

Arbeidsmobiliteit, de kosten en baten voor bedrijven

Een diagnose op mesoniveau

Mobiliteit van werknemers op de arbeidsmarkt wordt meer en meer aangemoedigd (Gunz, Evans & Jalland, 2000). Het verwondert dan ook niet dat de thematiek van arbeidsmobiliteit een steeds meer prominente plaats inneemt op de agenda van het Europese arbeidsmarktbeleid (Commission of the European Communities, 2002). De basisveronderstelling is dat meer arbeidsmobiliteit (1) de kloof tussen insiders en outsiders verkleint en zo de (langdurige) werkloosheid drukt, (2) de blijvende inzetbaarheid ten goede komt en op die manier de werkgelegenheid stuwt, en (3) op bedrijfsniveau tot een gezonde balans tussen ervaring en vernieuwing leidt en aldus het algemene productiviteitsniveau opkrikt. Ondanks deze optimistische verwachtingen blijft de Vlaamse arbeidsmarkt gekenmerkt door stabiliteit. Trendgegevens wijzen niet onmiddellijk op een kentering (Steunpunt WSE, 2000-2006). Of deze veronderstelde positieve impact van arbeidsmobiliteit empirisch ondersteund kan worden, bekijken we in de derde bijdrage van deze katern.

Vooraleer we echter meestappen in een onverbloemd pleidooi pro meer arbeidsmobiliteit ('iedereen wordt er beter van'), moeten we echter ook weten wat mobiliteit met bedrijven en hun prestatieniveau doet. Leidt meer mobiliteit tot meer productiviteit, meer innovatie en grotere winstgevendheid? Of brengt het inefficiëntie, status quo en kapitaalverlies met zich mee? Het antwoord op deze vragen is belangrijk. Het heeft immers weinig zin om arbeidsmobiliteit tot panacee voor alle arbeidsmarktproblemen te verheffen, als we tegelijk zouden vaststellen dat meer mobiliteit de bedrijfsprestaties ondermijnt.

In elk geval lijkt een positieve relatie tussen mobiliteit en prestaties op dit niveau absoluut geen evidentie. Immers, waarom zouden HR professionals zich zo uitsloven om hun retentiebeleid op punt te stellen als meer arbeidsmobiliteit uiteindelijk tot meer productiviteit zou leiden?

Het bedrijfsperspectief: meer mobiliteit = meer verloop

Het discours op mesoniveau verschilt nogal van het discours in verband met de effecten van mobiliteit op microniveau. Het onderzoek op mesoniveau hanteert een terminologie die sterk verschilt van deze die het onderzoek op microniveau beheerst. Waar de literatuur op microniveau vooral refereert aan *job mobility* of *career transitions*,

staat op mesoniveau de term *turnover* centraal.

Turnover of personeelsverloop staat voor het – al dan niet vrijwillig – tijdelijk of definitief verlaten van de organisatie door één werknemer of een groep werknemers. Doorgaans wordt een onderscheid gemaakt tussen vier vormen van verloop: vrijwillig, individueel gedwongen, collectief gedwongen en natuurlijk verloop. Vrijwillig verloop staat voor individueel vertrek, op initiatief van de werknemer. Het gaat dan om het definitieve vrijwillig ontslag (ongeacht de reden), vervroegde

pensionering op initiatief van de werknemer en langdurige loopbaanonderbreking. Individueel gedwongen verloop betreft het individuele ontslag op initiatief van de werkgever, bijvoorbeeld naar aanleiding van slecht functioneren of economische noodzaak. Hieronder ressembleren bijvoorbeeld het ontslag om dringende redenen en het ontslag naar aanleiding van opeenvolgende negatieve evaluaties. Onder collectief gedwongen verloop begrijpen we de collectieve uitstroom naar aanleiding van een herstructurering of reorganisatie, op initiatief van de werkgever. Vaak wordt hiernaar verwezen met termen zoals *downsizing* of *rightsizing*. Merken we op dat er ook sprake kan zijn van een min of meer collectief vrijwillig verloop. Men spreekt dan van zogenaamde *turnover clusters* of sneeuwbaaleffecten, waarbij het vrijwillig vertrek van de ene collega vrijwillig vertrek van andere collega's initieert (Krackhardt & Porter, 1986). Natuurlijk verloop ten slotte, doet zich voor in die gevallen waar personeel de organisatie definitief verlaat, maar waar werknemer noch organisatie het initiatief nemen. Het gaat om situaties van arbeidsongeschiktheid, overlijden of pensionering.

Om genuanceerd te kunnen antwoorden op de vraag naar de gevolgen van toenemende mobiliteit voor organisaties, is het belangrijk een duidelijk onderscheid te behouden tussen deze vier types van verloop. Verloop gaat voor organisaties gepaard met directe en indirecte kosten en baten en die verschillen naargelang het type van verloop. Bijvoorbeeld, het afdanken van een ondermaats presterende werknemer brengt andere kosten en/of baten mee dan het onverwachts opstappen van een high potential of het afslanken van de organisatie door collectief ontslag. Maar ook binnen elk type kunnen kosten en baten sterk verschillen van verloopbeweging tot verloopbeweging. Het vrijwillig vertrek van eenzelfde werknemer kan disfunctioneel zijn in periodes van extreme krapte op de arbeidsmarkt en functioneel wanneer het bedrijf aan de vooravond van een neerwaartse cyclusbeweging staat.

We gaan voor elk van bovenstaande verloopvormen na wat we theoretisch kunnen verwachten. We toetsen de verwachtingen vervolgens aan de empirie en bespreken de specifieke omstandigheden die de effecten beïnvloeden.

De effecten van vrijwillig verloop

Het verlooponderzoek is voornamelijk gericht op het in kaart brengen van de determinanten van individueel vrijwillig verloop. De meerderheid van deze studies wijst op het belang van twee factoren: de aanwezigheid van externe jobalternatieven en de tevredenheid met de huidige job. De factoren die op hun beurt de tevredenheid beïnvloeden, zijn eveneens uitvoerig bestudeerd. Recent wordt de enge focus op tevredenheid als predictor van verloop opengetrokken naar concepten zoals organisatie- en jobbetrokkenheid, *job embeddedness* (de mate waarin een werknemer door zijn/haar sociaal netwerk binnen of buiten de jobcontext 'gebonden' is aan de job) en het psychologisch contract. Door de eenzijdige focus op determinanten van verloop blijven de gevolgen ervan onderbelicht. De impliciete assumptie eigen aan determinantonderzoek is: 'minder verloop is beter'. Bij dit lineaire denken moeten echter kanttekeningen geplaatst worden.

Een kostenperspectief

Het negatief lineaire verband tussen vrijwillig verloop en bedrijfsprestaties (figuur 1, scenario 1.1) wordt meestal verklaard vanuit een kostenperspectief. De directe kosten van vrijwillig vertrek kunnen hoog oplopen. Enerzijds zijn er de administratieve kosten van de afhandeling van het ontslag. Anderzijds zijn er de vervangingskosten met betrekking tot werving, selectie, socialisatie en opleiding van vervangers (Dess & Shaw, 2001; Sagie, Birati & Tziner, 2002). Ook de indirecte kosten kunnen doorwegen. Denk aan het geringere rendement en de lagere efficiëntie van vervangers, de tijd die gespendeerd wordt aan administratie en exit-interviews of de zwarte gaten die vertrekbewegingen branden in het organisatiegeheugen. Naast negatieve kortetermijneffecten, kan zich ook een aantal nefaste gevolgen aftekenen op langere termijn. Zo kunnen de hoge kosten zich vertalen in lagere financiële prestaties, kan het kennisverlies leiden tot een lager innovatievermogen, kan het verlies van sociaal kapitaal gepaard gaan met minder opportuniteiten en kan een neergang van het moreel bij de achterblijvers – of de positieve verhalen die vertrekkers vertellen aan de achterblijvers – een *turnover cluster* initiëren.

Een kosten/batenperspectief

Het kostenperspectief gaat voorbij aan de belangrijke voordelen die verbonden kunnen zijn aan een bepaald niveau van vrijwillig verloop. Dat vrijwillig verloop ook functioneel kan zijn, wordt al langer aanvaard. Zo laat vrijwillig verloop toe hoog oplopende loonkosten te reduceren (Dalton & Todor, 1982), nakende ontslagen te vermijden, de bedrijfsdemografie of de kwalificatiestructuur te corrigeren, het innovatiepotentieel te vergroten (cf. 'trained incapacity', Dalton & Todor, 1979) en het risico op inteelt en bedrijfsblindheid te beperken (Abelson & Baysinger, 1984). Vanuit dit kosten/batenperspectief wordt er dan ook op gewezen dat de relatie tussen verloop en bedrijfsprestaties niet lineair, maar curvulneair is (omgekeerde U-vorm; figuur 1, scenario 1.2). Daarbij wordt voorspeld dat de relatie positief is tussen nul procent verloop en een bepaald optimaal niveau en negatief is eens dat niveau overschreden wordt. Een zeer laag niveau van verloop ondermijnt het innovatie- en aanpassingsvermogen. Een erg hoog verloop ondermijnt het menselijk en sociaal kapitaal en leidt tot

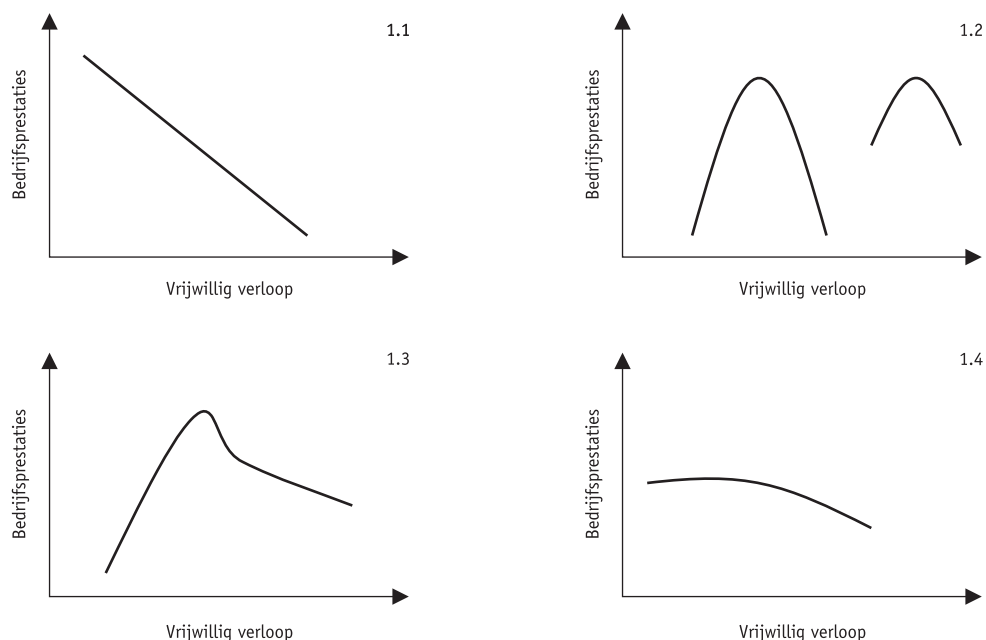
hoge coördinatie- en controlekosten. Het optimale verloopniveau verschilt van organisatie tot organisatie. Wat een te hoog verloop is voor één bedrijf, kan perfect hanteerbaar zijn voor een ander. Sommige sectoren – bijvoorbeeld de bouwsector (Maes & Sels, 2002) – kampen traditioneel met hoge verloopcijfers. Bedrijven actief in deze branche ontwikkelen na verloop van tijd strategieën om met dit personeelsverloop om te gaan en zijn beter gewapend tegen hoge verloopniveaus dan bedrijven met een vrij stabiel personeelsbestand. Enkel wanneer het aantal vrijwillige vertrekkers fors boven het gemiddelde aantal uitstijgt, heeft dit nefaste gevolgen voor de bedrijfsprestaties.

Een leercurveperspectief

Zogenaamde 'leercurveperspectieven' stellen dat de kostentoeename geleidelijk terug afvlakt naarmate het verloop zeer hoge waarden begint aan te nemen (figuur 1, scenario 1.3). Bij een zeer hoog verloop moet een organisatie zich namelijk instellen op continue vervanging van medewerkers. Een

Figuur 1.

Verschillende hypothesen over het verband tussen vrijwillig verloop en bedrijfsprestaties



* Figuur gebaseerd op Glebbeek & Bax (2004)

kleine bijkomende verlooptoename zal vermoedelijk weinig effect hebben op de productiviteit of de financiële prestaties. In geval van een verloopniveau van 80% bijvoorbeeld, zal een verdere toename tot 90% vermoedelijk veel minder ontwrichtend zijn dan wanneer een organisatie haar normale niveau van bijvoorbeeld 12% plots ziet stijgen tot 18%.¹ Bij een zeer hoog verloop zijn organisaties vermoedelijk al langer ingesteld op de daarbij horende coördinatieproblemen. Verder is het zo dat werknemers in een organisatie met een zeer laag verloop gemiddeld veel meer menselijk kapitaal hebben gecumuleerd. Verloop vindt er gemiddeld veel verder op de 'leercurve' plaats, wat impliceert dat het dus ook om verloop van meer ervaren en moeilijker te vervangen werknemers gaat. De impact van verloop op de productiviteit en financiële prestaties zal in een dergelijke situatie dus veel groter zijn (zie o.a. Shaw et al., 2005).

Een eclectisch perspectief

Een laatste scenario is een combinatie van de drie voorgaande (figuur 1, scenario 1.4). In eerste instantie heeft een stijging van het vrijwillige verloop geen effect omdat kosten en baten elkaar neutraliseren. Vanaf een bepaald niveau zal de productiviteit afnemen, maar niet op lineaire wijze.

Het belang van menselijk en sociaal kapitaal

Tot op heden zijn empirische studies naar de relatie tussen vrijwillig verloop en indicatoren van bedrijfsprestaties schaars. Het weinige onderzoek wijst meestal in de richting van een negatief lineair verband tussen vrijwillig verloop en verschillende indicatoren van bedrijfsprestaties, zoals efficiëntie (Alexander et al., 1994; Kackmar et al., 2006), productiviteit (Brown & Medoff, 1978; Sels, De Winne, Maes, Delmotte, Faems & Forrier, 2006), omzetgroei (Batt, 2002) en veiligheid (Shaw et al., 2005). De meer complexe verbanden kunnen theoretisch perfect onderbouwd worden en zullen elk vermoedelijk vrij plausibel zijn in specifieke sectoren of organisatietypes. Tot op heden is de empirische evidentie echter schaars. Eén mogelijke verklaring hiervoor is dat te weinig rekening gehouden wordt met belangrijke externe factoren die de relatie tus-

sen verloop en bedrijfsprestaties mee beïnvloeden. We denken aan de arbeidsmarktconjuntuur, het type bedrijfsactiviteit en de graad van concurrentie in de onmiddellijke geografische nabijheid. Het optimaal niveau van vrijwillig verloop, bijvoorbeeld, kan verschillen naargelang de situatie op de arbeidsmarkt. In periodes van krapte op de arbeidsmarkt kan het vertrek van minder sterk presterende werknemers disfunctioneel zijn voor een organisatie omdat de vervangingskosten zeer hoog oplopen. Het optimaal verloopniveau zal hierdoor lager liggen dan in tijden waarin het aanbod aan werkrachten ruimschoots de vraag dekt. Zo ook kunnen sectoren met fysiek of mentaal zware arbeid soms baat hebben bij een hoger vrijwillig verloop omdat de fysieke en mentale druk zijn tol eist wanneer werknemers te lang blijven (bijvoorbeeld impact op absentieïsme, rendementsverlies, medische kosten). Omgekeerd hebben kennisintensieve of dienstverlenende bedrijven best geen al te hoog verloop omdat ze in grote mate afhankelijk zijn van het menselijk en sociaal kapitaal van hun werknemers.

Een tweede mogelijke verklaring voor de geringe empirische evidentie is dat empirisch onderzoek te weinig rekening houdt met de mate waarin verloopbewegingen onderling verweven zijn. We verwezen eerder al naar de studie van turnover clusters door Krackhardt en Porter (1986). Zij toonden aan dat het vertrek van een enkele werknemer het vrijwillig vertrek van directe collega's kan initiëren. Vooral wanneer werknemers vaak met dezelfde mensen in de organisatie omgaan, wordt de kans op sneeuwbal effecten groter. Een collectief vrijwillig verloop heeft ongetwijfeld grotere gevolgen dan een individueel vrijwillig verloop, zowel in termen van directe en indirecte kosten, als in termen van verlies aan menselijk en sociaal kapitaal. Een groot aantal vertrekbewegingen op een relatief korte periode dwingt een organisatie tot een groot aantal aanwervingen. Wanneer deze situatie zich herhaalt, kan de organisatie op lange termijn mogelijk een volatiel personeelsbestand krijgen.

Een derde verklaring ligt in dezelfde lijn, en kijkt veeleer naar kenmerken van (groepen van) werknemers die de aard van de relatie tussen verloop en bedrijfsprestaties mee kunnen bepalen. In dit verband gaat de aandacht vooral naar het menselijk en sociaal kapitaal van de vertrekkende werknemer. We bekijken deze kenmerken met iets meer detail.

Het verband tussen vrijwillig verloop en productiviteit

Hoe is het in Vlaanderen gesteld? Op een databestand van 350 Vlaamse KMO's, bevraagd in 2000 in het kader van een VIONA-project, gaan we middels regressietechnieken het verband tussen vrijwillig verloop en productiviteit na. Gegevens over vrijwillig verloop worden daartoe gekoppeld met Belfirstgegevens over de bedrijfsprestaties. Vrijwillig verloop is geoperationaliseerd als de verhouding tussen het aantal werknemers dat op eigen initiatief uitstroomde tussen 1 januari 1999 en 31 december 1999 en het gemiddeld aantal werknemers dat gedurende diezelfde periode werd tewerkgesteld. Als maat voor productiviteit nemen we de toegevoegde waarde per gepresteerd arbeidsuur in 1999. Figuur 2 geeft het verband weer.

Uit figuur 2 kan worden opgemaakt dat er een negatief verband bestaat tussen vrijwillig verloop en productiviteit. Een toename van 0 naar 20% vrijwillig verloop doet de toegevoegde waarde per gepresteerd uur dalen met 0,40 euro (ongeveer twee derden van de standaarddeviatie). Het verband is statistisch significant ($\beta = -0.41$, $p < .01$). Ook de gekwadraterde term van vrijwillig verloop werd opgenomen in de analyse, om na te gaan of er sprake is van een curvilineair verband. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt voor deze laatste term is echter niet significant, wat de hypothese van een curvilineair verband verwerpt. Vanaf ongeveer 40% vrijwillig verloop lijkt de curve niettemin wat af te vlakken, maar niet significant.

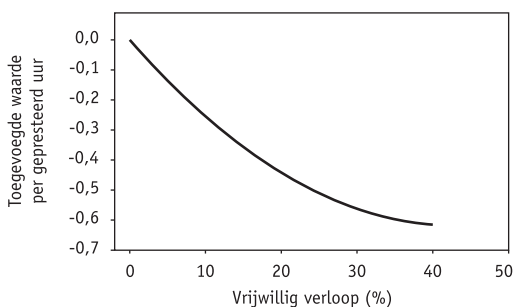
Deze dataset van eerder kleine en vaak ook jonge ondernemingen leent zich bijzonder goed om een vaak verwaarloos-

de moderator mee in de analyse te betrekken, namelijk de maturiteit van de organisatie. We bekijken daarom of jonge organisaties meer lijden onder vrijwillig verloop dan meer mature organisaties. Men kan verwachten dat jonge organisaties moeilijker kunnen omgaan met verlies van menselijk kapitaal omdat ze de nodige ervaring missen om dit te kunnen opvangen. Bovendien missen ze de routines en structuren die de werking relatief stabiel houden ondanks vertrek van sommige medewerkers. Om deze relatie te kunnen onderzoeken, bekijken we het verband tussen vrijwillig verloop en productiviteit voor twee verschillende groepen: de groep ($N = 93$) van jonge KMO's (0-10 jaar) en de groep ($N = 112$) van mature KMO's (> 10 jaar).

Uit figuur 3 blijkt dat voor beide groepen de productiviteit afneemt wanneer vrijwillig verloop toeneemt. Er is echter een verschil tussen beide groepen. Het verband is sterk negatief voor de jonge KMO's ($\beta = -0.33$, $p < .001$) maar niet significant voor mature KMO's ($\beta = -0.06$, $p = n.s.$). Deze cijfers bevestigen het vermoeden dat jonge organisaties moeilijker kunnen omgaan met vrijwillig verloop dan oudere organisaties. Het geeft ook aan dat vrijwillig verloop niet per definitie negatieve consequenties heeft voor de productiviteit van organisaties, tenminste wanneer organisaties voldoende buffers, ervaring en organisatorische routines of structuren hebben om het verlies aan menselijk kapitaal te kunnen opvangen.

Figuur 2.

Productiviteit als functie van vrijwillig verloop

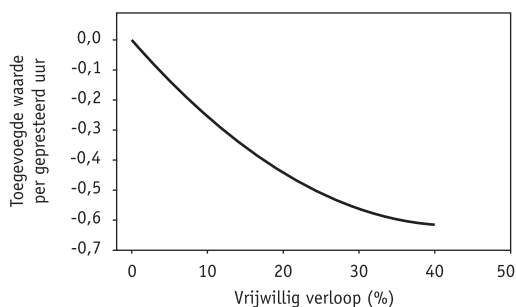


Noot: Resultaten gecorrigeerd voor sector, leeftijd van de organisatie, totaal aantal werknemers, kapitaalintensiteit en bedrijfsprestaties uit het verleden

Bron: Databestand Personeelsbeleid in KMO's (VIONA) en Belfirst

Figuur 3.

Productiviteit als functie van vrijwillig verloop voor jonge en mature KMO's



Noot: Resultaten gecorrigeerd voor sector, totaal aantal werknemers, kapitaalintensiteit en bedrijfsprestaties uit het verleden

Bron: Gegevens berekend op basis van KMO-vragenlijst (2000, VIONA) en Belfirst

Een kwestie van (investeren in) menselijk kapitaal

Sommige auteurs zoeken inspiratie in de *human capital theory* (Batt, 2002; Osterman, 1987). Ze stellen dat het al dan niet unieke karakter van de competenties van de vertrekkers een belangrijke rol speelt. Hoe meer bedrijfsspecifiek hun ervaring, kennis of kunde, hoe moeilijker werknemers te vervangen zijn. Daarnaast wordt meer menselijk kapitaal geassocieerd met een hoger prestatieniveau en een hogere toegevoegde waarde. Het vertrek van mensen met veel menselijk kapitaal heeft bijgevolg een grote impact op operationele en financiële bedrijfsprestaties.

Investerings in menselijk kapitaal – via HR-praktijken – kunnen eveneens een modererende rol spelen. De gevolgen van vrijwillig ontslag zullen vermoedelijk veel ingrijpender zijn wanneer veel geïnvesteerd wordt in menselijk kapitaal. Wanneer werknemers ‘het verschil’ kunnen maken, zullen organisaties sneller geneigd zijn om te investeren in de uitbouw van allerlei motivatie- en competentiegerichte HR-praktijken. Door deze investering neemt het belang van de werknemers verder toe. Wanneer deze ‘kapitale medewerkers’ vervolgens de organisatie vroegtijdig verlaten, met name voordat de investering rendert, lopen de kosten extra hoog op (Guthrie, 2001). Dit geldt zeker wanneer HRM geënt wordt op een organisatiemodel dat ook op de uitvoerende niveaus zelfsturing en verantwoordelijkheid propageert.

Kort samengevat, betekent dit dat intensieve investering in de uitbouw van een HRM-systeem ertoe kan leiden dat een groter aandeel van het verloop disfunctioneel is. Dit werd ook aangegeven in de Amerikaanse studie van Arthur (1994). Hij vond een sterke positieve correlatie tussen retentie en productiviteit in wat hij betitelde als ‘high commitment work systems’, en helemaal geen relatie tussen beide parameters in zogenaamde ‘control HRM systems’. In een studie in Nieuw-Zeeland vond Guthrie (2001) eveneens dat er een negatief verband is tussen vrijwillig verloop en productiviteit wanneer veel HR-praktijken worden ingezet, en dat er een positief verband is tussen vrijwillig verloop en productiviteit indien weinig HR-praktijken worden ontplooid.

In het verlengde van deze vaststellingen wijzen sommige auteurs op een potentiële *trade off* tussen investeringen in menselijk kapitaal en vrijwillig

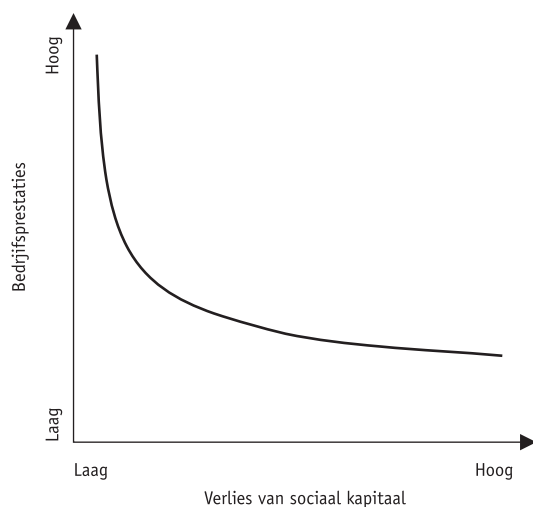
verloop (Shaw et al., 2005). De ene organisatie kan opteren voor een laag niveau van vrijwillig verloop en dat niveau ook nastreven door intensief te investeren in hoge lonen, opleiding en retentie. Ze zal dan vermoedelijk vertrekken van de veronderstelling dat de investering terugverdiend zal worden doordat zeer productieve werknemers ook langer aan de organisatie gebonden blijven. De andere organisatie kan opteren voor een hoger niveau van vrijwillig verloop en daarbij proberen om de kosten van verlies van menselijk kapitaal uit te vlakken met een kleinere investering in de uitbouw van HRM. Men veronderstelt dat de financiële resultaten van bedrijven met een combinatie van hoog verloop en lage investering weinig tot niet verschillen van de resultaten van bedrijven die laag verloop en hoge investering combineren.

Een kwestie van sociaal kapitaal

Andere auteurs beroepen zich op de *social capital theory* om inzichten in de relatie tussen vrijwillig verloop en bedrijfsprestaties te verfijnen (Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005; Somaya, Williamson & Lorinkova, 2007). Menselijk kapitaal heeft betrekking op individuele mogelijkheden, met name kennis, kunde en competenties. Sociaal kapitaal verwijst naar relaties die werknemers hebben met mensen binnen en buiten het bedrijf en die de toegang tot bepaalde hulpbronnen faciliteren en de waaier aan opportuniteiten – voor individu en organisatie – vergroten. Wanneer de relaties van een individu de interne en externe communicatie en kennisuitwisseling bevorderen, dan zal de organisatie sociaal kapitaal verliezen door het vertrek van de werknemer. Een breuk in het sociaal weefsel kan de operationele en financiële prestaties zowel direct (bijvoorbeeld via een verlaagde efficiëntie, via minder kennisuitwisseling en dus minder innovatie) als indirect (bijvoorbeeld via een daling in het moreel bij de achtergebleven werknemers of ten gevolge van turnover clusters) beïnvloeden. Shaw et al. (2005) veronderstellen dat de relatie tussen het verlies van sociaal kapitaal en de bedrijfsprestaties curvilineair is, maar afzwakt naarmate het verlies van sociaal kapitaal toeneemt (figuur 4). De eerste beschadigingen van het sociale weefsel hebben de grootste impact op de bedrijfsprestaties. Het marginaal effect van elke bijkomende beschadiging wordt kleiner. Ze vermoeden bo-

vendien dat deze impact groter is in organisaties met over het algemeen weinig personeelsverloop omdat het sociaal kapitaal daar meer uitgekristalliseerd is. Naast de stabiliteit van de omgeving waarin het sociaal netwerk vorm krijgt, speelt volgens de auteurs ook de densiteit van het netwerk een rol. Densiteit verwijst in deze context naar de verhouding tussen het totaal aantal relaties in een groep en het totaal aantal potentiële relaties. Hoe groter de densiteit, hoe groter de buffer aan relaties bij het vertrek van één werknemer uit de groep. De studie van Shaw et al. (2005) in de horecasector wijst inderdaad in de richting van een systematisch afzwakkend curvilineair verband tussen het verlies van sociaal kapitaal en prestaties. De resultaten tonen eveneens aan dat het verlies van sociaal kapitaal een grotere impact heeft (in termen van personeelsverloop) in stabiele organisaties. De auteurs vinden echter geen interactie tussen de densiteit van het netwerk en het verlies van sociaal kapitaal.

Figuur 4.
Bedrijfsprestaties als functie van het verlies van sociaal kapitaal



Voorgaande bevindingen worden genuanceerd door de studies van Broschak (2004) en Somaya et al. (2007). Beide onderzoeken geven aan dat niet alleen het vertrek van een werknemer van belang is, maar ook de organisatie die de werknemer na zijn/haar vertrek aanwerft. Ze argumenteren dat de effecten van het verlies van sociaal kapitaal in een ruimere context, over de grenzen van de organisa-

tie heen, moeten bestudeerd worden. Zo stellen Somaya et al. (2007) dat het vertrek van een werknemer naar een klant of leverancier ook een positief effect kan hebben op de bedrijfsprestaties, op voorwaarde dat de werkgever en werknemer nog steeds op goede voet staan na het vrijwillige ontslag. Omdat de vertrekkende werknemer kennis heeft over of nog steeds een vertrouwensband heeft met zijn vroegere werkgever, is de kans groot dat de zakelijke relaties tussen de nieuwe en de oude organisatie worden versterkt. Anders is het wanneer de werknemer zijn werkgever verlaat voor een concurrent. In dat geval is de kans groot dat er een negatief effect op de bedrijfsprestaties ontstaat, omdat de werknemer via zijn relaties klanten afsnoept.

Over het algemeen wordt gesteld dat de effecten ten gevolge van het verlies van menselijk kapitaal en van sociaal kapitaal complementair zijn omdat menselijk kapitaal eigen is aan individuen en sociaal kapitaal eigen is aan groepen van individuen. De mate waarin deze effecten elkaar versterken dan wel neutraliseren hangt af van een aantal andere factoren, zoals het unieke karakter van het menselijk kapitaal, de vraag of de vertrekkende een sleutelfiguur is in het sociaal netwerk of de nieuwe werkgever van de vertrekkende. De relatie tussen vrijwillig verloop en bedrijfsprestaties is met andere woorden contextspecifiek.

De effecten van natuurlijk verloop

De effecten van natuurlijk verloop op de bedrijfsprestaties kunnen op een aantal punten verschillen van deze van vrijwillig verloop. Ten eerste is de demografische samenstelling van de groep van de vertrekkende werknemer vermoedelijk sterk verschillend. Zo kunnen er verschillen zijn in gezondheid en mentale weerbaarheid wanneer natuurlijk verloop de vorm aanneemt van uitval wegens ziekte. In geval van (vervroegde) pensionering gaat het om de oudere segmenten uit het werknemersbestand, die doorgaans in gemiddeld productiviteitsniveau zullen verschillen van jongere cohortes. Ten tweede kunnen ook de kostenimplicaties sterk afwijken. In de mate dat toenemende anciënniteit zich ook vertaalt in sterk oplopende lonen, kan natuurlijk verloop ten gevolge van pensionering gepaard gaan met drastische besparingen op loonkosten die het ervaringsverlies gedeeltelijk kunnen

compenseren. Ten derde kan de relatie met vertrekkende werknemers zeer verschillend zijn. In geval van natuurlijk verloop ten gevolge van (vervroegde) pensionering kan de organisatie de banden met de werknemer terug aanhalen na het pensioen of brugpensioen, bijvoorbeeld door de werknemer in te schakelen als adviserend zelfstandige. Organisaties doen dit vooral wanneer ze merken dat met het vertrek van de werknemer het organisatiegeheugen of het sociaal netwerk is uitgehold. Door deze actie kan men de negatieve gevolgen van het vertrek proberen in te dijken of tenminste uitstellen. Ten vierde kan ook de graad van voorspelbaarheid belangrijke verschillen in impact genereren. Een aantal vormen van natuurlijk verloop zoals (brug-)pensionering is inderdaad vrij behoorlijk te voorspellen. Dankzij dit voorspelbare karakter kunnen organisaties tijdig inspelen op het verlies van menselijk en sociaal kapitaal, meer bepaald door de overdracht en opvolging op voorhand te verzekeren. Wat vrijwillig verloop betreft, zijn organisaties vaak wel ingesteld op het niveau van vrijwillig verloop maar blijft het koffiedik kijken met betrekking tot welk 'kapitaal' wanneer precies verloren zal gaan. Anticiperen op vrijwillig verloop is daardoor moeilijker.

Ondanks deze belangrijke verschillen in de aard van de vertrekbewegingen, de voorspelbaarheid van de vertrekbewegingen en de kostenimplicaties, is het empirisch onderzoek naar de gevolgen van natuurlijk verloop op mesoniveau nagenoeg onbestaande. Gezien de belangrijke demografische uitdagingen waarmee onze arbeidsmarkt zich geconfronteerd ziet, is dit stilaan een van de meest prioritaire thema's voor het onderzoek naar de implicaties van verloop of arbeidsmobiliteit.

De effecten van individueel gedwongen verloop

Onderzoek naar de relatie tussen individueel gedwongen verloop en uitkomstvariabelen op organisatieniveau is schaars. Er is wel onderzoek naar het verband tussen verloop en prestaties op individueel niveau (Jackofsky, 1984; Morrow, McElroy, Laczniak & Fenton, 1999), maar de bevindingen kunnen niet zonder meer veralgemeend worden naar prestatiepatronen op organisatieniveau. Immers, ze houden geen rekening met het type verloop en

de diverse effecten daarvan op organisatieniveau (McElroy, Morrow & Rude, 2001).

Eén van de mogelijke verklaringen voor de schaarse aandacht is dat individueel gedwongen verloop vanuit organisatieperspectief al te vaak per definitie als iets positief wordt beschouwd. De achterliggende redenering is dat het enkel beter kan gaan als iemand die slecht functioneert, ontslagen wordt. Het is echter nog maar de vraag of dit klopt. Bovendien is niet elk individueel ontslag op initiatief van de werkgever ingegeven door slecht functioneren. Ook economische noodzaak is vaak een aanleiding. Heel wat bedrijven spreiden overigens de afbouw van hun personeelsbestand over de tijd, waardoor een collectief ontslag de vorm aanneemt van een reeks over de tijd gespreide individuele ontslagen.

Een functionele strategie?

Onvrijwillig verloop of gedwongen ontslag vindt plaats wanneer een werkgever het initiatief neemt om de arbeidsrelatie met een werknemer te beëindigen (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Deze definitie is ruim want de oorzaak van ontslag kan zowel worden toegewezen aan een negatieve prestatiebeoordeling als aan economische noodzaak. De verwachting is dat individueel gedwongen ontslag op langere termijn tot betere resultaten op organisatieniveau leidt. Vooral gedwongen verloop van slechte presteerders wordt gezien als een vorm van functioneel verloop (Price, 1989). Het betreft meestal een correctie van foutieve selecties in het verleden of het tijdig rechtzetten van een situatie die op langere termijn uit de hand zou kunnen lopen. Vanuit het standpunt van organisaties dient individueel gedwongen verloop aldus de (economische) belangen van de organisatie. Twee argumenten worden daarvoor aangedragen (Kraft, 1991). In de eerste plaats worden organisatieverliezen vermeden. Organisaties maken verlies wanneer de marginale opbrengst van de inzet van een werknemer lager is dan zijn/haar marginale kost. In het geval van een ondermaats presterende werknemer kan men de balans doen overhellen naar de positieve zijde door de marginale kost (bijvoorbeeld via het salaris) te verminderen of de betreffende medewerker te ontslaan. In de tweede plaats geeft de gepercipieerde kans op gedwongen ontslag een prikkel aan de (achterblijvende) werkne-

mers om de vooropgestelde prestatienormen te halen (Kraft, 1991; Trevino, 1992). De achterblijvers zullen individueel gedwongen ontslag van een collega immers eerder toeschrijven aan zijn of haar onderpresteren en niet aan het falen van de organisatie (Mowday, 1981). In theorie zou gedwongen individueel verloop aldus op termijn moeten bijdragen tot betere prestaties op organisatieniveau. Het schaarse empirisch onderzoek vindt echter geen eenduidig verband tussen gedwongen individueel verloop en organisatieprestaties. Uit een longitudinaal onderzoek bij regionale kantoren van een grote financiële dienstverleningsinstelling blijkt dat gedwongen verloop niet gerelateerd is aan meer winstgevendheid en een hogere productiviteit (McElroy et al., 2001). De verbanden tussen gedwongen verloop en beide uitkomstindicatoren zijn negatief, maar niet significant. Uit deze studie bleek bovendien dat gedwongen ontslag gepaard gaat met geringere klanttevredenheid en hogere kosten per kredietdossier.

De vaststellingen uit dit onderzoek kunnen echter niet zomaar veralgemeend worden naar andere sectoren. Bovendien betreft de eenheid van analyse de lokale vestigingen van één private organisatie waardoor we geen uitspraken kunnen doen over het effect van gedwongen individueel verloop op prestatie-indicatoren van de totale organisatie. Het verwachte positief effect blijft alleszins uit. Dit is mogelijk te wijten aan methodologische beperkingen. Het is echter niet ondenkbaar dat de veronderstelde effecten minder lineair zijn dan aangenomen.

Een curvilineair perspectief

Het in kaart brengen van de relatie tussen individueel gedwongen verloop en organisatieprestaties is geen eenvoudige methodologische kwestie. Immers, dit type van verloop komt in vergelijking met vrijwillige vormen relatief minder frequent voor. Het heeft met andere woorden een lage *base rate*. Misschien moet eerst een bepaalde drempel (bijvoorbeeld een bepaald aantal slechte presteerders) worden overschreden alvorens ontslag tot een verbetering in prestatie-indicatoren op organisatieniveau kan leiden. Indien slechte presteerders systematisch worden vervangen door betere werkkrachten zou dit in principe moeten resulteren in betere organisatieprestaties (McElroy et al., 2001).

Echter, vanuit het perspectief van de *human capital theory* kan men ook een negatief verband verwachten. Deze theorie gaat ervan uit dat met het vertrek van een werknemer ook steeds een verlies van specifiek menselijk kapitaal gepaard gaat. Ook al presteert een werknemer niet naar behoren, steeds verliest de organisatie geïnvesteerde tijd en middelen (bijvoorbeeld voor opleiding). Ook hier geldt de stelling dat naarmate de organisatie meer investeert in menselijk kapitaal dit verlies groter zal zijn (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Kraft, 1991). Waarschijnlijk kan een gelijkaardige redenering worden opgebouwd met betrekking tot het sociaal kapitaal dat verloren gaat. Ook slechte presteerders zijn eigenaar van sociaal kapitaal, maar waarschijnlijk in mindere mate dan goed functionerende werkkrachten. Om deze verliezen te beperken, is het belangrijk dat organisaties de juiste werknemers ontslaan.

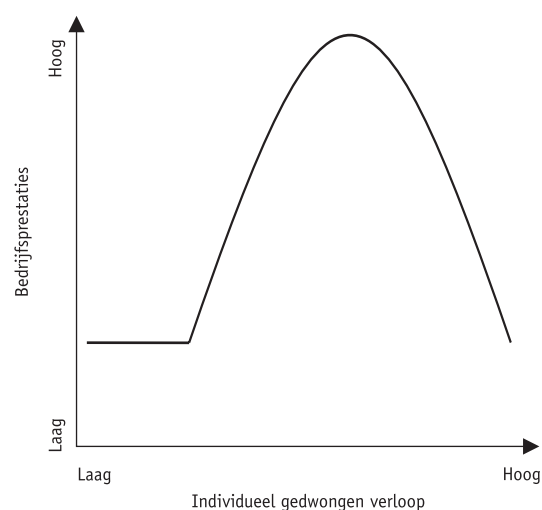
Maar, wie zijn de slechte presteerders? In zijn zoektocht naar de meest effectieve wijze om prestaties van werknemers te verbeteren, maakt London (1997) een onderscheid tussen vier groepen werknemers. De *solid performers* presteren goed, ze zijn gemotiveerd en bezitten de nodige vaardigheden. Kortom, de groep van werknemers die organisaties doen 'draaien'. London (1997) onderscheidt voorts drie groepen van slecht presterende werknemers: (1) de *underutilizers*, die over voldoende vaardigheden beschikken, maar onvoldoende gemotiveerd zijn om hun vaardigheden te benutten; (2) de werknemers die heel gemotiveerd zijn maar niet over de juiste vaardigheden beschikken en aldus met hun acties impact missen (*misdirected effort*); en (3) het *deadwood*, zij die noch vaardig, noch gemotiveerd zijn. Voornamelijk deze laatste categorie van werknemers komt in aanmerking voor gedwongen ontslag, want door hen te ontslaan gaan geen vaardigheden of motivatie verloren. Het bijsturen van hun prestaties vereist van organisaties ook zware inspanningen.

Er kan echter ook een negatief verband worden verwacht wanneer er te frequent gedwongen ontslagen vallen (Kraft, 1991). In een dergelijke situatie dreigen de overige medewerkers te worden opgezadeld met een gevoel van onzekerheid en bestaat de kans dat ze vrijwillig vertrekken. Jobonzekerheid wordt immers in verband gebracht met een verhoogde verloopintentie (Davy, Kinicki & Scheck, 1997). Aangezien het voornamelijk de meest productieve werknemers zijn die kans maken op de externe ar-

beidsmarkt, is de kans groot dat hun vertrek productiviteitsverliezen met zich meebrengt. De negatieve impact van gedwongen ontslag op productiviteit werkt hier via vrijwillig verloop van andere werknemers. Zij die niet kunnen of willen vertrekken, blijven echter verkeren in een situatie van jobonzekerheid. Onderzoek toont in dit verband aan dat jobonzekerheid niet alleen een negatieve impact heeft op het individueel welzijn, door bijvoorbeeld depressieve gevoelens en negatieve emoties (Van Vuuren, Klandermans, Jacobson & Hartley, 1991), maar ook een aantal negatieve gevolgen heeft voor de organisatie zoals een lagere bedrijfsbinding (Ashford et al., 1989), een verminderde steun voor de doelen van de organisatie (Sparks, Faragher & Cooper, 2001) en een verlaagde inzet en productiviteit (De Witte, 2000).

Indien deze aannames terecht zijn, kan dit, net zoals bij vrijwillig verloop, wijzen in de richting van een curvilineair verband (figuur 5). Alvorens het elimineren van slechte presteerders tot een verbetering in prestatie-indicatoren op organisatieniveau leidt, dient eerst een bepaalde drempel te worden overschreden. Eens een bepaald aantal slechte presteerders de organisatie heeft verlaten en eventueel vervangen is door betere werkrachten, stijgen de organisatieprestaties. Dit is zo tot op het moment dat er teveel onzekerheid ontstaat of teveel menselijk en sociaal kapitaal verloren gaat.

Figuur 5.
Bedrijfsprestaties als functie van individueel gedwongen verloop



Daarvoor is ook enige empirische evidentie. Kraft (1991) bestudeerde de relatie tussen gedwongen ontslag en productiviteit en stelde een niet-lineair verband vast met een 'optimaal' niveau van gedwongen ontslag. Dit optimaal niveau hangt ongetwijfeld samen met een aantal bedrijfsspecifieke kenmerken. De vraag onder welke precieze omstandigheden gedwongen ontslag negatieve dan wel positieve gevolgen heeft voor organisatieprestaties blijft daarbij echter onbeantwoord.

Belangrijk is in elk geval dat organisaties beter a priori slechte presteerders vermijden. Organisaties kunnen gedwongen ontslagen beperken door de predictieve validiteit van hun selectietechnieken te verhogen. Shaw et al. (1998) onderzochten de determinanten van gedwongen ontslag op organisatieniveau en kwamen tot de bevinding dat het gebruik van valide selectietechnieken gedwongen ontslag kan verhinderen. Dit effect is sterker naarmate de organisatie bij de selectie meer keuzemogelijkheden heeft.

De effecten van downsizing

Downsizing kent sinds de jaren '80 een sterke opmars (Collins & Harris, 1999; Tourish, Paulsen, Hobman & Bordia, 2004; Wagar, 2001). Aan de basis ligt een veranderend beeld van wat het inhoudt om een goed presterend bedrijf te zijn (Cameron, 1994). Sommige assumpties zijn namelijk niet langer gemeengoed. Zo bijvoorbeeld de idee dat groei een noodzakelijke voorwaarde is voor het succes van een bedrijf, de stelling dat grotere organisaties betere organisaties zijn of dat flexibiliteit in een organisatie maar gecreëerd kan worden als er een voldoende grote buffer van menselijk en ander kapitaal beschikbaar is. 'Big' is niet altijd 'beautiful' en zowel groei als krimp zijn natuurlijke – en soms zelfs wenselijke – fasen in de levenscyclus van een organisatie.

Effecten of neveneffecten?

Downsizing is een doelbewuste beslissing om de personeelsbezetting te verkleinen met het oog op een verbetering van de organisatieprestaties (Freeman & Cameron, 1993; Thornhill & Saunders, 1998). Drie factoren zijn belangrijk in deze defini-

tie. Ten eerste is de centrale doelstelling van downsizing het verbeteren van effectiviteit, efficiëntie, productiviteit of competitiviteit. Ten tweede gaat het steeds om inperking van de personeelsbezetting. Dit hoeft niet noodzakelijk met afvloeiing of collectief ontslag gepaard te gaan, maar kan ook via een vermindering van het aantal voltijdse equivalenten. Andere methoden die gebruikt kunnen worden zijn natuurlijk verloop, vervroegde pensionering, (stimulering van) vrijwillig ontslag, wervingsstops en vermindering van het aantal werkuuren. Ten slotte is ook het doelbewuste karakter een belangrijk kenmerk. Het gaat om een strategische beslissing. Dit wil echter niet zeggen dat de beslissing tot downsizing altijd proactief genomen wordt. Even goed kan het een reactie zijn, bijvoorbeeld op tegenvallende prestaties of veranderende omstandigheden in de economische omgeving van de onderneming.

Downsizing heeft dus als doel de bedrijfsprestaties te verbeteren. Ondernemingen hopen door downsizing de (personeels)kosten te drukken. Bij gelijkblijvende opbrengsten laat dit toe de winstgevendheid te versterken. Indien downsizing gepaard gaat met een reorganisatie van werkprocessen, dan kan dit bovendien leiden tot een meer doelmatige en doeltreffende werking. Op het eerste gezicht wordt dus een positieve relatie met de bedrijfsprestaties verwacht. Toch blijkt uit onderzoek dat bedrijven dit vooropgestelde objectief niet steeds bereiken. Luss en Nyce (2002) bijvoorbeeld halen resultaten aan uit een studie van Watson Wyatt uit 1993, waaruit blijkt dat slechts 29% van de organisaties die een downsizing doorvoeren, ook het vooropgestelde doel realiseerden. Ook uit een studie bij 30 ondernemingen uit de automobielandustrie blijkt dat zeer weinig bedrijven erin slagen de effectiviteit te verhogen door middel van een downsizing (Cameron, Freeman & Mishra, 1991). McElroy et al. (2001) en De Meuse, Vanderheiden en Bergmann (1994) merken dat, na downsizing, de winstgevendheid doorgaans daalt. Dat het wel degelijk het downsizingproces is dat de winstgevendheid negatief beïnvloedt en niet omgekeerd, blijkt uit het feit dat het negatieve resultaat niet beperkt blijft tot het jaar waarin downsizing plaatsvindt, maar zich doorzet in de daaropvolgende jaren.

Downsizing blijkt dus vaak onverwachte neveneffecten te hebben. Het kan hierbij om onverwachte kostenstijgingen gaan, bijvoorbeeld wanneer ten gevolge van onverwacht kennisverlies dure consul-

tants ingehuurd moeten worden of beroep gedaan moet worden op onderaanneming of wanneer de downsizing waardevolle medewerkers er toe aanzet zelf andere oorden op te zoeken en zo hoge vervangingskosten initieert. Het kan ook gaan om daling van de opbrengsten, door tegenvallende operationele resultaten zoals een dalende productiviteit of klanttevredenheid. De afslanking beïnvloedt immers de manier waarop het werk georganiseerd wordt. Dit kan positieve gevolgen hebben, maar blijkt in de praktijk heel vaak negatieve gevolgen te hebben, vooral op de korte termijn. Een downsizing, waarbij werknemers verdwijnen en taken en werkprocessen herverdeeld worden, kan de organisatie initieel in een toestand van operationele verwarring achterlaten. Werknemers zijn onzeker over wat van hen verwacht wordt en hebben vaak niet de juiste competenties om hun nieuwe taken op te nemen (Cascio, 1993). Op korte termijn vinden McElroy et al. (2001) dan ook een negatief effect van downsizing op productiviteit en klanttevredenheid. Amabile en Conti (1999) komen bij onderzoek in een groot hightech bedrijf tot de conclusie dat de veranderde werkomgeving tijdens downsizing de creativiteit, met name het genereren van nieuwe, zinvolle ideeën, negatief beïnvloedt.

Onrustwekkender is de vaststelling dat downsizing vaak ook op langere termijn negatief doorwerkt. Zo zijn er indicaties dat na downsizing de innovatiecapaciteit van ondernemingen wordt aangetast. Volgens Bommer en Jalajas (1999) vermindert downsizing de bereidwilligheid van werknemers om risico's te nemen en ideeën te uiten. Daarnaast doet downsizing de intrinsieke werkmotivatie dalen en draagt ze ertoe bij dat werknemers vooral motivatie vinden in angst en onzekerheid of, beter, in het pogen te reduceren van angst en onzekerheid. Dougherty en Bowman (1995) toonden bovendien aan dat downsizing het moeilijker maakt om belangrijke productinnovaties intern 'verkocht' te krijgen. Innovatie verloopt immers doorgaans via de informele sociale netwerken. Het zijn precies deze informele sociale contacten die bij downsizing sterk beschadigd worden. Sociale netwerken bevatten niet alleen de informatie van de individuele personen die er deel van uitmaken. Er is eveneens informatie verweven in de schakels of relaties tussen de personen van het netwerk. Dit lerende vermogen van de netwerken kan eveneens verdwijnen door het vertrek van een werknemer, zo-

dat de schade voor de organisatie veel groter wordt dan enkel het verlies van individuele kennis. Tot slot bestaat het risico dat downsizing gepaard gaat met meer vrijwillig verloop. De kans dat ongewenst vrijwillig verloop zich voordoet tijdens afslankingsprocessen is reëel en wordt bevestigd in onderzoek (Trevor & Nyberg, 2008). Deze relatie wordt gemedieerd door organisatiebetrokkenheid. Downsizing doet de organisatiebetrokkenheid dalen, wat op zijn beurt tot een hoger vrijwillig verloop leidt. Wanneer er op geaggregeerd niveau in de organisatie sprake is van een grote *job embeddedness* en HR-praktijken die gepercipieerd worden als procedureel rechtvaardig, dan wordt de positieve relatie tussen downsizing en vrijwillig verloop afgezwakt. Werknemers zijn in dat geval sterker verbonden met het bedrijf of zullen de downsizing gemakkelijker accepteren. Hierdoor wordt de stap naar vrijwillig vertrek minder vlug gezet. HR-praktijken die daarentegen sterk inspelen op loopbaanontwikkeling kunnen het effect versterken. Deze praktijken maken de werknemer namelijk meer bewust van en waakzaam voor externe alternatieven, wat op zijn beurt kan leiden tot vertrek.

Factoren die het succes van een downsizing kunnen beïnvloeden

De relatie tussen downsizing en ondernemingsprestaties blijkt afhankelijk te zijn van een aantal factoren. We maken een onderscheid tussen drie categorieën: (1) de reden voor downsizing, (2) de mate waarin buffers van productiemiddelen aanwezig zijn in de organisatie en (3) de wijze waarop de downsizing wordt doorgevoerd. Ten eerste hangt het succes van de downsizing af van de reden. Bedrijven kunnen er voor kiezen louter een afslanking door te voeren om de personeelskosten onmiddellijk te doen dalen. Er zijn echter ook bedrijven waar downsizing eerder onderdeel is van een reorganisatie. Het afslanken van het personeelsbestand is dan onder andere het gevolg van het herontwerp van taken, het samenvoegen van eenheden en diensten en het elimineren van managementniveaus. Uit onderzoek (Cameron et al., 1991; Love & Nohria, 2005) blijkt dat wanneer de downsizing onderdeel is van een ruimere herstructurering, deze meer succesvol zal zijn dan wanneer de downsizing gebruikt wordt als doel op zich.

Ten tweede is het effect sterk afhankelijk van het startpunt. Sommige bedrijven hebben stelselmatig een overschot aan productiemiddelen opgebouwd (waaronder menselijk kapitaal), onder het motto 'hoe meer, hoe beter'. Het gevolg daarvan is dat deze bedrijven (ver) onder hun optimaal efficiëntieniveau blijven. Een downsizing kan dan aangewend worden om naar een optimaal efficiëntieniveau te evolueren en de kosten van de onderneming te doen dalen, zonder dat de inkomsten hieronder te lijden hebben. Met andere woorden, er kan zonder problemen een laagje 'vet' afgeroomd worden, met positief effect op de organisatieprestaties. Indien de downsizing echter doorgevoerd wordt in een onderneming die reeds op haar optimale bufferhoeveelheid zit, kunnen negatieve effecten op de prestaties verwacht worden. Deze optimale bufferhoeveelheid zal variëren naargelang de bedrijfsspecifieke omstandigheden. Love en Nohria (2005) tonen dit ook aan in hun onderzoek naar de invloed van de hoeveelheid *slack resources* op de relatie tussen downsizing en financiële prestaties.

Een aantal auteurs geeft ten slotte aan dat de manier waarop een downsizing wordt uitgevoerd zeer belangrijk is voor het succes ervan (onder andere Brockner et al., 1986; Spreitzer & Mishra, 2002; Thornhill & Saunders, 1998). Een gedetailleerde bespreking van de uitvoeringscondities zou ons hier te ver van het centrale doel leiden. De geïnteresseerde lezer vindt een zeer gedegen samenvatting en illustratie van de belangrijkste do's en don'ts in Cascio (2002).

Wat we hieruit leren

Deze bespreking van het onderzoek naar de effecten van personeelsverloop op organisatieniveau leidt tot een wat vreemd gevoel. Terwijl zowat de hele HR wereld personeelsretentie weer tot een absolute topprioriteit verheft, moeten we tegelijk vaststellen dat er al bij al weinig eenduidigheid is in het empirisch onderzoek naar de relaties tussen personeelsverloop en bedrijfsprestaties. Hoewel het kostenperspectief empirisch het sterkst ondersteund kan worden – 'hoger personeelsverloop leidt tot lagere bedrijfsprestaties' – zijn de theoretische alternatieven intuïtief zeer aannemelijk. Die theoretische alternatieven wijzen er op dat de baten van personeelsverloop tot op zeker niveau de

De relatie tussen gedwongen en vrijwillig verloop

Een van de ongewenste neveneffecten van (collectief) gedwongen ontslag is een verhoging van het vrijwillig verloop. Het zijn meestal productieve (kern)medewerkers met een erg hoge 'marktwaarde' – en bijgevolg veel alternatieven – die mobiel worden. Dit kan tot gevolg hebben dat een organisatie die verweekeld is in een afslankingsproces tegelijkertijd ook haar beste krachten ziet vertrekken en alle registers moet opentrekken om nieuwe medewerkers te vinden. De HR manager moet op dat moment als een volleerd trapezekunstenaar balanceren tussen loslaten (van sommigen) en binden (van anderen) (Sels & De Winne, 2005).

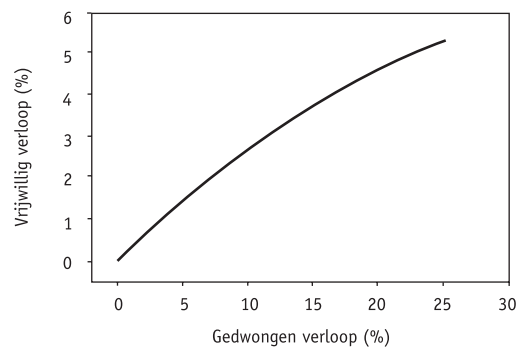
Meer diepgaande analyses (met behulp van tobitanalyse) bevestigen het vermoeden dat men met collectieve ontslagen vaak in eigen vel snijdt. Onder controle van grootte, leeftijd van de vestiging, sector, opleidings- en leeftijdsstructuur van de werknemers en een aantal HR-praktijken vinden we een sterk positief en significant verband tussen beide vormen van uitstroom. Dit verklaart mede waarom krimpende organisaties soms even sterk te lijden hebben onder knelpuntvacatures als groeiende organisaties. In 2002, bijvoorbeeld, werd iets meer dan een derde van de groeiers (34,8%), maar ook iets minder dan een derde van de krimpers (30,7%) geconfronteerd met moeilijk invulbare vacatures (Sels & De Winne, 2005). In het geval van de downsizers leidt dit tot een bizarre dynamiek: werknemers ontslaan en vrijwillig zien vertrekken omdat het slecht gaat en vervolgens geen nieuwe medewerkers vinden om de ontstane 'hiaten' op te vullen.

Een andere vraag die kan worden gesteld, is of ook individueel gedwongen verloop (meer specifiek: gedwongen ontslag naar aanleiding van slecht functioneren) gepaard gaat met meer vrijwillig verloop bij de achterblijvers. In ieder geval, de wijze waarop 'achterblijvers' het gedwongen ontslag van een van hun collega's percipiëren speelt hierin een belangrijke rol. Enerzijds wordt gewaarschuwd voor de kwalijke gevolgen van meer jobonzekerheid (Kraft, 1991), anderzijds wordt de motiverende kracht van een dergelijk signaal beklemtoond (Trevino, 1992). We gaan aan de hand van regressieanalyse het verband na tussen gedwongen en vrijwillig verloop. Deze data laten toe om de specifieke types van verloop te onderscheiden, meer bepaald kan het aandeel gedwongen ontslag naar aanleiding van slecht functioneren worden afgebakend van collectieve vormen van gedwongen ontslag. Hoewel

regressietechnieken niet toelaten om uitspraken te doen over causaliteit, is de verwachting dat gedwongen verloop een invloed heeft op vrijwillig verloop. Het opbouwen van een redenering in de omgekeerde richting, ligt minder voor de hand. Het resultaat wordt weergegeven in figuur 6.

Figuur 6.

Het verband tussen individueel gedwongen verloop en vrijwillig verloop



Noot: Resultaten gecorrigeerd voor sector, totaal aantal werknemers, kapitaalintensiteit en bedrijfsprestaties uit het verleden

Bron: Gegevens berekend op basis van PASO (2002, VIONA)

Uit de analyse (N = 623) komt een positief verband naar voor: hoe meer gedwongen verloop, hoe meer vrijwillig verloop ($\beta = 0.27$, $p < .001$). Ook de gekwadrateerde term van vrijwillig verloop werd opgenomen in de analyse, dit om na te gaan of er sprake is van een curvilineair verband. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt voor deze laatste term is eveneens significant maar negatief ($\beta = -0.22$, $p < .01$), wat een strikt rechtlijnig verband enigszins nuanceert. Het omslagpunt zit rond een gedwongen verlooppercentage van 43%. Maar, aangezien slechts 1% van de observaties meer dan 40% gedwongen verloop kent, lijkt de globale conclusie eerder te zijn dat naarmate organisaties meer ondermaats presterende werknemers afdanken, ze meer geconfronteerd worden met vrijwillig verloop. Een strategie die op het eerste zicht functioneel lijkt, kan aldus ook disfunctionele effecten genereren. Dit geldt des te meer wanneer men in overweging neemt dat zij die als eerste vrijwillig vertrekken vaak ook de meest productieve en inzetbare werknemers zijn.

kosten kunnen compenseren, dat rekening gehouden moet worden met leercurves – ‘leren leven met en reageren op personeelsverloop’ – en dat zowel op een laag als op een hoog niveau van personeelsverloop een bescheiden toename in de verloopfrequentie vermoedelijk weinig impact heeft op de bedrijfsprestaties. Echter, vooraleer we meteen erg tolerant worden voor oplopende verloopniveaus, moeten we vooral meer zicht krijgen op de impact van moderators in verband met menselijk en sociaal kapitaal. De geringe evidentie wijst alvast uit dat naarmate we meer investeren in menselijk en sociaal kapitaal, de negatieve impact van oplopend verloop sterker kan worden.

In elk geval willen we hier een lans breken voor méér en meer gedifferentieerd onderzoek naar de gevolgen van personeelsverloop op organisatieniveau. Ten eerste moet niet alleen aandacht besteed worden aan de aard van de relatie tussen verloop en bedrijfsprestaties, maar ook aan de richting van deze relatie. Immers, niet alleen gedwongen maar ook vrijwillig verloop kan net zo goed een reactie zijn op als een drijfkracht van verslechterende bedrijfsresultaten (‘reversed causality’). Ten tweede moet dringend meer aandacht besteed worden aan de impact van de volatiliteit van het verlooppatroon (met name de temporele stabiliteit/grilligheid van verloop). Op basis van het leercurveperspectief kunnen we immers aannemen dat organisaties kunnen leren leven met hogere niveaus van personeelsverloop. Dat neemt echter niet weg dat plotse, grillige stijgingen in de verloopfrequentie behoorlijk ontwrichtend kunnen werken. Ten derde blijft het onderzoek naar de modererende invloed van praktijken met betrekking tot kennisretentie nageenog onbestaande. Men kan ervan uitgaan dat de effecten van personeelsverloop beperkt kunnen worden als men er minstens in slaagt de kennis in huis te houden. Het is echter één van die aannames die empirisch zwak geworteld is.

Er moet ook dringend meer aandacht besteed worden aan de gevolgen van andere dan vrijwillige vormen van verloop. We denken bijvoorbeeld aan wat een hoge frequentie van *langdurige loopbaanonderbrekingen* met organisaties doet. We kunnen wel veronderstellen dat een aantal kosten identiek zijn aan deze die bij definitief vertrek worden opgetekend. Denk aan de administratieve afhandeling van de onderbreking, de vervangingskosten, de kosten die gepaard gaan met een interne herverdeling van het werk en inefficiënties indien de

nieuwkomer of collega niet vertrouwd is met de job. Indirecte kosten ten gevolge van het tijdelijk verlies van menselijk en sociaal kapitaal zullen echter minder zwaar doorwegen omdat de persoon niet voor de concurrentie gaat werken en zijn/haar kennis in noodgevallen beschikbaar blijft tijdens de werkonderbreking. Maar hoe dit alles finaal doorwerkt in de bedrijfsprestaties is een groot vraagteken. We denken ook aan de impact van *natuurlijk verloop*. Dit type onderzoek wordt met name in een context van versnelde vergrijzing erg belangrijk. We hebben daarbij zowel behoefte aan statisch onderzoek naar de relatie tussen het bedrijfsdemografisch profiel en de bedrijfsprestaties, als aan meer dynamisch onderzoek dat peilt naar de prestatiegevolgen van wijzigingen in het bedrijfsdemografisch profiel ten gevolge van natuurlijk verloop.

Blijft de vraag of een toename van de arbeidsmobiliteit ernstige gevolgen heeft op organisatieniveau. Het meest eerlijke maar tevens wat onnozele antwoord is: we weten het niet zeker. In de organisatiewetenschappen weten we *niets* zeker. Laat het er ons op houden dat algemene conclusies zinloos zijn. Er zijn diverse plausibele hypothesen in verband met de relatie tussen toename van arbeidsmobiliteit (lees: personeelsverloop) en bedrijfsprestaties en we vermoeden dat ze elk hun waarde hebben in specifieke arbeidsmarktcontexten, organisatietypes en bedrijfsactiviteiten. De kans is dan ook zeer groot dat een toename van de arbeidsmobiliteit – afhankelijk van de waarde van de *base line* – in de ene bedrijfstak negatief, in de andere positief en in heel wat bedrijfstakken neutraal zal uitwerken. Zolang we maar beseffen dat wat misschien goed is voor het functioneren van de arbeidsmarkt in haar geheel – nog te bewijzen in de volgende bijdrage – dat niet noodzakelijk is voor de prestaties van onze bedrijven.

Sophie De Winne
Lessius & Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen,
K.U.Leuven

Caroline Gilbert
Dave Stynen²
Luc Sels
Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen,
K.U.Leuven

Noot

1. Verloop wordt (meestal) berekend als 'het aantal vrijwillige ontslagen gedurende een jaar/het gemiddeld aantal werknemers gedurende dat jaar (of op een bepaald moment in het jaar)'. De teller kan dus groter zijn dan de noemer omdat de noemer een momentopname weergeeft en de teller een dynamisch perspectief.
2. Deze bijdrage werd mede mogelijk gemaakt door de financiering van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (onderzoeksproject G.0086.08).

Bibliografie

- Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9: 331-341.
- Alexander, J.A., Bloom, J.R., & Nuchols, B.A. 1994. Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33: 505-520.
- Amabile, T.M. & Conti, R. 1999. Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6): 630-640.
- Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Ashford, S., Lee, C. & Bobko, P. 1989. Content causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4): 803-829.
- Batt, R. 2002. Managing customer service: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- Bommer, M. & Jalajas, D.S. 1999. The threat of organizational downsizing on the innovative propensity of R&D professionals. *R&D Management*, 29(1): 27-34.
- Brockner, J., Greenberg, J., Brockner, A., Bortz, J., Davy, J. & Carter, C. 1986. Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt. *Academy of Management Journal*, 29(2): 373-384.
- Broschak, J.P. 2004. Managers' mobility and market interface: the effect of managers' career mobility on the dissolution of market ties. *Administrative Science Quarterly*, 49: 608-640.
- Brown, C. & Medoff, J. 1978. Trade unions in the production process. *Journal of Political Economy*, 86: 355-378.
- Cameron, K.S. 1994. Strategies for Successful Organizational Downsizing. *Human Resource Management*, 33(2): 189-211.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J. & Mishra, A.K. 1991. Best practices in white-collar downsizing: managing contradictions. *Academy of Management Executive*, 5(3): 57-73.
- Cascio, W.F. 1993. Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7(1): 95-104.
- Cascio, W.F. 2002. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, 16(3): 80-91.
- Collins, A. & Harris, I.D. 1999. Downsizing and Productivity: The Case of UK Motor Vehicle Manufacturing 1974-1994. *Managerial and Decision Economics*, 20(5): 281-290.
- Commission of the European Communities. 2002. *Commission's Action Plan for skills and mobility*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 13.2.2002. COM(2002)72.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. 1979. Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4: 225-235.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. 1982. Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, 7: 212-218.
- Davy, J. A., Kinicki, A. J. & Scheck, C. L. 1991. Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behaviour*, 38(8): 302-317.
- De Meuse, K.P., Vanderheiden, P.A. & Bergmann, T.J. 1994. Announced Layoffs: Their Effect on Corporate Financial Performance. *Human Resource Management*, 33(4): 509-530.
- De Witte, H. 2000. Arbeidsethos en jobonzekerheid: meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. In R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte & T. Taillieu (Eds.), *Van groep tot gemeenschap. Liber Amicorum Prof. dr. L. Lagrou*. Leuven: Garant.
- Dess, G.G., & Shaw, J.D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26: 446-456.
- Doughtery, D. & Bowman, E.H. 1995. The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation. *California Management Review*, 37(4): 28-44.
- Freeman, S.J. & Cameron, K.S. 1993. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4(1): 10-29.
- Glebbeeck, A.C. & Bax, E.H. 2004. Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2): 277-286.
- Gunz, H., Evans, M. & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a boundaryless world. In M. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffe & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptualizations of working lives*. Oxford: Oxford University Press.
- Guthrie, J.P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44: 180-196.
- Guthrie, J.P., Ji, Y. & Messersmith, J.G. 2006. *Employment volatility and firm performance: evidence from two studies using panel data*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August 2006, Atlanta.
- Jackofsky, E. 1984. Turnover and performance: an integrated process model. *Academy of Management Review*, 9: 74-83.

- Kackmar, K.M., Andrews, M.C., Van Rooy, D.L., Steilberg, R.C. & Cerrone, S. 2006. Sure everyone can be replaced... but at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 49(1): 133-144.
- Krackhardt, D. & Porter, L.W. 1986. The snowball effect: Turnover in embedded communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71(1): 50-55.
- Kraft, K. 1991. The Incentive Effects of Dismissals, Efficiency Wages, Piece-Rates and Profit Sharing. *Review of Economics and Statistics*, 73: 451-59.
- London, M. 1997. *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Love, E.G. & Nohria, N. 2005. Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms, 1977-93. *Strategic Management Journal*, 26: 1078-1108.
- Luss, R. & Nyce, S.A. 2002. *How to Cut Costs Without Cutting Off Future Growth: Lessons From the Restructuring of the Early 1990s*. Watson Wyatt Technical and Policy Papers.
- Maes, J. & Sels, L. 2002. *Onderzoek naar de omvang en de determinanten van personeelsverloop in de bouwsector*. Onderzoek in opdracht van het Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid. Leuven: Dept. TEW-CTEO.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C. & Rude, S.N. (2001). Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-in-Force Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
- Morrow, P.C., McElroy, J.C., Lacznia, K.S. & Fenton, J.B. 1999. Using absenteeism and performance to predict employee turnover: Early detection through company records. *Journal of Vocational Behavior*, 55: 358-374.
- Mowday, R.T. 1981. Viewing turnover from the perspective of those who remain: The relationship of job attitudes to attributions of the cause of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66: 120-123.
- Osterman, P. 1987. Turnover, employment security, and the performance of the firm. In: M. Kleiner (Ed.), *Human resources and the performance of the firm*: 275-317. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Price, J. L. 1989. The impact of turnover on the organization. *Work and Occupations*, 16: 461-473.
- Sagie, A., Birati, A. & Tziner, A. 2002. Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: a new model and an empirical illustration. *Applied Psychology: an international review*, 51(1): 67-89.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. & Forrier A. 2006. Unravelling the HRM-performance link: value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2): 319-342.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41: 511-525.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Johnson, J.L. & Lockhart, D.E. 2005. Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48(4): 594-606.
- Shaw, J.D., Gupta, N., & Delery, J.E. 2005. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1): 50-68.
- Somaya, D., Williamson, I.O. & Lorinkova, N. 2007. *Gone but not lost: the different performance impacts of employee mobility between cooperators and competitors*. Paper presented at the Academy of Management Meeting, August 3-8, Philadelphia (US).
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 489-509.
- Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K. 2002. To stay or to go: voluntary survivor following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 707-729.
- Steunpunt WSE (2000-2006). *Jobmobiliteitsgraad naar leeftijd voor België en de gewesten in de periode 2000-2006*. Te raadplegen op: www.steunpuntwse.be/view/nl/18767.
- Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. 1998. The meanings, consequences and implications of the management of downsizing and redundancy: a review. *Personnel Review*, 27(4): 271-295.
- Tourish, D., Paulsen, N., Hobman, E. & Bordia, P. 2004. The Downsides of Downsizing: Communication Processes and Information Needs in the Aftermath of a Workforce Reduction Strategy. *Management Communication Quarterly*, 17(4): 485-516.
- Trevino, L.K. 1992. The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17: 647-676.
- Trevor, C.O. & Nyberg, A.J. 2008. Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2): 259-276.
- Van Vuuren, T., Klandermans, B., Jacobson, D. & Hartley, J. 1991. Employees' reactions to job insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans & T. van Vuuren (Eds.), *Job insecurity: coping with jobs at risk*. Londen: Sage.
- Wagar, T.H. 2001. Consequences of Work Force Reduction: Some Employer and Union Evidence. *Journal of Labor Research*, 12(4): 851-862.
- Worrell, D.L., Davidson, W.N. III & Sharma, V.M. 1991. Layoff Announcements and Stockholder Wealth. *Academy of Management Journal*, 34(3): 662-678.