

Inclusief HRM

Het nemen van maatregelen ter preventie van werkloosheid van boventallige werknemers

Jana Verschoor en Irmgard Borghouts – van de Pas

Wereldwijde technologische en maatschappelijke ontwikkelingen in combinatie met conjuncturele schommelingen veroorzaken een behoefte aan organisatieflexibiliteit. Continue veranderingen zoals het verdwijnen of veranderen van banen, maken dat de kans op baanverlies stijgt onder werknemers. Hierbij is het in het belang van meerdere actoren om werkloosheid te voorkomen. De boventallige werknemer, de overheid maar ook de werkgever hebben baat bij een soepele overgang naar ander werk. In dit artikel staan we stil bij de inclusieve arbeidsorganisatie waarbij oog is voor HRM-beleid voor alle werkenden om hen in staat te stellen duurzaam aan het werk te blijven, niet noodzakelijkerwijs in dezelfde baan of bij dezelfde werkgever. Aan de hand van wat in de literatuur bekend is omtrent strategisch HRM en organisatie- en personeelsveranderingen, richten we ons op de motieven van werkgevers om (potentieel) boventallige werknemers aan het werk te houden en identificeren we vijf bestaande maatregelen die werkgevers kunnen nemen ter werkloosheidspreventie. De geïdentificeerde maatregelen worden voor het eerst in gezamenlijkheid bediscussieerd in het licht van werkloosheidspreventie en inclusief HRM-beleid. Dit is nog niet eerder gedaan in de HRM-literatuur. De auteurs pleiten voor een inclusief HRM-beleid dat zich niet alleen richt op kernwerknemers, maar ook bijdraagt aan het vinden van nieuw werk voor kwetsbare (potentieel) boventallige werknemers.

Trefwoorden: Inclusief HRM, (potentieel) boventallige werknemers, werkloosheidspreventie, strategisch HRM.

Inleiding

Om concurrerend en winstgevend te blijven, zijn organisaties op zoek naar flexibiliteit in hun personeelsbestand. Globalisering, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing zorgen ervoor dat organisaties zich snel moeten kunnen aanpassen. Opereren binnen een dynamische omgeving leidt veelal tot het continu verdwijnen en veranderen van banen, waarbij ook nieuwe banen ontstaan. Ondertussen lopen werknemers door deze ontwikkelingen een groter risico op baanverlies en daarmee op werkloosheid. Werknemers maken steeds vaker (gedwongen) de overstap naar andere werkgevers in hun carrière, waar ze voorheen veelal werkzaam bleven bij dezelfde werkgever gedurende hun hele loopbaan (Arthur & Rousseau, 2001).

Jana Verschoor (MSc) is promovendus bij het departement Politics and Public Administration, Tilburg University. Dr. Irmgard Borghouts – van de Pas is Assistant Professor bij het departement Labour Law and Social Policy, Tilburg University. Het onderzoek is tot stand gekomen met financiële ondersteuning van de Provincie Noord-Brabant en Instituut Gak

In de literatuur ligt de nadruk op de verantwoordelijkheid van individuen (Clarke, 2008; Forrier & Sels, 2003). Minder aandacht is er voor het aandeel dat werkgevers kunnen hebben in het zoveel mogelijk aan het werk houden van (potentieel) boventallige werknemers, zowel binnen als buiten de organisatiegrenzen (Borghouts & Freese, 2016). Een belang en verantwoordelijkheid om werkloosheid te voorkomen ligt bij meerdere actoren, zoals de werknemers zelf en de overheid, maar ook bij werkgevers (Van Vianen & Tijs, 2014). In dit artikel gaan we uit van een organisatiecontext waarin werkgevers steeds vaker te maken krijgen met (gedwongen) vertrekken en stellen we dat werkgevers baat kunnen hebben wanneer ze meer aandacht besteden aan de werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallige werknemers.

Een actieve betrokkenheid van werkgevers in het aanpakken van het maatschappelijke doel kwetsbare individuen aan werk te helpen en te houden, is een nieuwe uitdaging (Van Berkel, Ingold, McGurk, Bose-lie & Bredgaard, 2017) en betreft een opkomend deelgebied binnen de HRM-discipline (De Lange, Wielenga-Meijer, Duijker, & Hanstede, 2018). Tot nog toe richt de HRM-literatuur zich voornamelijk op kernmedewerkers (werknemers met langdurende arbeidscontracten) en minder op de belangen en het welzijn van (potentiële) werknemers die kwetsbaar zijn voor werkloosheid, zoals mensen met een arbeidsbeperking, werknemers werkzaam onder tijdelijke contracten en werknemers die (potentieel) boventallig worden (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017; Keegan & Boselie, 2006). De aandacht vanuit HRM voor deze kwetsbare (potentiële) werknemers kan worden gezien als (onderdeel van) inclusief HRM (De Lange et al., 2018).

Inclusief HRM omvat een breed perspectief van HRM dat verder reikt dan de organisatiegrenzen (Borghouts-van de Pas & Freese, 2017). De Lange et al. (2018, p. 33) definiëren inclusief HRM als “het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en – praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de “HR-base” binnen en buiten de organisatie voor kwetsbare werknemers en potentiële kwetsbare werknemers op niveau te houden”. Om bijvoorbeeld te voorkómen dat werknemers kwetsbaar worden, kunnen werkgevers investeren in duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden (gefaciliteerd door overheid en werkgever) beschikken om in huidig en toekomst werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren (De Lange, 2017; Van der Klink et al., 2016). Inclusief HRM sluit aan bij de literatuur rondom grenzeloze carrières en duurzame inzetbaarheid. Echter, waar duurzame inzetbaarheid kan gaan over alle werknemers, ligt de focus bij inclusief HRM dus specifiek op kwetsbare (potentiële) werknemers (Borghouts-van de Pas & Freese, 2016). In dit artikel richten we ons op (potentieel) boventallige werknemers als kwetsbare groep werknemers.

Boventalligheid betreft werknemers waarvan het ontslag is aangezegd, maar het arbeidscontract nog niet is ontbonden (Klehe, Zikic, Van Vianen, & De Pater, 2011).

Waar werkloosheidspreventie hoog op de agenda staat van het sociaal zekerheidsbeleid (SER, 2015), behoort werkloosheidspreventie nog niet tot de kernvraagstukken van HRM-beleid. Vanwege de aannemelijk groeiende groep kwetsbare (potentiële) werknemers, waaronder (potentieel) boventallige werknemers, kan er een meerwaarde voor werkgevers zijn om op het terrein van werkloosheidspreventie het HR-beleid samen te brengen met sociaal zekerheidsbeleid, zodat de aandacht voor deze groep kan worden bevorderd (Van Berkel et al., 2017). Door te kijken naar werkgeversmotieven om te investeren in werkloosheidspreventie-maatregelen, exploreren we wat het belang van de werkgever zou kunnen zijn met het oog op agendering van dit onderwerp binnen organisaties. De kernvraag van dit artikel luidt: Welke motieven zijn er voor werkgevers om maatregelen te nemen ter werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallige werknemers, wat omvat deze maatregelen en wanneer kunnen deze maatregelen worden genomen?

Aan de hand van de strategische HRM-literatuur bespreken we eerst de motieven van werkgevers om bij te dragen aan de werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallig personeel. Vervolgens zijn we op zoek gegaan naar bestaande maatregelen die kunnen bijdragen aan werkloosheidspreventie en onderdeel kunnen uitmaken van inclusief HRM-beleid, door te zoeken op termen als ‘werkloosheidspreventie’, ‘duurzame inzetbaarheid’, ‘baanverlies’, ‘baanzekerheid’, ‘werkzekerheid’, ‘boventalligheid’, ‘reorganisatie’, ‘personeelsvermindering’, en ‘gedwongen ontslag’. Hierbij hebben we kritisch gekeken naar de expertise van de auteurs, het tijdschrift waarin gepubliceerd is en het aantal citaties. De maatregelen die wij hebben geïdentificeerd worden in dit artikel voor het eerst in gezamenlijkheid bediscussieerd in het licht van werkloosheidspreventie en inclusief HRM-beleid. Dit is nog niet eerder gedaan in de HRM-literatuur.

Motieven van werkgevers

De motieven van werkgevers voor aandacht aan (potentieel) kwetsbaar boventallig personeel beschrijven we aan de hand van strategisch HRM (SHRM) en de verschillende uitkomstniveaus zoals beschreven in het “Harvard” model (Beer, Boselie, & Brewster, 2015; Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984). We onderscheiden daarbij de volgende niveaus: organisatie (organisatieprestaties), individueel (werknemer welzijn) en maatschappelijk (sociale legitimiteit). SHRM omvat de strategische keuzes die betrekking hebben op het organiseren van werk binnen de organisatie (Boxall & Purcell, 2016). Het kan worden gezien als onderdeel van HRM en “beoogt het vormgeven van de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer te bestuderen door te kijken naar zowel de interne als de externe organisatie context” (Boselie, 2010, p.14). In de literatuur wordt het belang om te kijken naar de relatie tussen HRM en de drie uitkomstniveaus benadrukt (Beer et al., 2015; Boselie, Dietz, & Boon, 2005), waarbij meerdere auteurs stellen dat de uitkomsten op zowel individueel als

maatschappelijk niveau idealiter zouden moeten bijdragen aan, en niet in conflict zijn met, de uitkomsten op organisatieniveau (Boxall & Purcell, 2016; Deephouse & Suchman, 2008; Van de Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012). Met het oog op het bereiken van de drie (gewenste) uitkomsten zijn er verschillende motieven af te leiden om wel of geen maatregelen te nemen ter werkloosheidspreventie. Hieronder bespreken we de werkgeversmotieven om de (gewenste) uitkomsten te bereiken voor de drie niveaus.

Motieven gerelateerd aan het bereiken van uitkomsten op organisatieniveau

Gewenste uitkomsten op organisatieniveau zijn organisatieprestaties en effectiviteit, deze kunnen worden bereikt door arbeidsproductiviteit en winstmaximalisatie (aandeelhouderswaarde) (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2016; Guest, 1997). Het realiseren van een kosteneffectieve inzet van arbeid heeft tot doel een economische levensvatbare organisatie in stand te houden en/of een “return on investment” te genereren die aandeelhouders acceptabel vinden (Boxall & Purcell, 2016). Dit vereist strategische afwegingen op basis van de economische rationaliteit (Scott, 2000).

Aangezien er hoge kosten aan ontslag verbonden kunnen zijn en werkloosheidspreventie-maatregelen gedwongen ontslagen kunnen voorkómen, kan het direct lucratief zijn voor organisaties om bij te dragen aan werkloosheidspreventie en is er een motief. Door te investeren in de wendbaarheid van het personeel en in werkperspectieven binnen of buiten de eigen organisatie als onderdeel van werkloosheidspreventie, kunnen zowel gedwongen ontslagen en boventaligheid als werkloosheid worden voorkomen. In het streven naar een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering zijn gedwongen ontslagen soms onvermijdelijk. Een economisch motief van werkgevers om boventalligen snel aan ander werk te helpen, is dat de vertrekkende werknemer, wanneer hij/zij tussen het moment van ontslagaanzegging en de daadwerkelijke ontslagdatum een andere baan vindt, dan eerder van de loonlijst kan worden gehaald. Een organisatie die eigenrisicodrager is voor de WW heeft ook een financieel belang dat een boventallige werknemer snel ander werk vindt.

Een economisch motief om niet te investeren in werkloosheidspreventie-maatregelen, kan worden uitgelegd aan de hand van de “human capital” theorie (Becker, 1962). Volgens de “human capital” theorie kan het menselijk kapitaal worden gezien als de kennis, informatie, vaardigheden, ideeën en gezondheid van individuen (Becker, 2002). In tegenstelling tot andere organisatiemiddelen (zoals machines), kunnen werknemers te allen tijde vertrekken waarmee investeringen in werknemers verloren kunnen gaan (Coff, 1997; Shaw, Park, & Kim, 2013). Werkloosheidspreventie-maatregelen zijn een vorm van investeringen in het menselijk kapitaal en zijn hoofdzakelijk gericht op de generieke vaardigheden van (potentieel) boventallige werknemers, zodat deze werknemers makkelijker aan werk kunnen komen en blijven. In tegenstelling tot bedrijfsspecifieke vaardigheden, die beperkt toepasbaar zijn buiten de organisatie

(zoals kennis over de organisatiestructuur), zijn generieke vaardigheden breed toepasbaar, dus ook buiten de organisatie (Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012). Voorbeelden van generieke vaardigheden zijn schrijven en (jezelf) presenteren. Doordat (potentieel) boventallige werknemers hun opgedane vaardigheden meenemen bij hun vertrek naar een andere werkgever, verliest de organisatie direct haar investeringen. Een ander risico is dat deze werknemers misschien wel aan de slag gaan bij concurrenten. Het nemen van werkloosheidspreventie-maatregelen kan dus op korte termijn ongewenste gevolgen hebben voor de organisatieprestaties en effectiviteit.

Aan de andere kant kunnen investeringen in generieke vaardigheden als onderdeel van werkloosheidspreventie, ook waardevol zijn voor de organisatie op de langere termijn en dus een motief zijn om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen (Barney & Wright, 1997). Barney en Wright (1997) geven hiervoor twee redenen. Ten eerste zijn generieke vaardigheden nodig om de competitieve positie op de markt te behouden. Ten tweede hebben organisaties veelal een zogenoemde “nieuwe deal” tussen de organisatie en haar werknemers. Deze “nieuwe deal” oftewel nieuwe psychologische contract, kan vanuit werkgeversperspectief worden beschreven als het niet meer kunnen garanderen van werk, maar het kunnen garanderen van (brede) inzetbaarheid en kansen op werk, wat het aanbieden van training, scholing en andere mogelijkheden tot de ontwikkeling van (generieke) vaardigheden vereist (Barney & Wright, 1997; Forrier & Sels, 2003; Fugate Kinicki, & Ashforth, 2004; Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000; Rousseau, 1995; Schalk, De Jong, & Freese, 2007). Dit betekent ook dat werknemers in staat zijn met nodige baanveranderingen mee te gaan, waardoor de arbeidsproductiviteit op peil kan blijven (Bapna, Langer, Mehra, Gopal & Gupta, 2013). Werkloosheidspreventie-maatregelen kunnen via de investering in het vergroten van kansen op werk bijdragen aan de “nieuwe deal” en aan het bereiken van organisatieprestaties.

Motieven gerelateerd aan het bereiken van uitkomsten op individueel niveau

Op basis van het artikel van Beer et al. (2015), kan worden verondersteld dat de werkgever ook op individueel niveau uitkomsten beoogt te bereiken. Het gaat dan om het werknemer welzijn, bestaande uit onder andere betrokkenheid, motivatie en gezondheid. Het welzijn van werknemers kan worden gedefinieerd als de algehele kwaliteit waarin een werknemer het werk ervaart en uitvoert (Warr, 1987).

Er zijn meerdere motieven om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen zodat de uitkomst op individueel niveau (werknemer welzijn) kan worden bereikt. Ten eerste wordt, met het nemen van werkloosheidspreventie-maatregelen, direct geïnvesteerd in het welzijn van (potentieel) boventallige werknemers. In een turbulente organisatiecontext, waar het vaak noodzakelijk is dat banen wijzigen en verdwijnen en plaats maken voor nieuwe banen, is baanonzekerheid onder werknemers een ongewenst gevolg. Baanonzekerheid kan leiden tot verminderde tevreden-

heid, motivatie, productiviteit en betrokkenheid (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002). Deze baanonzekerheid kan worden verminderd doordat (potentieel) boventallige werknemers meer zekerheid krijgen dat ze aan het werk kunnen blijven. Ook de negatieve gevolgen van baanonzekerheid, zoals een verminderde betrokkenheid, kunnen worden voorkomen met werkloosheidspreventie-maatregelen. Dit proces kan verder worden uitgelegd met de 'human capital' theory (Becker, 1962). Zo kan eventuele onzekerheid over baanverlies worden teruggedrongen, doordat de maatregelen, als vorm van investeringen in generieke vaardigheden, werknemers betrokken kan houden bij de organisatie (Galunic & Anderson, 2000). Juist vanwege de fragiele staat van de steeds vaker voorkomende tijdelijke arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever, die veelal automatisch onzekerheid over het behoud van werk veroorzaakt, is het betrokken houden van werknemers met het vergroten van hun kansen op werk waardevol (Galunic & Anderson, 2000).

Ten tweede, kunnen werkloosheidspreventie-maatregelen ook het welzijn van overige (niet-kwetsbare) werknemers beïnvloeden. Zo lijkt het proces van personeelsvermindering met gedwongen vertrekken minder schadelijk voor het welzijn van werknemers die 'overblijven' wanneer boventallige werknemers respectvol worden behandeld (Chadwick, Hunter, & Walston, 2004), en kan de organisatie rekenen op negatieve gevolgen wanneer boventaligheid niet goed worden gemanaged (Wilkinson, 2005). Het zogenoemde "overlevingssyndroom", wat betrekking heeft op een reeks gedeelde reacties onder werknemers die het inkrimpingsproces hebben 'overleefd' (Appelbaum, Delage, & Labib, 1997; Sahdev, Vinnicombe, & Tyson, 1999; Van Dierendonck & Jacobs, 2010), stelt dat overgebleven werknemers onder meer een verminderde moraal, baan- en organisatietevredenheid en een verlies van vertrouwen in de werkgever kunnen ervaren, die allen direct betrekking hebben op de productiviteit (Baruch & Hind, 2000; Brockner, 1992). Deze negatieve gevolgen op individueel, maar ook op organisatieniveau, blijven vooral bestaan wanneer overgebleven werknemers de behandeling van vertrekkende werknemers als oneerlijk hebben ervaren (Mishra & Spreitzer, 1998; Thornhill & Saunders, 1998; Van Dierendonck & Jacobs, 2010).

Verder kan het bereiken van werknemer welzijn leiden tot (gewenste) uitkomsten op organisatieniveau, via het behouden of verhogen van de arbeidsproductiviteit, bijvoorbeeld doordat werknemers meer optimistisch zijn of eerder kansen aangrijpen en behulpzaam zijn voor collega's (zie bovenstaande paragraaf omtrent uitkomsten op organisatieniveau) (Bapna et al., 2013; Cropanzano & Wright, 2001; Galunic & Anderson, 2000). Het beogen uitkomsten te bereiken op organisatieniveau via het individueel niveau kan risicovol zijn voor de werkgever, omdat werknemers te allen tijde, ook op het moment dat het (nog) niet gewenst is, kunnen vertrekken. Werkloosheidspreventie-maatregelen leiden daarmee niet per definitie tot behoud van of toename in arbeidsproductiviteit (Becker, 1962; Coff, 1997; Shaw et al., 2013). Dit kan ertoe leiden dat werkgevers hierin een motief zien om niet te investeren in het nemen van maatregelen ter werkloosheidspreventie.

Motieven gerelateerd aan het bereiken van uitkomsten op maatschappelijk niveau

Tot slot, kunnen werkgevers op maatschappelijk niveau uitkomsten nastreven. Het gaat dan om het verkrijgen en behouden van sociale legitimiteit (Boon, Paauwe, Boselie, & Hartog, 2009; Boxall & Purcell, 2016; Deephouse & Suchman, 2008; Suchman, 1995). Ondanks dat het bereiken van organisatie uitkomsten essentieel is, omvat dit niet volledig het strategische gedrag van organisaties (Boxall & Purcell, 2016). Organisaties opereren in een maatschappij waarin formele en informele wetten bestaan over de omgang met personeel. Zo kunnen organisaties druk ervaren van belanghebbenden uit de institutionele omgeving (zoals vakbonden en de overheid) die de legitimiteit van de organisatie evalueren (Boon et al., 2009) en door hierop te reageren kan de organisatie sociale legitimiteit verkrijgen (Paauwe, 2004). Sociale legitimiteit, wat verwijst naar de relatie tussen de organisatie en de maatschappij (Paauwe, 2004) is een gewenste uitkomst op maatschappelijk niveau.

Er zijn verschillende motieven om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen om sociale legitimiteit te bereiken. Ten eerste, vraagt de druk op organisaties vanuit de institutionele omgeving om een fatsoenlijke omgang met (potentieel) boventallig personeel, waardoor werkgeversmaatregelen die bijdragen aan werkloosheidspreventie kunnen worden gezien als “deugdelijk” management (McKinley, Zhao, & Rust, 2000). Het verkrijgen van legitimiteit lijkt in het bijzonder van belang ten tijde van organisatie- en personeelsveranderingen (Erkama & Vaara, 2010). Ingrijpende veranderingen zoals reorganisaties met gedwongen vertrekken brengen vaak een ‘legitimiteitscrisis’ met zich mee waarbij niet alleen directe beslissingen met betrekking tot de reorganisatie, maar ook het management en de gehele organisatie onder druk komen te staan (Kostova & Zaheer, 1999). Met het nemen van maatregelen die ervoor zorgen dat zoveel mogelijk (boventallige) werknemers aan het werk blijven, kunnen werkgevers hun legitimiteit en reputatie behouden, en negatieve publiciteit verminderen (Alewell & Hauff, 2013).

Ten tweede, hangt sociale legitimiteit samen met het directe organisatie-doel om op het juiste moment over het juiste personeel met de juiste vaardigheden te beschikken. Dit komt doordat met het verkrijgen van sociale legitimiteit mogelijke wervingsproblemen voor nieuw personeel kunnen worden verminderd, wat vooral van belang is wanneer het verdwijnen van banen samengaat met de komst van nieuwe banen en “hiring” en “firing” tegelijkertijd plaatsvinden (Cascio, 2010). Zo kunnen werkgevers signalen afgeven aan potentieel toekomstige werknemers op de externe arbeidsmarkt dat de sociale verantwoordelijkheid voor alle werknemers geldt en de organisatie over economische stabiliteit beschikt ondanks de reorganisatie (Alewell & Hauff, 2013; Spence, 1973). Uiteindelijk kan de schade aan de organisatiereputatie die is ontstaan door de aanwezigheid van organisatie- en personeelsveranderingen (Zyglidopoulos, 2005) worden verminderd met het nemen van maatregelen voor (potentieel) boven-

tallig personeel en blijft de organisatie zo een aantrekkelijke werkgever. Bovendien zal er minder bezorgdheid zijn onder klanten en aandeelhouders aangezien de organisatie minder lijdt onder een slechte reputatie (Redman & Wilkinson, 2001). De ontstane legitimiteitscrisis en de mogelijk negatieve gevolgen voor het personeelsbestand zijn dus motieven om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen zodat sociale legitimiteit kan worden verkregen en behouden kan blijven.

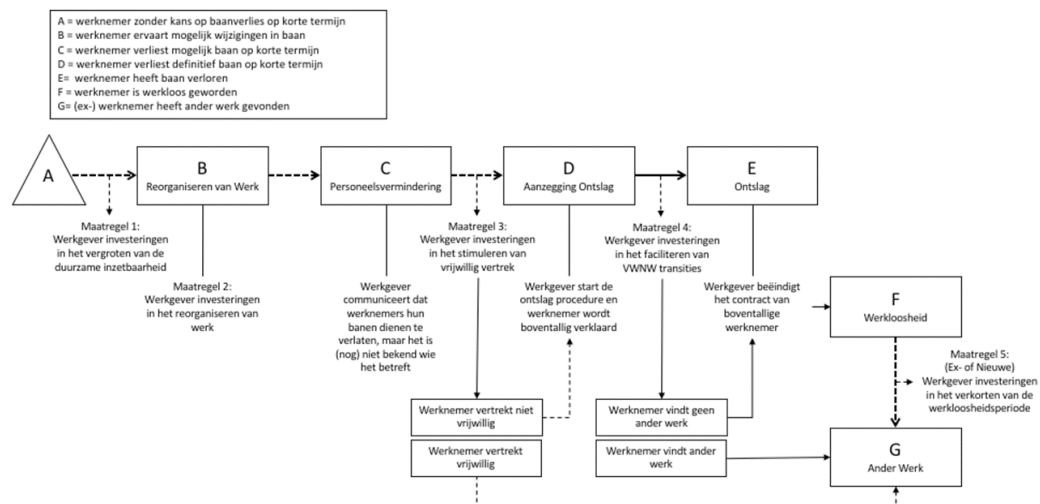
Kortom, organisaties kunnen verschillende motieven hebben om al dan niet te investeren in werkloosheidspreventie-maatregelen zodat gewenste uitkomsten op organisatie, individueel en maatschappelijk niveau bereikt kunnen worden. Samenvattend is te veronderstellen dat voor het bereiken van (gewenste) uitkomsten op organisatieniveau het niet altijd gunstig hoeft te zijn om maatregelen te nemen ter werkloosheidspreventie. Werkgevers kunnen zowel motieven hebben vóór als tegen het nemen van maatregelen, afhankelijk van de gevolgen van het nemen van maatregelen voor het bereiken van organisatieprestaties op korte en langere termijn. Het lijkt er echter sterk op dat met het nemen van maatregelen de gewenste uitkomsten op individueel niveau (werknemer welzijn) en maatschappelijk niveau (sociale legitimiteit) worden bereikt.

Werkloosheidspreventie-maatregelen

In deze sectie richten we ons op welke maatregelen werkgevers kunnen nemen ter werkloosheidspreventie en wordt bekeken of ze onderdeel uit kunnen maken van een inclusieve HRM-strategie. Binnen de sociale beleidsliteratuur worden meerdere maatregelen genoemd die werkgevers kunnen nemen die bijdragen aan werkloosheidspreventie (Evers, Wilt-hagen, & Borghouts, 2004). Op basis van deze literatuur, maar ook op basis van HRM-literatuur, hebben wij vijf bestaande maatregelen geïdentificeerd en geordend die werkgevers kunnen nemen ter werkloosheidspreventie van (potentieel) boventallig personeel. De vijf maatregelen zijn: investeringen in het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder kans op baanverlies op korte termijn (maatregel 1), investeringen in het reorganiseren van werk (maatregel 2), investeringen in het stimuleren van vrijwillig vertrek (naar ander werk binnen of buiten de organisatie) van werknemers die dreigen op korte termijn hun baan te verliezen (maatregel 3), investeringen in het faciliteren van Van-Werk-Naar-Werk-transities voor boventallige werknemers (maatregel 4), en investeringen in het verkorten van de werkloosheidsperiode van de (ex-) werknemers die werkloos zijn geworden (maatregel 5).

De vijf maatregelen onderscheiden zich van elkaar doordat iedere maatregel gericht is op een andere groep (potentieel) kwetsbare werknemers en genomen kunnen worden in diverse organisatie- en personeelssituaties. Een werkgever kan dus in meerdere situaties, voor verschillende groepen werknemers maatregelen nemen ter werkloosheidspreventie, al gebruikt de werkgever hiervoor wellicht dezelfde activiteiten en 'tools'. Een overzicht van de vijf maatregelen is te zien in onderstaand schema (figuur 1). In dit schema hebben we de verschillende situaties waarin werknemers zich kunnen bevinden uiteengezet. Vervolgens hebben we de vijf bestaan-

de maatregelen kunnen linken aan de situatie waarin de maatregel van toepassing is. In het navolgende deel gaan we in op elk van de vijf maatregelen en beschrijven we op welke manier deze maatregelen onderdeel kunnen uitmaken van een inclusieve HRM-strategie.



Figuur 1. Schematisch en samenvattend overzicht van de organisatie- en personeelsveranderingen, en bestaande maatregelen die een werkgever kan nemen ter werkloosheidspreventie.

Maatregel 1: Investerings in de duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder kans op baanverlies op korte termijn

De eerste maatregel omvat investeringen in het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder kans op baanverlies op korte termijn. In de literatuur wordt er aanzienlijk aandacht besteed aan duurzame inzetbaarheid en 'employability' (De Lange, 2017; Forrier & Sels, 2003; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Het begrip 'employability' wordt veelvuldig vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines en niveaus (de maatschappij, het bedrijf en het individu) bestudeerd, resulterend in verschillende definities, zoals "het vermogen werk te krijgen en te behouden, of werk te vinden wanneer nodig" (Fugate et al., 2004; Hillage & Pollard, 1998) vanuit individueel perspectief en "de mogelijkheid voor individuele werknemers om werk te behouden op de interne of externe arbeidsmarkt" (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008) vanuit maatschappelijk of organisatie perspectief. Werkgevers investeringen in de duurzame inzetbaarheid en 'employability' van werknemers zorgen ervoor dat werknemers gemakkelijker aan het werk blijven of ander werk kunnen vinden, binnen of buiten de organisatiegrenzen (Becker, 2002; Campbell et al, 2012; Fugate et al., 2004; Hillage & Pollard, 1998). Maatregelen voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder kans op baanverlies op

korte termijn kunnen worden gezien als werkloosheidspreventie-maatregelen in een vroeg stadium. Wanneer werknemers breed inzetbaar zijn, kunnen ze immers gemakkelijker wijzigen van baan wat het risico op werkloosheid verkleint (Becker, 2002; Campbell et al., 2012). Werknemers die ook op langere termijn weinig tot geen kans hebben op baanverlies (bijv. kernwerknemers), worden niet als kwetsbaar (voor werkloosheid) gezien. Duurzame inzetbaarheidsmaatregelen voor deze groep niet-kwetsbare werknemers vallen daarmee niet onder inclusief HRM. Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers met kans op baanverlies op de langere termijn (bijvoorbeeld door automatisering of robotisering) kan daarentegen wel vallen onder inclusief HRM-beleid, omdat er sprake is van een kwetsbare positie van deze werknemers in het behouden van de baan in de toekomst.

Maatregel 2: Investerings in het reorganiseren van werk

De tweede maatregel betreft het wijzigen van functies en banen door middel van het reorganiseren van werk zonder dat werknemers daarbij hun baan (vroegtijdig) dienen te verlaten, bijvoorbeeld via het versoberen van arbeidsvoorwaarden, het niet vervangen bij natuurlijk verloop, het niet verlengen van tijdelijke contracten, het verminderen van overuren of werktijdverkorting (Appelbaum, Everard, & Hung, 1999; Cameron, 1994; Cascio, 2002; Feldman & Leana, 1994; Wilkinson, 2005). Ondanks mogelijke gevolgen voor de werknemers die te maken krijgen met wijzigingen in hun baan, kan met deze maatregel baanverlies onder werknemers worden voorkomen omdat er wellicht geen gedwongen vertrekken meer hoeven plaats te vinden. Via het reorganiseren van werk kan de werkgever dus bijdragen aan werkloosheidspreventie. De werkgever kan de werknemers met tijdelijke contracten die niet worden verlengd faciliteren bij de zoektocht naar ander werk, en omdat werknemers met tijdelijke contracten kwetsbaar zijn voor werkloosheid, maakt deze vervolgreactie onderdeel uit van inclusief HRM.

Het kan voorkomen dat de werkgever niet in staat is het werk te reorganiseren zonder vroegtijdige vertrekken en vanwege de economische situatie gedwongen wordt te besluiten dat werknemers hun banen dienen te verlaten. Deze situatie kan bijvoorbeeld ontstaan doordat maatregelen omtrent het reorganiseren van werk tijdrovend kunnen zijn en in de organisatie op korte termijn banen moeten worden geschrapt om te 'overleven' (Wilkinson, 2005). Dit brengt een nieuwe situatie met zich mee, waarin een deel van de werknemers dreigt hun baan te verliezen.

Maatregel 3: Investerings in het stimuleren van vrijwillig vertrek van werknemers die dreigen op korte termijn hun baan te verliezen

De derde maatregel vindt plaats ten tijde van personeelsvermindering en is gericht op het stimuleren van vrijwillig vertrek van werknemers die dreigen op korte termijn hun baan te verliezen. Deze maatregel kan worden genomen wanneer het inkrimpen van de organisatie onontkoombaar is, maar nog niet besloten is welke werknemers het betreft. Werknemers die dreigen boventallig te worden zijn kwetsbaar en wanneer de werkgever vrijwillig vertrek onder hen stimuleert via het aanbieden van hulp bij

de zoektocht naar een andere baan, valt deze maatregel onder inclusief HRM-beleid. Werkgevers kunnen met regelingen zoals vervroegde pensioenering of een financiële vergoeding vrijwillig vertrek stimuleren (Appelbaum, Patton, & Shapiro, 2003; Cascio 2010). Wanneer werknemers (via gebruikmaking van de aangeboden hulp of regelingen) vrijwillig vertrekken, kunnen gedwongen ontslagen en de bijkomende vergrote kans op werkloosheid worden voorkomen. Werknemers die vrijwillig vertrekken via een financiële vergoeding kunnen (tijdelijk) werkloos worden, echter kiest de werknemer hier zelf voor, waardoor wij deze werknemers niet meer als kwetsbaar beschouwen. Daarnaast is te verwachten dat werknemers die vrijwillig vertrekken voldoende vertrouwen hebben op het vinden van een nieuwe baan.

Afhankelijk van hoe de maatregel wordt ingezet en de omvang van de maatregel, is deze niet altijd zonder risico voor de werkgever. Ook werknemers die de werkgever wenst te behouden zouden via deze maatregel kunnen vertrekken. Wanneer werknemers, die toch al van plan waren de organisatie te verlaten, ongewenst gebruik maken van de regeling, blijft de winst voor de organisatie beperkt. De praktijk laat zien dat de maatregel ongunstig kan uitvallen, waardoor er hoge kosten moeten worden gemaakt (het opnieuw aannemen van personeel) om het beoogde personeelsbestand te bereiken (König, 2016). Het lijkt erop dat deze maatregel vooral gunstig is wanneer deze wordt toegepast op groepen werknemers waarin de specifieke vaardigheden van individuele werknemers van ondergeschikt belang zijn voor het behalen van de beoogde personeelsvermindering.

Verder kan het voorkomen dat organisaties direct (moeten) besluiten tot het aanzeggen van ontslagen, bijvoorbeeld wanneer de organisatie “gedwongen” en dringend moet inkrimpen als reactie op een dalende omzet (Cameron, 1994; Cascio, 2010; Freeman & Cameron, 1993; Gandolfi & Hansson, 2011). Wanneer er geen tijd is vrijwillig vertrek te stimuleren of wanneer dit niet als een gunstige maatregel kan worden toegepast, kunnen gedwongen ontslagen de enige optie zijn voor de organisatie om te ‘overleven’.

Maatregel 4: Investerings in het faciliteren van Van-Werk-Naar-Werk voor boventallige werknemers

De vierde maatregel speelt zich af na de ontslagaanzeggingen en betreft het faciliteren van Van-Werk-Naar-Werk (VWNW) transitie voor boventallige werknemers (Borghouts-van de Pas, 2012). Onder een VWNW-transitie verstaan wij de transitie gemaakt door de boventallige werknemer van de huidige baan naar een andere baan buiten de huidige organisatiegrenzen. Organisaties kunnen het faciliteren van VWNW-transities intern regelen, door middel van mobiliteitsfunctionarissen of een intern mobiliteitscentrum, of extern regelen, door bijvoorbeeld gebruik te maken van uitzendbureaus of outplacementbureaus (Alewell & Hauff, 2013). Zodra boventallige werknemers niet in staat zijn voor einde contract ander werk te vinden, wellicht ondanks gebruikmaking van aangeboden VWNW-ondersteuning, worden de betreffende werknemers werkloos. Boventallige

werknemers zijn kwetsbaar en hen Van-Werk-Naar-Werk begeleiden is onderdeel van inclusief HRM-beleid. Op dit moment heeft maar één op de vijf werkgevers beleid opgesteld voor VWNW (Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). Eveneens één op de vijf werkgevers heeft VWNW-trajecten in de afgelopen twee jaar toegepast (Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). De vraag is of organisaties de tijd en middelen hebben om VWNW-ondersteuning aan te bieden wanneer de organisatie noodgedwongen ontslagen moet aanzeggen om te ‘overleven’.

De overheid stimuleert het gebruik van VWNW-transities via de transitievergoeding. Met de invoering van de Wet Werk en Zekerheid ontvangen werknemers die twee jaar of langer in dienst zijn bij de werkgever bij onvrijwillig ontslag een vergoeding. De wetgever maakt uitdrukkelijk duidelijk dat de transitievergoeding is bedoeld als compensatie voor het ontslag en als stimulans om de overgang naar een andere baan te vergemakkelijken. Deze vergoeding kan, maar hoeft van de wetgever niet te worden aangewend voor scholing of begeleiding naar ander werk. De werkgever mag de met scholing en begeleiding samenhangende kosten wel in mindering brengen op de door hem te betalen transitievergoeding (Drongelen & Borghouts – van de Pas, 2016).

Maatregel 5: Investerings in het verkorten van de werkloosheidsperiode van de (ex-) werknemers die werkloos zijn geworden

Tot slot speelt de vijfde maatregel zich af nadat ontslagen hebben plaatsgevonden en omvat het investeringen in (ex-) werknemers om hen weer aan het werk te krijgen. Wanneer het arbeidscontract is ontbonden en de (ex-) werknemer (nog) geen ander werk heeft gevonden, kan hij/zij mogelijk aanspraak maken op een werkloosheidsuitkering en valt hij/zij onder het sociale zekerheidsdomein. Tot nog toe is HR van de ‘latende’ werkgever weinig betrokken bij deze groep (ex-) werknemers en heeft het UWV de taak overgenomen de periode van werkloosheid zo kort mogelijk te houden. Het is de vraag in welke mate bijdragen aan het verminderen van de werkloosheidsperiode binnen of buiten de verantwoordelijkheid valt van de ‘latende’ werkgever. Een eventueel nieuwe werkgever (de ontvangende partij) kan ook investeren in deze groep (ex-) werknemers. Dit kunnen werkgevers bijvoorbeeld doen door werklozen een werkervaringsplek aan te bieden, om de kansen op werk te vergroten (Gerards, 2012).

In onze visie betreft werkloosheidspreventie een dynamisch en geen statisch proces. Bovenalligen kunnen werkloos worden en werklozen kunnen werknemers worden. In de praktijk is er zelden afstemming tussen het HR-beleid en het sociaal zekerheidsbeleid (o.a.) UWV, gemeenten) met betrekking tot de ondersteuning die werkgevers aan de (voormalige) werknemers bieden en de navolgende fase waarin werknemers geen arbeidscontract meer hebben, maar een uitkering en de overheid ondersteuning biedt om langdurige werkloosheid te voorkomen. Een intensievere samenwerking tussen het HR-beleid en het sociaal zekerheidsbeleid kan bijdragen aan het zo kort mogelijk maken van de periode van werkloosheid van (ex-) werknemers en werkloosheidspreventie verder stimuleren.

Conclusie en discussie

In dit artikel beantwoorden we de vraag welke motieven er zijn voor werkgevers om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen gericht op (potentieel) kwetsbaar boventallig personeel, welke maatregelen werkgevers kunnen nemen en wanneer deze maatregelen kunnen worden genomen.

Op basis van de onderzochte strategische HRM-literatuur kunnen we concluderen dat werkgevers verschillende motieven kunnen hebben om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen. Het lijkt er sterk op dat het nemen van maatregelen leidt tot (gewenste) uitkomsten op individueel niveau (werknemer welzijn) en maatschappelijk niveau (sociale legitimiteit). Zo kunnen werkloosheidspreventie-maatregelen bijdragen aan het behoud van zowel het welzijn van werknemers, niet alleen die van boventalligen maar ook van collega's die blijven in de organisatie. Daarnaast kunnen de maatregelen in positieve zin de sociale legitimiteit beïnvloeden. De uitkomsten op individueel en maatschappelijk niveau lijken vervolgens een positieve invloed te hebben op gewenste uitkomsten op organisatieniveau (organisatieprestaties en effectiviteit, via arbeidsproductiviteit en het beschikken over een bekwaam personeelsbestand over de tijd heen). Of de maatregelen altijd leiden tot gewenste uitkomsten op organisatieniveau is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie zich bevindt, de urgentie te moeten reorganiseren of (gedwongen) te moeten verminderen in personeel, en hoe kosteneffectief het vervolgens is om maatregelen te nemen op korte en langere termijn.

Vervolgens zijn vijf bestaande maatregelen geïdentificeerd die kunnen worden genomen ter werkloosheidspreventie: investeringen in duurzame inzetbaarheid van werknemers zonder risico op baanverlies op korte termijn (1), investeringen in het reorganiseren van werk (2), investeringen in het stimuleren van vrijwillig vertrek van werknemers die dreigen boventallig te worden op korte termijn (3), het faciliteren van Van-Werk-Naar-Werk-transities voor boventallige werknemers (4), en het verkorten van de werkloosheidsperiode van (ex-) werknemers die werkloos zijn geworden (5). Ondanks dat de maatregelen niet nieuw zijn, stellen wij deze maatregelen in een nieuw daglicht door ze in samenhang met elkaar te bekijken en te bediscussiëren in het licht van werkloosheidspreventie en inclusief HRM. Wanneer een maatregel gericht is op kwetsbare (potentiele) werknemers, maakt deze onderdeel uit van een inclusieve HRM-strategie. Maatregel vier en vijf vallen dus altijd onder inclusief HRM-beleid, omdat ze gericht zijn op kwetsbare boventallige werknemers en (ex-) werknemers die werkloos zijn geworden. Maatregel drie kan onderdeel uitmaken van inclusief HRM, wanneer de werkgever vrijwillig vertrek stimuleert onder de kwetsbare werknemers die dreigen boventallig te worden door hen hulp aan te bieden bij de zoektocht naar een andere baan. Tijdens het nemen van maatregel twee, waarbij de werkgever ertoe kan besluiten tijdelijke contracten niet te verlengen, kan de werkgever ook inclusief HRM toepassen door de kwetsbare werknemers met tijdelijke contracten te helpen bij het vinden van ander werk. Tot slot, kan maatregel één verbonden zijn met inclusief HRM, wanneer de maatregel wordt toegepast op werknemers met een kans op baanverlies op de langere termijn bijvoorbeeld als gevolg van automatisering en robotisering.

Wij beschouwen investeringen in het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van werknemers als een vroegtijdige vorm van werkloosheidspreventie voornamelijk gericht op de flexibiliteit van het personeelsbestand en stellen dat werkgevers ook werkloosheidspreventie-maatregelen kunnen nemen die meer gericht zijn op groepen kwetsbare werknemers die opkomen ten tijde van organisatie- en personeelsveranderingen. Ondanks dat investeringen in duurzame inzetbaarheid de zekerheid op werk onder werknemers vergroot, zijn er andere of aanvullende maatregelen die werkgevers kunnen nemen gericht op de meer kwetsbaren en hoe hun zekerheid op werk kan worden vergroot. Het reorganiseren van het werk of het stimuleren van vrijwillig vertrek kunnen bijvoorbeeld voorkomen dat er gedwongen ontslagen hoeven plaats te vinden. Investerings in duurzame inzetbaarheid kan daarnaast breder zijn dan inclusief HRM, doordat duurzame inzetbaarheid ook gericht kan zijn op niet-kwetsbare werknemers, waar inclusief HRM expliciet gericht is op de kwetsbaren. Veel onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en 'grenzeloze carrières' richt zich tot op heden op werknemers in het algemeen of werknemers die wellicht op langere termijn kwetsbaar worden, en minder op zeer kwetsbare boventallige werknemers. Door middel van inclusief HRM en de aandacht voor de werkloosheidspreventie van kwetsbare (potentieel) boventallige werknemers, wordt dit gat gevuld.

Welk motief een werkgever heeft om werkloosheidspreventie-maatregelen te nemen voor kwetsbare (potentieel) boventallige werknemers, zal voornamelijk afhangen van de korte- en langeretermijn visie die de organisatie nastreeft. In een fase van dreigende ontslagen (het 'vijf voor twaalf' scenario) waarbij de organisatie gedwongen wordt te krimpen om te 'overleven', zal een organisatie andere prioriteiten hebben dan wanneer de organisatie voor personeelsvermindering 'kiest' als onderdeel van een langere termijnstrategie. In de eerste situatie zullen er minder financiële middelen beschikbaar zijn en zal het voornamelijk draaien om economische belangen, in tegenstelling tot de tweede situatie waarin een organisatie wellicht juist meer belangen heeft bij het bereiken en behouden van het welzijn van werknemers en sociale legitimiteit. Wanneer het tij economisch meezit, is er meer ruimte (zowel qua tijd als middelen) om strategisch na te denken over te nemen inclusief HRM-beleid en werkloosheidspreventie-maatregelen binnen de organisatie.

We pleiten ervoor dat meer werkgevers inclusief HRM-beleid ontwikkelen en toepassen en werkloosheidspreventie-maatregelen nemen om transitie richting ander werk, ook buiten de eigen organisatiegrenzen, te faciliteren voor kwetsbare (potentieel) boventallige werknemers. Niet alleen de kwetsbare werknemers maar ook hun collega's, de maatschappij en de werkgevers zelf zouden daar de vruchten van kunnen plukken uitgaande van de in dit artikel besproken motieven en uitkomsten. De uitdaging voor werkgevers zit in het slimmer gebruik maken van deze bestaande maatregelen en het bewust opnemen van deze werkloosheidspreventie-maatregelen in een breder inclusief HRM-beleid. Ons schematisch overzicht waarin we de geïdentificeerde maatregelen weergeven zou als kapstok kunnen dienen bij het formuleren of nader uitwerken van

inclusief HRM-beleid gericht op de kwetsbare groep (potentieel) boven-talligen binnen organisaties.

SUMMARY

Inclusive HRM and measures taken to prevent unemployment among (potential) redundant employees

Worldwide technological and societal developments together with economic fluctuations increase the need for organizational flexibility. Concomitantly with these developments, jobs continuously disappear or change, which in turn increases the likelihood of job loss among employees at a certain moment in time. The prevention of unemployment among these vulnerable employees is in the interest of multiple stakeholders. Redundant employees, governmental institutions, but also employers can benefit from smooth transitions from job to job. In this article, we specifically focus on the inclusive work organization, which carries out an HRM policy for all employees to enable them to stay at work, not necessarily in the same job at the same employer. Literature on strategic HRM and multiple organizational and personnel changes is used to address the motivations of employers to invest in unemployment prevention and to identify five existing measures that can be taken by employers to help prevent unemployment among multiple employee groups vulnerable for unemployment. The existing measures are for the first time jointly discussed in the light of unemployment prevention and inclusive HRM policy in the HR literature. Overall, the authors propose for an inclusive HRM policy which considers vulnerable (potential) redundant employees as well rather than primarily core employees.

Bibliografie

- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities. *Personnel Review*, 42(4), 466-487.
- Appelbaum, S.H., Delage, C., & Labib, N. (1997). The survivor syndrome: Aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278-286.
- Appelbaum, S.H., Everard, H., & Hung, L.T.S. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. *Management Decision*, 37(7), 535-552.
- Appelbaum, S.H., Patton, E., & Shapiro, B. (2003). The early retirement incentive program: A downsizing strategy. *Journal of European Industrial Training*, 27(1), 22-35.

- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press.
- Ashford, S.J., 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.
- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT service industry. *Management Science*, 59(3), 641-658.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Baruch, Y., & Hind, P. (2000). "Survivor syndrome" – A management myth? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 29-45.
- Becker, G.S. (1962). Investments in Human Capital: A theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Becker, G.S. (2002). The age of human capital. In E.P. Lazear (Ed.), *Education in the twenty-first century: 3-8*. Stanford, CA: Hoover Institution Press. Retrieved March 28, 2018, from http://media.hoover.org/sites/default/files/documents/0817928928_3.pdf
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here. *Journal of Management*, 32(6), 898-892.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York, NY: Free Press.
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: Developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508.
- Borghouts-van de Pas, I.W.C.M. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market*. Nijmegen: Wolf Legal Publishers (WLP).
- Borghouts-van de Pas, I.W.C.M., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de participatiewet in de organisatie- en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, nr. 7.

- Borghouts-van de Pas, I.W.C.M., & Freese, C. (2017). Inclusive HRM and employment security for disabled people: An interdisciplinary approach. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 6(1), 9-33.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGrawHill.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P.F. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th edition). Palgrave Macmillan.
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management review*, 34(2), 9-28.
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Campbell, B.A., Coff, R.W., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.
- Cascio, W.F. (2002). *Responsible restructuring: Creative and profitable alternatives to layoffs*. San Francisco: BerrettKoehler.
- Cascio, W.F. (2010). *Employment Downsizing: Causes, Costs and Consequences*. In L. Stadtler, A. Schmitt, P. Klarner, and T. Straub (Eds.), *More than bricks in the wall: Organizational perspectives for sustainable success*: 87-96. Wiesbaden: Gabler.
- Chadwick, C., Hunter, L.W., & Walston, S.L. (2004). Effects of downsizing practices on the performance of hospitals. *Strategic Management Journal*, 25(5), 405-427.
- Clark, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374-402.
- Cropanzano, R., & Wright, T.A. (2001). When a “*Happy*” worker is really a “*productive*” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3),

182-199.

- Deephouse, D.L., & Suchman, M.C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, and R. Suddaby (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism: 49-77*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Lange, W. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 7.
- De Lange A., E. Wielenga-Meijer, T. Duijker en B. Hanstede (2018). *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt, vakmedianet, Alphen aan den Rijn*
- Erkama, N., & Vaara, E. (2010). Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. *Organization Studies*, 31(7), 813-839.
- Evers, G.H.M., Wilthagen, A.C.J.M., & Borghouts-van de Pas, I.W.C.M. (2004). *Best practices in WW-preventie*. OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Freeman, S.J., & Cameron, K.S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4(1), 10-29.
- Fugate, M., Kinicki, A.J., & Ashford, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38
- Gandolfi, F., & Hansson, M. (2011). Causes and consequences of downsizing: Towards an integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 17(4), 498-521.
- Galunic, D.C., & Anderson, E. (2000). From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment. *Organization Science*, 11(1), 1-20.
- Gerards, R. (2012). *Unemployment and employability: how firms can help*. Universitaire Pers Maastricht, Maastricht, ISBN 978-94-6159-146-3.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Manage-*

ment, 8(3), 263-276.

- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. London, England: Department of Education and Employment (DfEE) Research report no. 85.
- Keegan, A., & Boselie, P. (2006). The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management. *Journal of Management Studies*, 43(7), 1491-1511.
- Klehe, U.-C., Zikic, J., Van Vianen, A.E.M., & De Pater, I.E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217-229.
- König, E. (2016, 2 juni). *Waarom wil iedereen weg bij de belastingdienst?* NRC. Geraadpleegd op 5 september 2018 via <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/06/02/waarom-wil-iedereen-weg-bij-de-belastingdienst-1624089-1100913>.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- McKinley, W., Zhao, J., & Rust, K.G. (2000). A sociocognitive interpretation of organizational downsizing. *Academy of Management Review*, 16(4), 447-455.
- Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23(3), 567-588.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Redman, T., & Wilkinson, A. (2001). Downsizing: The dark side of HRM. In T. Redman and A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management: 299-335*. London: FT/Prentice Hall.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M., & Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39(4), 305-320.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sahdev, K., Vinnicombe, S., & Tyson, S. (1999). Downsizing and the changing role of HR. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5),

906-923.

- Schalk, M.J.D., de Jong, J., & Freese, C. (2007). Psychologische contracten in organisaties: Theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, nr.1.
- Scott, J. (2000). Rational Choice Theory. In G. Browning, A. Halcli, and F. Webster (Eds.), *Understanding contemporary society: Theories of the present*: 126-138. SAGE Publications.
- SER (2015), *Advies Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren. Een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur en Werkloosheidswet*, 's-Gravenhage, nr. 2.
- Shaw, J.D., Park, T.-Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
- Spence, A.M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approach. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Tweede Kamer, vergaderjaar 2017–2018, 33 566, nr. 101
- Thijssen, J.G.K., Van der Heijden, B.I., Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- 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.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513.

- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management Journal*, 45(3), 449-476.
- Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H., Abma, F.I., Brouwer, S., & Van der Wilt, G.J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Van Dierendonck, D., & Jacobs, G. (2010). Survivors and victims, a meta-analytical review of fairness and organizational commitment after downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.
- Van Drongelen H., & Borghouts – van de Pas, I. (2016). Over de transitievergoeding. PS documenta: documentatie periodiek sociale verzekering, sociale voorzieningen en arbeidsrecht. 10/11, 703-713.
- Van Echtelt, P., & de Voogd-Hamelink, M. (2017). Van-werk-naar-werkactiviteiten. In: *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*. Geraadpleegd op 2 mei 2018 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkartwerkgevers2017/van-werk-naar-werkactiviteiten>.
- Van Vianen, A.E.M., & Tijs, M.S. (2014). Onvoorspelbare loopbanen: Verantwoordelijkheid van werknemers én werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford, UK: Clarendon.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8-9), 1079-1088.
- Zyglidopoulos, S.C. (2005). The impact of Downsizing on Corporate Reputation. *British Journal of Management*, 16(3), 253-259