFI	GFI	RMSEA	CFI	NFI	TLI	IFI
M1. Stabiliteitsmodel	532.67	60	.000	.69	.76	.19	.44	.41	.38	.44
M2. HRMT <sub>1</sub> > MUT <sub>2</sub>	531.22	56	.000	.67	.76	.19	.43	.41	.33	.44
M3. HRMT <sub>1</sub> > SOT <sub>2</sub> /MUT <sub>2</sub> , SOT <sub>2</sub> MUT <sub>2</sub>	68.5	50	.04	.95	.95	.04	.98	.92	.97	.98
Nulmodel	903.05	66	-	.55	.62	.24	-	-	-	-

Tabel 3. Goodness-of-Fit Indices voor de alternatieve modellen (N = 228)

Noot: HRM = human resource management; SO = sociale steun, MU = medewerkersuitkomsten; T<sub>1</sub> = Time 1; T<sub>2</sub> = Time 2; AGFI = adjusted goodness-of-fit index; GFI = goodness-of-fit index; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; NFI = normed fit index; TLI = Tucker-Lewis index; IFI = incremental fit index.

De resultaten (zie figuur 2) wezen uit dat er geen significante relatie tussen de HRM-bundels (T<sub>1</sub>) en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid was (T<sub>2</sub>). Dat betekent dat Hypothese 1, waarin we veronderstelden dat de ervaren aanwezigheid en het daadwerkelijk gebruik van behoud - en ontwikkelingsgerichte HRM-bundels een positief verband met bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid voor bridge workers in uitzendwerk zouden vertonen, niet wordt ondersteund.

Ten aanzien van Hypothese 2, waarin wij stelden dat sociale steun de relatie tussen HRM-bundels en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid medieert, vonden we geen significantie effecten op één uitzondering na: de gepercipieerde aanwezigheid van de HRM-bundel gericht op behoud toonde een significant maar klein mediërend effect (bindirect effect = 0.06, p = .02). Van belang is dat er sterke significante effecten bleken te zijn van sociale steun (T<sub>1</sub> en T<sub>2</sub>) op de bevlogenheid, inzetbaarheid, en ervaren gezondheid (T<sub>2</sub>) van de bridge workers in uitzendwerk (bindirect effect = 0.29, p < .01). Derhalve wordt Hypothese 2, die stelde dat sociale steun van invloed is op de relatie tussen ervaren aanwezigheid en daadwerkelijk gebruikte HRM-bundels en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid, in beperkte mate bevestigd. Specifiek betekent deze uitkomst dat positieve effecten op de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk voor een beperkt deel kunnen worden toegeschreven aan de ervaren aanwezigheid van behoudgerichte HRM-bundel, en dat er een sterke relatie bestaat tussen sociale steun van leidinggevenden en collega's, en de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van medewerkers. Daarnaast is een model geanalyseerd met modererende effecten van leeftijd op de onderzochte mediërende relaties; deze bleken geen van alle significant te zijn. Leeftijd verandert de relaties van HRM op de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid dus niet.



Figuur 2. Relaties tussen HRM-bundels, sociale steun en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid op T1 en T2

Noot: Significante gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten staan vermeld bij de pijlen en indiceren structurele relaties. Gehypothetiseerde effecten zijn aangegeven met een doorgetrokken lijn en de niet-gehypothetiseerde effecten met een stippellijn ( $N = 228$ ).

## Discussie

Deze studie heeft door middel van de analyse van data van een uitzendbureau voor 65+ werkenden meer inzicht gegeven in een steeds groter wordende groep werkenden: de bridge workers in uitzendwerk. Aangezien voldoende data over deze groep in reguliere organisaties door de minimale aantallen nog vaak ontbreekt, hebben we ons in deze studie gericht op medewerkers die werkten via een uitzendbureau specifiek voor 65+'ers. Het eerste doel was om te analyseren in hoeverre HRM van toegevoegde waarde kan zijn voor bridge workers in uitzendwerk. Het tweede doel was om te kijken of sociale steun door leidinggevenden en collega's de relatie tussen HRM en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid interveniëren. We willen hier nadrukkelijk vermelden dat het in deze studie om bridge workers in uitzendwerk gaat die via één bepaald uitzendbureau werken. De resultaten dienen dus met enige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd; de groep bridge workers die via dit 65+ uitzendbureau werkt kan slechts als een indicatie van de grotere bridge workers in uitzendwerk fungeren. Het zou interessant zijn om vervolgonderzoek onder verschillende typen werknemers (met en zonder tussenkomst van een uitzendbureau; dus een vergelijking te kunnen maken met werknemers in reguliere organisaties) uit te voeren om te kunnen bepalen of, en zo ja, welke verschillen er bestaan.



De eerste stap was om te achterhalen wat HRM voor bridge workers in uitzendwerk kan betekenen. Allereerst toonden de analyses aan dat HRM, noch behoud- of ontwikkelingsgericht HRM, noch betreffende ervaren aanwezigheid of daadwerkelijk gebruik ervan – directe significante relaties vertoont met bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid (Hypothese 1). Dat doet het HRM-hart wellicht pijn, maar het is wel te verklaren. Immers, aan het einde van de loopbaan lijken activiteiten als een sabbatical en andere vormen van extra verlof niet meer aan de orde. Dit zou in versterkte mate kunnen gelden voor bridge workers in uitzendwerk vanwege het karakter van de arbeidsovereenkomst. Zoals eerder aangetoond werken de bridge workers in dit onderzoek vrijwel allemaal een klein aantal uren per week, en van hun ‘onbegrensde’ sabbatical (lees: pensionering) zouden ze nu ook al volledig mogen gaan genieten. Ook ontwikkelingsgericht HRM, zoals promotie op het werk of loopbaanbegeleiding, is veelal niet meer aan de orde aan het einde van de loopbaan en ook zijn minder van toepassing op uitzendkrachten.

Hypothese 2 stelde dat de bovengenoemde relatie tussen sociale steun en bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid voorafgegaan zou worden door de impact van HRM-bundels. Dit bleek voor geen enkele ervaren aanwezige of daadwerkelijk gebruikte HRM-bundel het geval, behalve voor de ervaren aanwezigheid van de behoudgerichte HRM bundel. Ondanks onze verwachting dat de bridge worker in uitzendwerk als healthy worker gebruik zou maken van zowel de behoud- als de ontwikkelingsgerichte HRM-bundels, bleek dit niet het geval. Zoals eerder gesteld, lijkt het erop dat de bridge worker in uitzendwerk geen belang hecht aan HRM-activiteiten zoals reguliere training, maar wel aan het idee dat een organisatie op zijn minst bijvoorbeeld extra verlof aanbiedt. Het daadwerkelijke gebruik van deze behoudgerichte HRM-bundel toonde geen significante effecten., maar dat is wel te verklaren. Immers, de bridge workers in uitzendwerk werken meestal parttime, hebben hun werk reeds anders ingericht en blijken hierdoor een andere relatie met de organisatie te hebben dan hun jongere uitzendkrachten.

Het is interessant om deze resultaten te vergelijken met de resultaten uit een andere studie binnen de werkcontext met een zelfde onderzoeksontwerp. Medewerkers van 55 en ouder vonden ontwikkelingsgericht HRM net zo succesvol en belangrijk als behoudgericht HRM (Veth et al., 2015). Deze resultaten zien we niet terug bij de 65+ bridge workers in uitzendwerk. Een demarcatie tussen de 65+ werkende bridge workers in uitzendwerk en jongere uitzendwerkers lijkt dus op haar plaats. Met enige reserve vanwege het verschil in arbeidscontracten in de beide studies (reguliere en uitzendkrachten) zou de demarcatie kunnen duiden op de mogelijkheid tot een uitbreiding van het raamwerk loopbaanfasen van Super (1953, 1981). In de laatste fase disengagement trekt men zich terug van het werkzame leven. De resultaten van onze studie laten zien dat er in deze groep inderdaad een onderscheid lijkt te bestaan tussen degenen die volledig met pensioen gaan en degenen die (deels) blijven werken. Hier zien we overeenkomsten met de roltheorie van Wang (2007) die stelt dat als mensen ontevreden zijn met het werk dat ze doen, ze aan deze onge-

wenste situatie ontsnappen door uit deze werkrol te stappen. Deze role exit kan volledige pensionering zijn maar kan ook een switch naar een ander beroep inhouden, hetzij via het uitzendbureau, hetzij als zzp'er, of bij een (andere) reguliere organisatie. In ieder geval blijft de bridge worker in uitzendwerk met één been in het werk staan en is deze met één been met pensioen waarbij hij of zij toch echt veel minder boodschap heeft aan HRM.

De invloed van sociale ondersteuning op T1 daarentegen heeft een significant positief effect op sociale ondersteuning T2 en vervolgens op de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid op T2. Dit resultaat is in overeenstemming met wat we op basis van de sociale ruiltheorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960) en het JD-R model (Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001) verwachtten; sociale steun van de leidinggevende en collega's zou een positief effect hebben op de bevlogenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van bridge workers in uitzendwerk. Duurzame, positieve relaties met leidinggevend en collega's blijken voor de bridge workers in uitzendwerk dus inderdaad van groot belang.

De resultaten van dit onderzoek kunnen in de context worden geplaatst van diverse literatuur. Zo passen de resultaten in het beeld dat door Lang en Carstensen (2001) is geschetst over tijdsperspectief. Het lijkt erop dat naarmate men ouder wordt, en (dus) een korter tijdsperspectief ervaart, men meer belang hecht aan het hier-en-nu, vanwege de emotionele betekenis die het leven nu heeft. Ook lijkt het erop dat bridge workers in uitzendwerk meer waarde hechten aan persoonlijk constructivisme en minder aan sociaal constructionisme; ze worden minder gedreven door aanpassingen aan de sociale omgeving (Savickas, 2012) maar maken zelf hun keuzes. Men zou kunnen stellen dat na een loopbaan van tientallen jaren zowel het beroep als de organisatiecontext zodanig zijn veranderd dat de persoon-omgeving fit is verminderd (Feldman & Beehr, 2011). Als ouderen dus achteruitgang ervaren in cognitieve of fysieke vaardigheden (Kanfer & Ackerman, 2004) dan worden juist de relaties met leidinggevend en collega's steeds belangrijker, ook vanwege het toenemende belang van emotionele zingeving (zie ook de eerdergenoemde levensfasetheorieën).

Wat betreft de sample van bridge workers in uitzendwerk die via één bepaald uitzendbureau werken dienen we voorzichtig te zijn in het generaliseren naar de algemene groep van bridge workers in uitzendwerk en zeker naar de algemene groep van bridge workers. Immers, er zijn ook bridge workers die een arbeidsovereenkomst (blijven) aangaan met de organisatie, of die voor zichzelf beginnen. Desondanks geeft deze studie als een van de eerste op dit terrein meer inzicht in de wereld van de bridge workers en vormt het een solide basis voor vervolgonderzoek.

### Praktische implicaties

Het tekort aan arbeidskrachten op de arbeidsmarkt zal in de toekomst, meer nog dan nu, alleen nog maar toenemen. Een zonneklare oplossingsrichting zit natuurlijk in het behouden van bevoegen, inzetbare en gezonde medewerkers gedurende een steeds maar langer durende loopbaan. Hoe hieraan invulling te geven hebben onder anderen Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans, en De Lange (2017) reeds onderzocht onder een populatie van reguliere medewerkers. Hieruit bleek dat vooral veel te winnen is door de focus leggen op een ontwikkelingsgericht HRM-arsenaal. Voorbeelden zijn alle activiteiten gericht op leren (training), ontwikkeling (loopbaanondersteuning), en op nieuwe taken door onder andere horizontale functieverandering. Om mensen die met pensioen (zouden kunnen) gaan toch (gedeeltelijk) voor werk te behouden, lijkt een oplossingsrichting een andere kant op te wijzen. Natuurlijk spelen uitzendbureaus specifiek gericht op 65+ medewerkers hierin een cruciale rol. Zolang organisaties het werken na de AOW-gerechtigde leeftijd nog niet standaard hebben geregeld, is er een gat op de arbeidsmarkt voor deze 65+ uitzendbureaus. Echter, het werk zelf wordt verricht binnen inlenende organisaties. Dáár ligt dan ook de sleutel om bridge workers te kunnen behouden voor het werk. Organisaties zullen op het niveau van teams en individu het werk zo moeten inrichten dat bridge workers, ook als ze op uitzendbasis bij een organisatie werkzaam zijn, fijne contacten kunnen onderhouden met hun leidinggevenden en collega's. Zorg dat ze ook worden uitgenodigd voor teamuitjes, dat ze via intranet nieuws ontvangen, en een kerstpakket. En laat leidinggevenden ook met hen minimaal eenmaal per jaar een goed gesprek voeren (zie ook Preenen et al., 2015). Op deze wijze willen en kunnen ook bridge workers in uitzendwerk een bijdrage leveren aan de arbeidsmarkt met hun kennis, vaardigheden en expertise.

De meest voor de hand liggende praktische implicatie van deze studie is dat managers worden aangespoord om de relaties met hun 65+ medewerkers te optimaliseren, en voor hen de relaties met collega's ook faciliteren. Respect, vertrouwen en loyaliteit zijn in deze duurzame relaties met leidinggevenden en collega's van groot belang (Graen & Uhl-Bien, 1995; Ilies et al., 2007; Nishii & Mayer, 2009; Schriesheim et al., 1999). Duurzaam HRM krijgt voor de bridge worker een ander gezicht. Immers, noch behoud- noch ontwikkelingsgericht HRM draagt bij aan de bevoegenheid, inzetbaarheid en ervaren gezondheid van de bridge worker in uitzendwerk. HRM lijkt meer de rol van hygiënefactor in te nemen. Slechts de afwezigheid van HRM heeft een mogelijk negatief effect op de bevoegenheid, inzetbaarheid en gezondheid van bridge workers in uitzendwerk, maar de aanwezigheid ervan heeft hierop geen invloed. Organisaties met een duurzaam en inclusief HRM-beleid zouden voor de bridge workers in uitzendwerk HRM-activiteiten kunnen aanbieden die meer het directe werk raken. Met andere woorden, een training die te sterk is gericht op de toekomst lijkt minder geschikt te zijn. Training on-the-job en gericht op het verbeteren van het huidige functioneren lijkt daarentegen veel passender te zijn voor de bridge worker in uitzendwerk.

---

## SUMMARY

This two-wave complete panel study aims to examine Human Resource Management (HRM) bundles of practices in relation to social support [i.e., leader–member exchange (LMX), coworker exchange (CWX)] and employee outcomes (i.e., work engagement, employability, and health), within a context of workers aged 65+ working for a temporary agency. Based upon the social exchange theory and the Job Demands-Resources (JD-R) framework, it was hypothesized that HRM bundles at Time 1 would increase bridge workers' outcomes at Time 2, and that this relationship would be mediated by perceptions of LMX and CWX at Time 2. Hypotheses were tested among a unique sample of Dutch bridge employees (N = 228). Results revealed no significant associations between HRM bundles and employee outcomes. However, the results of the best-fitting final model revealed the importance of the impact of social support on employee (65+) outcomes over time effected by the perceived availability of maintenance HRM bundle. Therefore, we argue that only the availability of HRM practices, such as for instance extra leave, unleashes higher levels of employee outcomes through social support. This outcome may urge managers to expose the availability of maintenance HRM bundles, and to optimize their relationships with their 65+ employees, and to facilitate the development of optimized relations with colleagues. To this end, beliefs about respect, trust, and loyalty are as important for a fruitful relationship with both the supervisor and the colleagues.

---

## Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & Rousseau, D. M. (Eds.). (2015). *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 129-144). Springer.
- 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. Transaction Publishers.
- Beehr, T. A., & Bennett, M. M. (2014). Working after retirement: Features of bridge employment and research directions. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 112-128.
- Costa, D. L. (1998). The evolution of retirement: An American Economic History, 1880-1990 (pp. 6-31): University of Chicago Press.
- Davis, M. A. (2003). Factors related to bridge employment participation among private sector early retirees. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 55-71.
- De Lange, A.H., Yberma, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of Doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 323-341.
- 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. doi: 10.1002/job.547
- Gezondheidsraad. Gezondheid en langer doorwerken. Den Haag: Gezondheidsraad, 2018; publicatienr. 2018/14.
- Ilmarinen, J. (2005). Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the
- European Union: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Kantarci, T., & Van Soest, A. (2008). Gradual retirement: Preferences and limitations. *The Economist*, 156(2), 113-144.
- Kim, H., & DeVaney, S. A. (2005). The selection of partial or full retirement by older workers. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 371-394.
- Kim, S., & Feldman, D. C. (2000). Working in retirement: The antecedents of bridge employment and its consequences for quality of life in retirement. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1195-1210.
- McMichael, A. J. (1976). Standardized mortality ratios and the "healthy worker effect": Scratching beneath the surface. *Journal of Occupational Medicine: Official publication of the Industrial Medical Association*, 18(3), 165-168.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392

- OECD. (2015). *Pensions at a Glance 2015: OECD and G20 indicators*: OECD publishing, Paris.
- Phillips, D. R., & Siu, O. (2012). Global aging and aging workers. In J. W. Hedge & W. C. Bormans (Eds.), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 11-32). Oxford: Oxford University Press.
- Preenen, P., Verbiest, S., Van Vianen, A., & Van Wijk, E. (2015). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs: The role of self-profiling, career control, and job challenge. *Career Development International*, 20(4), 339-362.
- Quinn, J. (2010). Work, retirement, and the encore career: Elders and the future of the American workforce. *Generations*, 34(3), 45-55.
- Rau, B. L., & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 649-660. doi: 10.1002/job.330
- Rudolph, C. W., De Lange, A. H., & Van der Heijden, B. (2015). Adjustment processes in bridge employment: Where we are and where we need to go. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 221-242). Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-08007-9\_12. Google Scholar
- Sanders, J., & Kraan, K. (2013). *Kwalificatieveroudering in Nederland: aard en omvang, oorzaken en gevolgen*, TNO.
- Smeaton, D., Vegeris, S., & Sahin-Dikmen, M. (2009). Research report 43: Older workers: Employment preferences, barriers and solutions, 43. EHRC.
- Taylor, P., & Earl, C. (2016). The social construction of retirement and evolving policy discourse of working longer. *Journal of Social Policy*, 45(2), 251-268. doi: 10.1017/S0047279415000665
- United Nations. (2015). *World Population Ageing 2015* United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P., & De Lange, A. H. (2015). Development (f) or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P., Van der Heijden, B. J. M., Emans, B. J., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.



- Wang, M., Adams, G. A., Beehr, T. A., & Shultz, K. S. (2009). Bridge employment and retirement. Maintaining focus, energy, and options over the career, 1(135).
- Wang, M., Henkens, K., & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. *American Psychologist*, 66(3), 204.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36(1), 172-206.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Zapf, D., Dormann, C., & Frese, M. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169



### Eindnoten

1 Graag willen de auteurs Drs. K. Pak danken voor de aanvullende informatie betreffende de respondenten in zowel de Methode- als Resultatensectie.