

De gevolgen van arbeidsmobiliteit:

een overzicht op macro-, meso- en microniveau

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

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

4-2009

WSE Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau

Sophie De Winne
Dave Stynen
Caroline Gilbert
Luc Sels

Deze bijdrage werd mede mogelijk gemaakt door de financiering van het Fonds voor Wetenschappelijk Onderzoek (Onderzoeksproject G.0086.08).

De Winne, Sophie, Stynen, Dave, Gilbert, Caroline & Sels, Luc

De gevolgen van arbeidsmobiliteit: een overzicht op macro-, meso- en microniveau.
Sophie De Winne, Dave Stynen, Caroline Gilbert & Luc Sels – Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.
Steunpunt Werk en Sociale Economie / Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Faculteit Economie
en Bedrijfswetenschappen, 2009, 19p.

ISBN-97 890-8873-027-6

Copyright (2009)

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

K.U.Leuven
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen
Naamsestraat 69 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 66 12
info@econ.kuleuven.be
<http://www.econ.kuleuven.be/>

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	III
1. Inleiding	1
2. Terminologie en focus	1
3. <i>'Meer is beter'</i> , het debat op macroniveau	2
3.1 Arbeidsmobiliteit en werkgelegenheid	2
3.2 Arbeidsmobiliteit, insiders en outsiders.....	2
3.3 Arbeidsmobiliteit en productiviteit	3
4. Een analyse op macroniveau	3
5. Een analyse op mesoniveau	6
5.1 Kostenperspectief	6
5.2 Kosten/batenperspectief	6
5.3 Leercurveperspectief.....	7
5.4 Eclectisch perspectief	7
5.5 Een kwestie van menselijk en sociaal kapitaal	8
6. Een analyse op microniveau	9
6.1 Externe mobiliteit en inzetbaarheid	9
6.2 Externe mobiliteit en loopbaansucces	10
7. Op zoek naar evenwicht.....	12
8. Literatuur	13

1. Inleiding

Het Europese arbeidsmarktbeleid (European Commission, 2002) steunt op de basisveronderstelling dat meer arbeidsmobiliteit de werkgelegenheidsgraad stuwt, de langdurige werkloosheid tempert (Decressin & Fatas, 1995; Layard, Nickell & Jackman, 1991; Room, 2002; Van Ours, 1990) en, door een betere allocatie van arbeidskrachten, de productiviteit ten goede komt (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Van bedrijven en wetgevende instituties wordt een faciliterende rol verwacht. Individuen moeten aangespoord worden om meer transities te maken op de arbeidsmarkt en te investeren in hun blijvende inzetbaarheid.

Ondanks deze veronderstelde positieve effecten staat de Vlaamse arbeidsmarkt nog steeds synoniem voor rigiditeit en honkvastheid. Trendgegevens wijzen niet onmiddellijk op een kentering (Steunpunt WSE, 2000-2006). Op de Nederlandse arbeidsmarkt ligt de arbeidsmobiliteit hoger, maar is ze eveneens relatief stabiel doorheen de tijd (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Zowel in Vlaanderen (Beleidsnota Vandenbroucke, 2004-2009) als Nederland (Raad voor Werk en Inkomen, 2007) wordt dan ook het debat gevoerd over hoe de mobiliteit kan verhoogd worden.

De vraag is echter of 'meer' daadwerkelijk 'beter' is. De veronderstelde verbanden zijn slechts sporadisch onderzocht. Niettemin worden *indicaties* al snel *feiten* binnen een retoriek die eenzijdig gericht is op het aanmoedigen van meer arbeidsmobiliteit. De doelstelling van deze bijdrage is een kritische reflectie over het belang van mobiliteit op de arbeidsmarkt. Om een genuanceerd oordeel te vellen, moet het debat op *macroniveau* verruimd worden met een schatting van de kosten en baten voor organisaties (*mesoniveau*) en individuele loopbanen (*microniveau*). Immers, indien mobiliteit een wondermiddel is dat bijdraagt aan welzijn en welvaart, waarom zouden mensen dan niet méér mobiel zijn en het groene gras aan de overkant opzoeken? Waarom sloven HR professionals zich uit om hun retentiebeleid op punt te stellen als mobiliteit inderdaad met een hogere productiviteit gepaard gaat? Deze vragen suggereren dat baten op één niveau niet noodzakelijk gepaard gaan met baten op de andere niveaus.

2. Terminologie en focus

We kiezen voor 'arbeidsmobiliteit' als centrale term. Deze term is vooral gangbaar in onderzoek naar mobiliteit op macro-economisch niveau (zie bv. Room, 2002; Wei & Yabuuchi, 2006; Zimmermann, 2005) en doelt op vrijwillige werk-werk-transities; bijvoorbeeld van de ene naar de andere werkgever, of van het statuut van werknemer naar dat van zelfstandige. Vertalen we deze insteek naar het mesoniveau, dan komen we terecht bij het *definitief vrijwillig vertrek van een individu (vrijwillig personeelsverloop)* uit de organisatie. Op microniveau wordt hieraan gerefereerd met de term *vrijwillige externe mobiliteit (vanuit een vast dienstverband)*.

Deze invulling impliceert dat de (gevolgen van) gedwongen verloopbewegingen buiten beeld blijven. Immers, de hoger vermelde positieve effecten van mobiliteit worden vooral aan vrijwillige mobiliteit toegeschreven. We zijn ons er echter van bewust dat ook gedwongen verloopbewegingen de werkgelegenheid en werkloosheid beïnvloeden (zie bv. Dewettinck & Buyens, 2002). Bovendien gaan we niet in op (de effecten van) interne mobiliteit (bv. jobrotatie) en mobiliteit vanuit een tijdelijk dienstverband (bv. tijdelijke contracten, uitzendwerk). We erkennen dat interne mobiliteit effect kan hebben op de kansen en inzetbaarheid van werknemers (zie bv. Campion, Cheraskin & Stevens, 1994) en dat mobiliteit vanuit een tijdelijk dienstverband specifieke kansen en problemen creëert voor het individu, maar ook voor bedrijven en arbeidsmarkt (zie bv. De Jonge & Geurts, 1997; De Witte, Näswall, Chirumbolo, Goslinga, Hellgren & Sverke, 2004). We kiezen er echter voor om interne mobiliteit en mobiliteit in het kader van tijdelijke arbeidsvormen buiten beschouwing te laten aangezien deze in de literatuur eerder worden besproken als vormen van (numerieke en functionele) flexibiliteit (bv. Michie & Sheehan-Quinn, 2001).

Daarnaast hebben we ervoor geopteerd de gevolgen van mobiliteit voor macro-, meso- en microniveau genuanceerd te belichten. De zeer rijke onderzoekstraditie die gericht is op de bespreking van de antecedenten van verloop (bv. Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; van Breukelen, 1988), alsook on-

derzoek over het beslissingsproces dat voorafgaat aan een vrijwillige werk-werktransitie (bv. Lee & Mitchell, 1994) wordt buiten beschouwing gelaten.

In wat volgt schetsen we eerst het debat op macroniveau. Vervolgens bekijken we mobiliteit door de bril van respectievelijk werkgevers en werknemers, en inventariseren voor beide actoren de kosten en baten die met mobiliteit gepaard gaan. We eindigen met een discussie.

3. ‘Meer is beter’, het debat op macroniveau

Hoewel er argumenten zijn om te veronderstellen dat een verhoogde arbeidsmobiliteit kan leiden tot hogere frictiewerkloosheid (bv. Ljungqvist & Sargent, 1995) en totale verloopkosten (bv. Cascio, 1991), wordt een hogere arbeidsmobiliteit vooral geassocieerd met meer werkgelegenheid, minder langdurige werkloosheid en hogere productiviteit (Decressin & Fatas, 1995; Room, 2002; Van Ours, 1990; Gesthuizen & Dagevos, 2005).

3.1 Arbeidsmobiliteit en werkgelegenheid

Tussen arbeidsmobiliteit en werkgelegenheid verwacht men, om verschillende redenen, een positief verband. Ten eerste is het mogelijk dat op een arbeidsmarkt met een gemiddeld hoger niveau van mobiliteit, werknemers sneller banen, bedrijven en bedrijfstakken verlaten die een krimpende werkgelegenheid kennen en zwakke toekomstperspectieven bieden; en sneller op zoek gaan naar banen, bedrijven en bedrijfstakken die een stijgende vraag naar arbeid optekenen. Deze herallocatie kan de uitstoot in werkloosheid inperken en er in groeisectoren voor zorgen dat de werkgelegenheid sneller op een hoog peil komt. Ten tweede zou meer mobiliteit in latere loopbaanfasen de ervaringsvariatie kunnen verhogen (King, Burke & Pemberton, 2005). De assumptie is dat werknemers dankzij arbeidsmobiliteit hun competenties in meerdere contexten leren inzetten, hun door ervaring verworven competenties verbreden, cruciale meta-competenties, zoals aanpassingsvermogen, versterken en frequenter worden aangezet tot her- en bijscholing. Op die manier is er minder risico op de ervarings- en scholingsconcentratie die vaak als oorzaak gezien worden van beperkte inzetbaarheid en kansen op hertewerkstelling op oudere leeftijd (Forrier, Sels & De Coen, 2008). Men kan veronderstellen dat meer mobiliteit in de middenfase van de loopbaan kan leiden tot meer gekwalificeerd aanbod op wat oudere leeftijd en op die manier, indirect, tot een hogere werkgelegenheidsgraad in oudere leeftijdsklassen.

3.2 Arbeidsmobiliteit, insiders en outsiders

Meer arbeidsmobiliteit zou de kloof tussen werkenden (*insiders*) en (langdurig) werklozen (*outsiders*) verkleinen en de transitie van werkloosheid naar werk bevorderen. In een context met geringe arbeidsmobiliteit blijven *insiders* langdurig bij dezelfde werkgever. Voor *outsiders* impliceert die grote stabiliteit dat hun kansen op integratie afnemen (Lindbeck & Snower, 1988). Het resultaat is een blijvend hoge langdurige werkloosheid en meer problemen in de aansluiting tussen vraag en aanbod. We halen enkele argumenten aan die deze redenering ondersteunen. Ten eerste zijn er op arbeidsmarkten met weinig arbeidsmobiliteit gemiddeld minder vacatures per werkzoekende. Op deze arbeidsmarkten worden de beschikbare vacatures vooral via bedrijfsinterne ‘*job posting*’ onder de insiders herverdeeld. Dit alles vertaalt zich in minder competitiviteit op de arbeidsmarkt, waardoor de werkzoekenden minder vaak hun kans (op werk) kunnen wagen. Dit kan zich op zijn beurt vertalen in minder transities tussen werkloosheid en werk, en dus in een olopemde langdurige werkloosheid voor een (beperkte) groep van outsiders. Ten tweede kan op arbeidsmarkten met weinig arbeidsmobiliteit loyaliteit een impliciete standaard worden en mobiliteit, zeker als deze gepaard gaat met korte periodes van werkloosheid, een stigma opgekleefd krijgen en dus de hertewerkstellingskansen beperken. Dit kan nog versterkt worden door leeftijdsnormen, d.i. het overheersende beeld van wat mensen bereikt zouden moeten hebben op een bepaalde leeftijd (Greller & Simpson, 1999; Neugarten, Moore & Lowe,

1965). Deze leeftijdsnormen kunnen zo sterk zijn dat werknemers en werkzoekenden op een bepaalde leeftijd een label opgeplakt krijgen in termen van 'op schema', 'voor op schema' of 'hinkt achterop'. De afwijking van de leeftijdsnorm kan de kansen op reïntegratie hypothekeren. Dezelfde redenering kan ook omgekeerd opgebouwd worden. Wanneer de arbeidsmobiliteit toeneemt, dan is een logisch gevolg dat korte periodes van frictiewerkloosheid in aantal zullen toenemen. Dit kan er toe leiden dat korte werkloosheidsperiodes tot de 'normale' evolutie van doorsnee loopbanen gaan behoren en het stigma dat gepaard gaat met werkloosheid verzwakt. In periodes van aantrekkende conjunctuur kan dit ervoor zorgen dat werklozen sneller hun weg naar werk vinden.

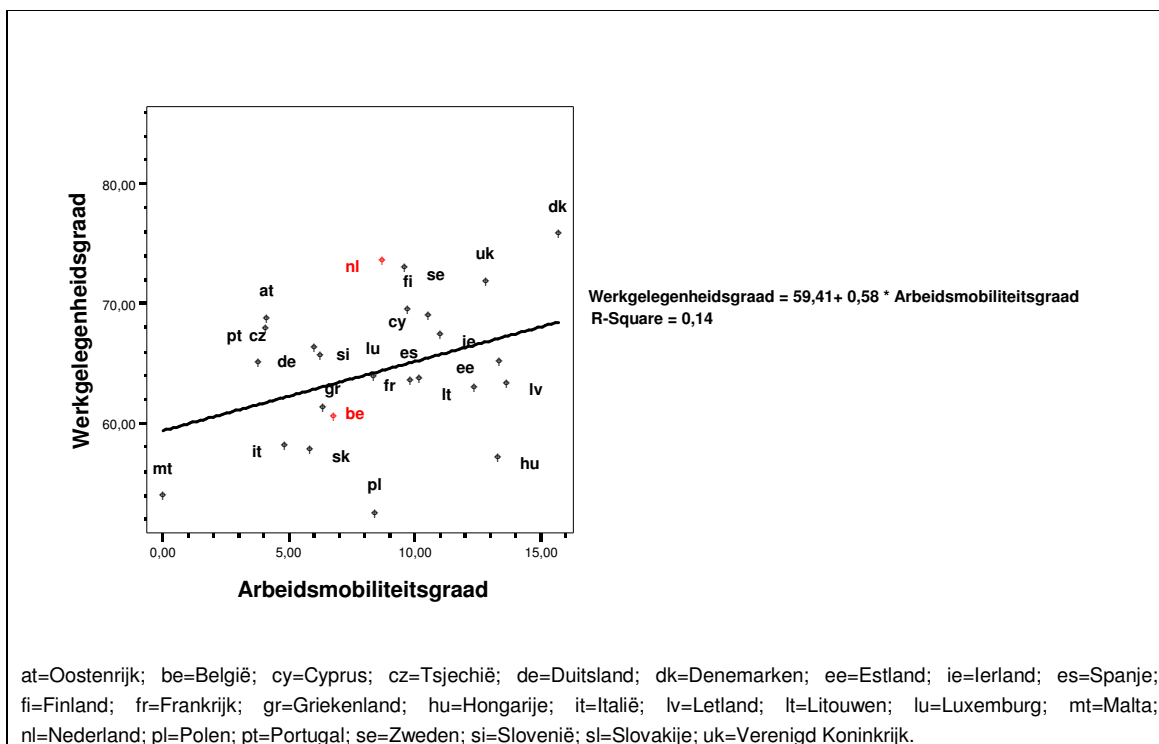
3.3 Arbeidsmobiliteit en productiviteit

Een volgende vraag is of een toename van de arbeidsmobiliteit bijdraagt aan de productiviteit. Arbeidsmobiliteit kan, ten eerste, de afstemming tussen gevraagde en aangeboden competenties vergemakkelijken. Gezien de productiefactor 'arbeid' niet homogeen is (Wright, McMahan & MacWilliams, 1994), kunnen vacatures niet ingevuld worden door eender welke persoon. Wanneer gevraagde competenties veranderen doorheen de tijd, bijvoorbeeld door een verandering in productportfolio of arbeidsorganisatie, dan moet een werkgever in een mobiele arbeidsmarkt niet steeds opnieuw investeren in her- en bijscholing van aanwezige arbeidskrachten. Hierdoor wordt de werkgever minder geconfronteerd met discontinuïteit in de bedrijfsactiviteiten en met de grenzen aan de 'opleidbaarheid' van intern personeel. Ten tweede betekent meer mobiliteit dat werkgevers meer opties krijgen in hun zoektocht naar kandidaten. Immers, bij een hoge gemiddelde anciënniteit bieden hoofdzakelijk schoolverlaters of erg 'junior' profielen zich aan voor vacatures. Meer mobiliteit vertaalt zich daarentegen in een groter aantal kandidaten met hoge ervaringsniveaus, wat het beschikbare arbeidsaanbod verrijkt. Het is te verwachten dat arbeidsmobiliteit via dergelijke mechanismen bijdraagt tot een hogere arbeidsproductiviteit op geaggregeerd niveau.

4. Een analyse op macroniveau

Tot zover het debat. Wat zeggen de cijfers? Gegevens voor de EU-25 over de relatie tussen gemiddelde arbeidsmobiliteit en werkgelegenheidsgraad (Figuur 1) duiden op een positieve relatie tussen arbeidsmobiliteit en werkgelegenheid. Arbeidsmobiliteit wordt gemeten als het aandeel van de werkende bevolking dat het voorbije jaar van baan (werkgever) is veranderd; de werkgelegenheidsgraad als het aandeel werkenden in de totale bevolking op beroepsactieve leeftijd (15-64 jaar). De correlatie bedraagt 0,37 en is significant op het 10%-niveau ($p=0,06$).

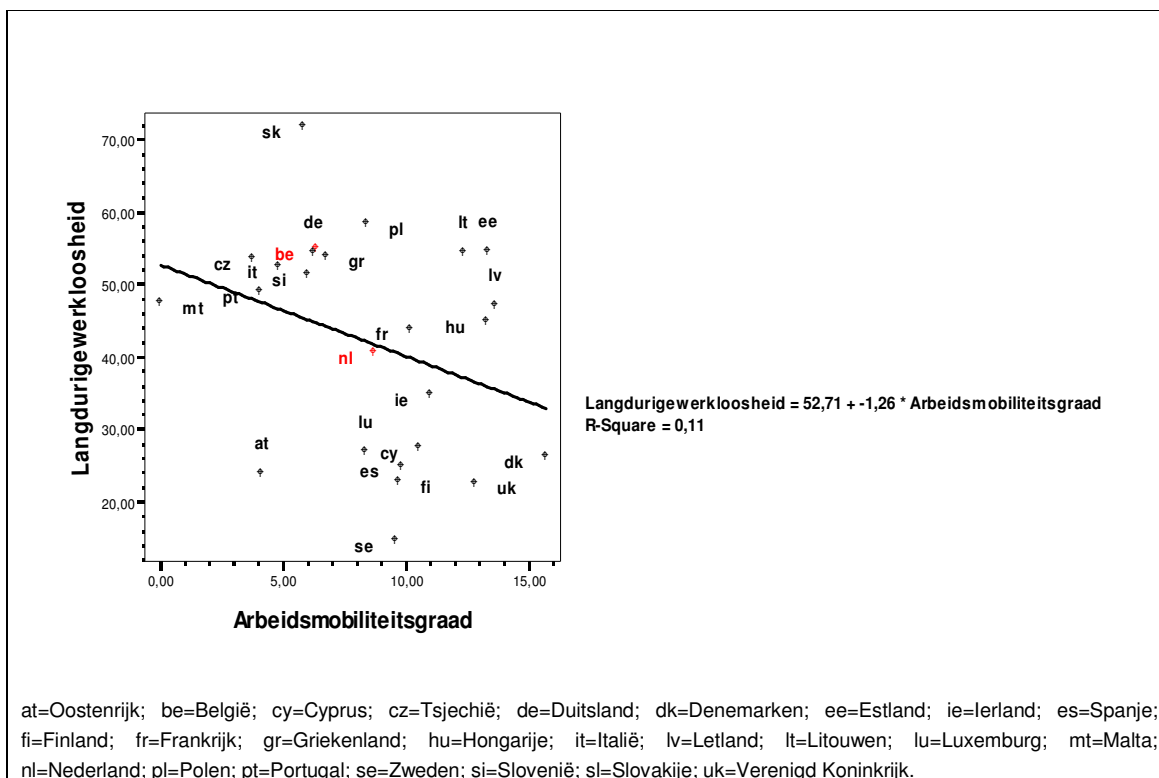
Figuur 1. Relatie tussen arbeidsmobiliteitsgraad en werkgelegenheidsgraad 15-64 jaar (cijfers 2005, EU 25, Eurostat en Eurobarometer, eigen bewerking)



De cijfers lijken de dominante veronderstelling te ondersteunen. Toch moeten we ons hoeden voor *inverse causaliteit* en *schijnverbanden*. Het is erg verleidelijk om in een 'mobiliteit → werkgelegenheid'-logica te denken. Maar 'werkgelegenheid → mobiliteit'-redeneringen hebben een even overtuigende 'face validity'. Immers, indien weinig werkgelegenheid gepaard gaat met hoge werkloosheid, zijn er per definitie minder alternatieven. Een baan verlaten lijkt dan een risicovol avontuur, een beslissing die een werknemer maar zal nemen zodra zich een alternatief aandient dat voor de toekomst voldoende zekerheid garandeert (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Maertz & Campion, 1998). De optie met de grootste garanties is trouw blijven aan de werkgever. Omgekeerd zullen de risico's van arbeidsmobiliteit als veel geringer gepercipieerd worden bij een hoge werkgelegenheid en lage werkloosheid. Bovendien kan de relatie tussen beide variabelen een schijnverband zijn, waarbij institutionele spelregels de belangrijke 'derde factor' vormen. In een context met beperkingen op tijdelijke contracten, een restrictief ontslagrecht en een sterk aan anciënniteit gekoppelde loonvorming, zal de arbeidsmobiliteit vermoedelijk lager liggen. Trouw aan de werkgever wordt immers beloond en ontslag is voor de werkgever een dure optie. Tegelijk wordt de factor arbeid in deze context relatief duur, wat de globale werkgelegenheidsgraad kan drukken. Slotsom, zowel arbeidsmobiliteit als werkgelegenheid worden gedrukt en versterken elkaar in hun neerwaartse evolutie, maar de echte achterliggende oorzaak zijn de institutionele spelregels.

Figuur 2 toont het verband tussen arbeidsmobiliteit en langdurige werkloosheid voor de EU-25. Langdurige werkloosheid wordt gemeten als het aandeel werklozen in de beroepsbevolking dat reeds 12 maanden of meer in de werkloosheid vertoeft. De correlatie bedraagt -0,33, maar is net niet significant op het 10%-niveau ($p=0,11$).

Figuur 2. Relatie tussen arbeidsmobiliteitsgraad en langdurige werkloosheidsgraad 15-64 jaar (cijfers 2005, EU 25, Eurostat en Eurobarometer, eigen bewerking)



Hoewel de cijfers bovenstaande redeneringen over de relatie tussen arbeidsmobiliteit en langdurige werkloosheid niet echt hard maken, zijn ze er ook niet mee in tegenspraak. Een verdere analyse geeft weer dat het aandeel langdurige werklozen significant lager is ($t=2,55$, $df=22$, $p<,05$) voor landen die een lage anciënniteit combineren met een hoge mobiliteit (35,73%) dan voor landen gekenmerkt door een hoge anciënniteit en een lage mobiliteit (49,43%).

Uit de EU-25 cijfers blijkt tot slot dat arbeidsmobiliteit geen significant lineaire samenhang vertoont met de arbeidsproductiviteit per werkende persoon (-0,07). De arbeidsproductiviteit is berekend aan de hand van het bruto binnenlands product gedeeld door de totale werkende bevolking. Een vergelijking tussen landen gekenmerkt door een lage anciënniteit en hoge mobiliteit en landen met een omgekeerde combinatie levert evenmin significante verschillen op. Deze resultaten leunen aan bij de resultaten van Auer, Berg en Coulibaly (2005) en hoeden ons om al te optimistisch te zijn over de relatie tussen arbeidsmobiliteit en productiviteit. Deze auteurs tonen in hun internationaal vergelijkend onderzoek aan dat – over de periode 1992-2002 beschouwd – een toename in de gemiddelde anciënniteit positief gecorreleerd is met groei van de arbeidsproductiviteit. De relatie is wel curvulneair, met negatieve productiviteitseffecten bij lage gemiddelde anciënniteit, de meest positieve productiviteitseffecten bij modale anciënniteitsniveaus en een plafonnering evoluerend naar een gematigde neerwaartse afbuiging bij een gemiddelde anciënniteit die 13,6 jaar overstijgt. Soortgelijke resultaten werden bekomen door Blakemore en Hoffman (1989) voor de Verenigde Staten en door Kramarz en Roux (1999) voor Frankrijk. Een pleidooi voor een ‘gemiddelde anciënniteit’ is echter niet echt te rijmen met een pleidooi voor meer arbeidsmobiliteit.

Samengevat, meer mobiliteit lijkt de werkgelegenheid te stuwen en de langdurige werkloosheid af te remmen. Dit zijn argumenten vóór meer mobiliteit. Echter, de causale relatie tussen werkgelegenheid en arbeidsmobiliteit moet verder onderzocht worden en er zijn redenen om te vermoeden dat institutionele factoren een niet te onderschatten rol spelen. Tot slot staat anciënniteit productiviteit niet in de

weg. Zolang de bedrijfstrouw niet te hoog oploopt, lijkt deze de productiviteit eerder ten goede te komen. De bewijsvoering achter het pleidooi voor meer arbeidsmobiliteit is dus nog lang niet sluitend.

5. Een analyse op mesoniveau

In een dynamische omgeving, waarin het belangrijk is snel in te spelen op veranderende situaties of eisen van klanten, kunnen mobiele werknemers met aangepaste kwalificaties voor de nodige flexibiliteit zorgen voor werkgevers (Ramirez, 2007). Anderzijds kunnen mobiele werknemers met hun in- en uittreden de dagelijkse werking in de organisatie verstoren. Bij vertrek kan de continuïteit van de activiteiten onderbroken worden, zeker wanneer niet onmiddellijk vervangers voorhanden zijn of vervangers eerst opgeleid moeten worden. We structureren de tekst rond de verschillende theoretische perspectieven over de relatie tussen personeelsverloop en bedrijfsprestaties.

5.1 Kostenperspectief

De *human capital theory* stelt dat een organisatie op zoek gaat naar bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal om haar doelstellingen te realiseren. Wanneer een werknemer uit de organisatie vertrekt, verdwijnt er dus een stukje essentieel menselijk kapitaal. Aangezien er kosten verbonden zijn aan het vertrek en het opnieuw opbouwen van eenzelfde hoeveelheid specifiek menselijk kapitaal kan dit verloop niet anders dan de prestaties van de organisatie negatief beïnvloeden (Figuur 3 – scenario 3.1) (Shaw, Gupta & Delery, 2005). Er zijn zowel directe als indirecte verloopkosten. De directe kosten bestaan uit de administratieve afhandelingskosten en de vervangingskosten die gepaard gaan met de werving, selectie en opleiding van vervangers (Dess & Shaw, 2001; Sagie, Birati & Tziner, 2002). Ook de indirecte kosten kunnen zwaar doorwegen, bijvoorbeeld de (initieel) geringere efficiëntie en productiviteit van vervangers (Morrow & McElroy, 2007; Sels, De Winne, Maes, Delmotte, Faems & Forrier, 2006), een daling in betrokkenheid en tevredenheid bij andere werknemers (Rousseau, 1995), de opportuniteitskost van extra administratie en het afnemen van exit-interviews, en de schade aan het organisatiegeheugen (Droege & Hoobler, 2003). Bovenstaande kosten manifesteren zich op relatief korte termijn. De hoge directe en indirecte kosten kunnen de financiële prestaties echter ook op langere termijn negatief beïnvloeden (Morrow & McElroy, 2007; Sels et al., 2006). Bovendien kunnen de vertrekkers zorgen voor nieuwe vertrekbewegingen. Door positief te berichten over het vertrek bij de achterblijvers (Dess & Shaw, 2001; Krackhardt & Porter, 1986) kunnen ze zorgen voor een uitholling van het sociale netwerk (Shaw, Duffy, Johnson & Lockhart, 2005). Deze beschadiging van netwerken, die instaan voor kennis- en informatiedoorstroming, kan leiden tot een lager innovatievermogen (Dougherty & Bowman, 1995; Fisher & White, 2000).

5.2 Kosten/batenperspectief

Het kostenperspectief concentreert zich op de nadelen van verloop. Er zijn echter ook voordelen. Door middel van verloop kunnen hoog oplopende loonkosten gereduceerd worden (Dalton & Todor, 1982), slecht functionerende werknemers vervangen worden en nieuwe ideeën en gezichtspunten in het bedrijf geïntroduceerd worden (Abelson & Baysinger, 1984). De cruciale vraag in dit perspectief is in welke mate kosten (cf. supra) en baten elkaar opheffen. Verloop van werknemers die lang in de organisatie werkzaam zijn, kan goed zijn voor organisaties om innovatie te bevorderen. Anderzijds verliest de organisatie hierdoor mogelijk bedrijfsspecifiek menselijk en/of sociaal kapitaal. Welke effecten - positieve of negatieve - het sterkst doorwegen wordt wellicht deels bepaald door de context waarin het bedrijf actief is (bv. sector) en door bedrijfskenmerken (bv. bedrijfsstrategie).

Sommige auteurs gaan uit van een optimale hoeveelheid verloop (curvelineaire relatie), waarbij de relatie tussen verloop en bedrijfsprestaties in eerste instantie positief is (de baten zijn groter dan de kosten), maar omslaat eens dit optimale punt overschreden wordt (Figuur 3 – scenario 3.2). Geen of te weinig verloop ondermijnt bijvoorbeeld het innovatie- en aanpassingsniveau van de organisatie,

hoog verloop werkt ondermijnend door de toename in coördinatie- en controlekosten (Abelson & Baysinger, 1984).

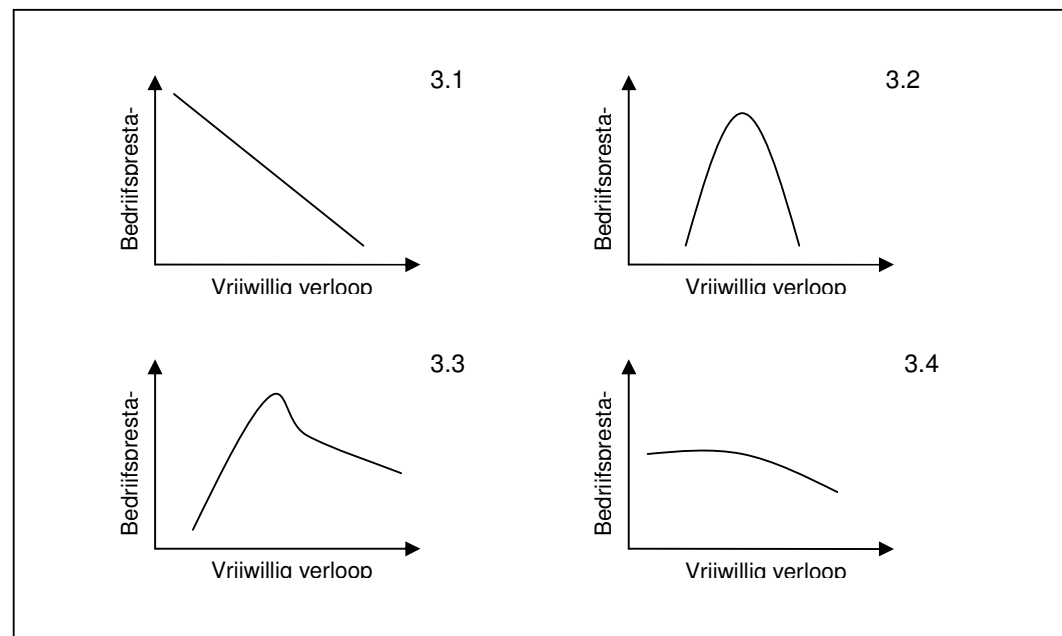
5.3 Leercurveperspectief

Op basis van leercurve-theorieën en de *human capital theory* kan geargumenteed worden dat het negatieve effect van verloop op kosten en bedrijfsprestaties geleidelijk afzwakt naarmate het verloop zeer hoge waarden begint aan te nemen (Figuur 3 – scenario 3.3). In een organisatie die gekenmerkt wordt door hoge verloopcijfers zal een nieuwe werknemer waarschijnlijk iemand vervangen die zelf nog niet lang in de organisatie aanwezig was en dus niet veel specifiek menselijk kapitaal had gecumuleerd. De tijd en moeite die het de nieuwe werknemer kost om hetzelfde prestatieniveau te bereiken, en dezelfde hoeveelheid specifieke kennis en vaardigheden te verwerven als zijn voorganger is relatief klein. Bovendien zal in een organisatie die te maken krijgt met veel verloop de dagelijkse werking niet in grote mate gestoord worden door een extra vertrekbeweging. Dergelijke organisaties hebben zich vermoedelijk ingesteld op de daarbij horende coördinatieproblemen (Shaw et al., 2005).

5.4 Eclectisch perspectief

Een laatste scenario is een combinatie van de drie voorgaande (Figuur 3 – scenario 3.4). 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 (Glebbeeck & Bax, 2004).

Figuur 3. Verschillende hypothesen over het verband tussen vrijwillig verloop en bedrijfsprestaties (gebaseerd op: Glebbeek & Bax, 2004).



Ondanks de theoretische kanttekeningen wijst het weinige empirische onderzoek in de richting van een negatief lineair verband (Batt, 2002; Brown & Medoff, 1978; Morrow & McElroy, 2007). Blijkbaar wegen negatieve effecten gemiddeld gezien zwaarder door dan positieve effecten. Ook onderzoek aan de hand van een databestand van 350 kleine en middelgrote Vlaamse ondernemingen vindt geen evidentie voor enig curvilineair verband tussen vrijwillig verloop en productiviteit (Sels, Styne, De

Winne & Gilbert, 2008). Hiervan afwijkend suggereren Glebbeek en Bax (2004) wel een curvilineaire relatie tussen verloop en bedrijfsprestaties. Zij maken echter geen onderscheid tussen vrijwillig en onvrijwillig verloop. Uit hun resultaten kan de vorm van de functie evenmin met een voldoende significantie afgeleid worden. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van voldoende bewijs voor de meer complexe relaties is dat de relatie tussen beide variabelen afhankelijk is van een aantal factoren. Zowel het menselijk kapitaal als het sociaal kapitaal van de vertrekkende werknemer worden beschouwd als mogelijke moderatoren.

5.5 Een kwestie van menselijk en sociaal kapitaal

Steunend op de *human capital theory* stellen sommige auteurs (o.a. Batt, 2002; Osterman, 1987) dat de bedrijfsspecificiteit van de competenties van de vertrekker een belangrijke rol speelt. Hoe meer bedrijfsspecifiek hun ervaring, kennis of kunde, hoe moeilijker werknemers te vervangen zijn. Meer menselijk kapitaal wordt daarenboven geassocieerd met een hoger prestatieniveau en een hogere toegevoegde waarde. Het vertrek van personen met veel menselijk kapitaal heeft dus een grote impact op operationele en financiële prestaties. Deze impact kan nog groter worden wanneer de organisatie veel geïnvesteerd heeft (via HRM praktijken) in de opbouw en retentie van het menselijk kapitaal. HRM praktijken die zorgen voor de opbouw van menselijk kapitaal zijn opleiding en (indirect) het voorzien van werkzekerheid. Retentie van het menselijk kapitaal wordt o.m. bewerkstelligd via het beloningsbeleid en het voorzien van participatiemechanismen (Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998; Shaw et al., 2005). Hoewel uit de empirie blijkt dat organisaties die dergelijke investeringen doen over het algemeen te maken krijgen met minder verloop, lopen de kosten extra hoog op wanneer werknemers de organisatie verlaten voordat de investering rendeert (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Shaw et al., 1998). Shaw et al. (2005) wijzen dan ook op een potentiële trade off. Enerzijds kunnen bedrijven ervoor opteren om veel te investeren in menselijk kapitaal, en het verloop laag houden. Een andere strategie is om de investeringen in HRM laag te houden, en op die manier de kosten van het verlies van menselijk kapitaal te minimaliseren. In principe kunnen beide opties tot dezelfde financiële prestaties leiden voor bedrijven, al is de gepaste strategie waarschijnlijk afhankelijk van het soort organisatie en de context waarin ze actief is.

Ook het sociaal kapitaal kan een belangrijke moderator zijn (*social capital theory*, zie o.a. Dess & Shaw, 2001; Shaw et al., 2005; Somaya, Williamson & Lorinkova, 2007). Het sociaal kapitaal verwijst naar de relaties of netwerken die bestaan tussen personen van eenzelfde of verschillende organisaties. Deze netwerken kunnen de kennisuitwisseling bevorderen, de toegang tot bepaalde hulpbronnen faciliteren en de detectie van kansen in de omgeving bevorderen. Niet alleen de individuen, maar ook de relaties tussen individuen kunnen dus een zekere waarde hebben voor de organisatie (Fisher & White, 2000; Shaw et al., 2005). Het vertrek van een werknemer kan waardevolle schakels in deze sociale netwerken doorbreken. De mate van beschadiging aan het sociale netwerk hangt volgens Shaw et al. (2005) af van het unieke karakter van de relaties die verdwijnen. Wanneer door een vertrekbeweging bepaalde groepen van personen niet meer met elkaar in contact staan, kan dit de communicatiestroom in de organisatie hinderen. Ook in organisaties die gekenmerkt worden door weinig personeelsverloop zal het sociale weefsel sterker beschadigd worden door een vertrekbeweging. De vertrekker zal immers meer relaties hebben kunnen opbouwen. Volgens Shaw et al. (2005) zullen de eerste beschadigingen aan het sociale weefsel de grootste negatieve impact hebben op de bedrijfsprestaties. Het marginale effect van elke bijkomende beschadiging wordt vervolgens steeds kleiner. Hun onderzoek, uitgevoerd in 38 Amerikaanse filialen van een internationale restaurantketen, wijst inderdaad in de richting van een afzwakkend curvilineair verband tussen het verlies van sociaal kapitaal en bedrijfsprestaties. De studies van Broschak (2004) en Somaya et al. (2007) geven aan dat niet alleen het vertrek van een werknemer belangrijk is, en om welke werknemer het gaat, maar ook waar de werknemer na zijn vertrek naartoe gaat. Wordt de werknemer aangeworven door een klant of leverancier van de vorige werkgever, dan kan het verloop een positief effect hebben op de bedrijfsprestaties. De vertrekkende werknemer kan immers de relatie tussen zijn oude en nieuwe organisatie verstevigen. Wordt de werknemer aangeworven door een concurrent, dan kan het verloop een negatief effect hebben op de bedrijfsprestaties doordat de vertrekkende werknemer zijn relaties met klanten en

leveranciers aanwendt in de nieuwe organisatie (Somaya et al., 2007) en hen zo overtuigt naar de concurrent over te stappen.

Over het algemeen wordt gesteld dat de effecten tengevolge van het verlies van menselijk en sociaal kapitaal complementair zijn. Menselijk kapitaal ligt vervat in het individu, sociaal kapitaal is verbonden aan relaties tussen individuen. Men kan veronderstellen dat zowel menselijk als sociaal kapitaal sterker uitgebouwd zijn bij mensen met een hoge anciënniteit. Anciënniteit speelt in dit verhaal dus ongetwijfeld een rol.

Hoewel veralgemenen moeilijk is (verloop van slecht functionerende werknemers is bijvoorbeeld eerder positief) lijkt personeelsverloop toch heel wat nadelen te hebben voor bedrijven. Dit is deels toe te schrijven aan het vrijwillige en hierdoor weinig voorspelbare karakter van de bestudeerde vertrekbewegingen. Gedwongen verloop daarentegen wordt aangestuurd door de werkgever, zodat de mogelijkheid ontstaat dit voor te bereiden en zich hiernaar te organiseren. Toch wijst onderzoek naar de effecten van onvrijwillig verloop eveneens in de richting van een negatieve relatie met de bedrijfsprestaties (o.a. Amabile & Conti, 1999; Bommer & Jalajas, 1999; De Meuse, Vanderheiden & Bergmann, 1994; McElroy, Morrow & Rude, 2001). Deze resultaten, van voornamelijk Angelsaksische bodem, kunnen vermoedelijk gedeeltelijk veralgemeend worden naar de Vlaamse en/of Nederlandse context. Toch zijn de effecten waarschijnlijk ook gedeeltelijk contextspecifiek. Zo kan men veronderstellen dat een sterke inburgering van anciënniteitsbeloning een belangrijk rol speelt. In de mate dat anciënniteit zwaarder doorweegt als grondslag van beloning, blijven werknemers gemiddeld ook langer bij hun werkgever. Dit kan het risico op verstarring vergroten. Tegelijkertijd lopen de kosten van het verlies aan menselijk kapitaal wellicht hoog op wanneer deze werknemers de organisatie verlaten, ook al dalen de totale personeelskosten na hun vertrek drastisch.

6. Een analyse op microniveau

De literatuur inzake discontinue loopbaanpatronen zoals de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996) en de *protean career* (Hall, 1976; 2004) gaat in op de gevolgen van mobiliteit op microniveau, maar vertoont een eenzijdige focus op de baten (Feldman & Ng, 2007). Ze gaat uit van de idee van individuele rationaliteit en keuzevrijheid: een transitie wordt aangevat wanneer de utiliteit van veranderen groter is dan de utiliteit van blijven (Booth, Francesconi & Garcia-Serrano, 1999; Groot & Verberne, 1997). Dat individuen baat hebben bij meer mobiliteit lijkt dan evident. We nuanceren deze opvatting aan de hand van bestaand empirisch materiaal. We structureren de tekst rond twee belangrijke afhankelijke variabelen: individuele inzetbaarheid en loopbaansucces.

6.1 Externe mobiliteit en inzetbaarheid

We gaan in op onderzoek naar het verband tussen vrijwillige externe mobiliteit en een aantal objectieve (arbeidskansen en opleidingsmogelijkheden) en subjectieve (baanonzekerheid, loopbaanperspectief, leerperceptie en prestaties) indicatoren van inzetbaarheid. Het onderzoek is schaars en stemt niet tot overdreven optimisme.

Objectieve indicatoren van inzetbaarheid

Indien mobiliteit de inzetbaarheid verruimt, is de verwachting dat werkgevers dit erkennen en bereid zijn om te investeren in mobiele werknemers, door hen aan te trekken en/of (verder) op te leiden. Deze stelling gaat echter niet op. De arbeidskansen op lange termijn van extern mobiele werknemers zijn volgens King et al. (2005) niet zo gunstig. Zij tonen aan dat de kans dat een kandidaat door een werkgever of selectiebureau op de shortlist voor een vaste betrekking wordt geplaatst, negatief wordt beïnvloed door het aantal werkgevers waarvoor men heeft gewerkt. Ook veranderen van bedrijfstak gedurende de loopbaan vormt een negatief selectie criterium. Veranderen van werkgever verhoogt de kans

dat men zich tevreden moet stellen met een contract van bepaalde duur of een proeftijd (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

Ook inzake opleidingsmogelijkheden worden extern mobiele werknemers benadeeld. Extern mobiele kenniswerkers krijgen in vergelijking met hun intern mobiele collega's minder toegang tot opleiding (Tomlinson & Miles, 1999), al wordt in deze studie geen expliciet onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit. Een mogelijke verklaring is dat organisaties ervoor vrezen dat hun investering zich niet zal terugverdienen, omdat deze werknemers minder gebonden zijn aan de organisatie of, door de aard van hun contract, de organisatie sneller zullen verlaten.

Het onderzoek is echter te schaars om conclusies te trekken over de objectieve kansen van extern mobiele werknemers op de arbeidsmarkt. Bovendien sluiten de resultaten een verruimde inzetbaarheid niet uit. De minder gunstige kansen kunnen te wijten zijn aan een gebrek aan erkenning. Daarmee dringt zich een andere vraag op: vergroot mobiliteit de *perceptie van inzetbaarheid* van extern mobiele werknemers? Objectieve kansen en de subjectieve perceptie van die kansen hoeven immers niet noodzakelijk samen te hangen.

Subjectieve indicatoren van inzetbaarheid

Vrijwillig extern mobiele werknemers rapporteren meer baanonzekerheid dan intern mobiele werknemers (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Maar, meer baanonzekerheid sluit gevoelens van verruimde inzetbaarheid niet noodzakelijk uit. Men kan zich immers onzeker voelen over het voortbestaan van de arbeidsplaats bij de huidige werkgever en zichzelf toch bekwaam achten om transitie op de arbeidsmarkt te maken. Gesthuizen en Dagevos (2005) tonen in dit verband aan dat mobiliteit de perceptie van het eigen loopbaanperspectief - wat niet beperkt is tot de huidige werkgever - verbetert. Is het loopbaanperspectief van deze werknemers misschien gunstiger omdat ze zich sterker voelen op de arbeidsmarkt; bijvoorbeeld, omdat ze nieuwe vaardigheden hebben geleerd of bestaande hebben uitgebreid (Eby et al., 2003)?

Het beperkte onderzoeksmateriaal wijst in de richting van een zwak tot matig effect. Leren wordt vooral gefaciliteerd door interne mobiliteit; in mindere mate door externe mobiliteit. Tomlinson en Miles (1999) onderzochten of het aantal interne of externe veranderingen van baan drie leerindicatoren bevordert, namelijk een gepercipiëerde toename van vaardigheden, van kennis en taakvariatie. Het effect van het aantal interne en externe veranderingen van baan is positief, maar het effect van interne veranderingen is beduidend groter dan dat van externe veranderingen. Een beperking van beide studies is dat enkel de perceptie van leren wordt gemeten. Toch is er evidentie dat de perceptie van kennisacquisitie sterk samenhangt met feitelijk leren (Hicks & Klimoski, 1987; Wexley & Baldwin, 1986).

In het verlengde daarvan valt op basis van de literatuur niet te beoordelen of mobiliteit tot betere werkprestaties leidt. Er is wel evidentie voor de negatieve impact van stressvolle herplaatsing (bv. geografische mobiliteit) op werkprestaties (Forster, 1990). Maar meestal wordt aangenomen dat lage prestaties een antecedent zijn van verloop (Cotton & Tuttle, 1986). Onderzoek toont tevens aan dat prestaties en vrijwillig verloop niet lineair, maar curvilineair gerelateerd zijn (Salamin & Hom, 2005; Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997). Dit impliceert dat zowel 'low' als 'high' performers bereid zijn om vrijwillig van organisatie veranderen, maar om verschillende redenen (Trevor, Hausknecht & Howard, 2007). Hoe ze presteren in hun nieuwe baan blijft daarbij echter onbeantwoord. Waarschijnlijk is ook deze relatie niet lineair en speelt het vroegere prestatieniveau een rol. De verwachting is dat wanneer mobiliteit bijvoorbeeld de arbeidstevredenheid en organisatiebetrokkenheid (bv. Kondratuk, Hausdorf, Korabik & Rosin, 2004) verhoogt, dit ook leidt tot een hogere productiviteit (bv. Shore & Martin, 1989).

6.2 Externe mobiliteit en loopbaansucces

Een andere veronderstelling is dat indien mobiliteit de inzetbaarheid verruimt ook de kansen op *objectief* loopbaansucces worden vergroot (Feldman & Ng, 2007). Immers, een "rijkere" competentieportfolio is ook gunstig voor loon en promotiemogelijkheden (Bird, 1996; Eby et al., 2003). Volgens Mirvis en Hall (1994) is externe mobiliteit tevens een middel tot meer autonomie en flexibiliteit, een instrument om arbeid in overeenstemming te brengen met individuele waarden en aldus een promotor van *sub-*

jectief loopbaansucces. Beide succesmaatstaven hoeven echter niet noodzakelijk sterk te correleren (Evans & Bartolomé, 1980). We bespreken de belangrijkste bevindingen op beide domeinen.

Objectief loopbaansucces

Heel wat onderzoek spitst zicht toe op het looneffect. Globaal genomen blijkt dat veranderen van werkgever een negatief effect heeft op verloning (Lyness & Thompson, 2000; Hammida, 2004; Munasinghe & Sigman, 2004; Valcour & Tolbert, 2003). Veranderen van baan binnen dezelfde organisatie loont daarentegen wel (Dohmen et al., 2004; Murrell, Frieze & Olson, 1996; Valcour & Tolbert, 2003). Specifiek met betrekking tot vrijwillige externe mobiliteit is de verwachting dat veranderen van werkgever gunstig is voor het loon (Lam & Dreher, 2004), en dit om twee redenen (Feldman & Ng, 2007). Het *pullargument* is dat werknemers *ceteris paribus* enkel van werkgever zullen veranderen indien ze elders meer kunnen verdienen. Het *pushargument* is dat zij die moeilijk of geen interne promotie kunnen maken, dat pogen te doen bij een andere werkgever. En met die (externe) promotie gaat meestal loonwinst gepaard. Onderzoek toont aan dat er geen of slechts een matig positief looneffect is terwijl onvrijwillige mobiliteit resulteert in een duidelijk negatief effect (Fuller, 2008; Gesthuizen & Dagevos, 2005; Keith & McWilliams, 1999; Mincer, 1986). Het verband tussen externe mobiliteit en loon blijkt verder afhankelijk te zijn van de mate, de reden waarom en de loopbaanfase waarin men mobiel is.

Longitudinaal onderzoek van Light (2005) nuanceert de globale vaststelling dat externe mobiliteit met loonverlies gepaard gaat. Zij stelt geen loonverschil vast tussen niet-mobiele werknemers en werknemers die slechts één of twee keer van werk zijn veranderd. Het loon van werknemers die heel regelmatig van werkgever veranderen, ligt daarentegen wel beduidend lager, wat ook wordt bevestigd door Forrier, Booghmans en Sels (2007). Eén mogelijke verklaring is dat zij gedurende meerdere (langere) periodes in hun loopbaan onvrijwillig werkloos zijn (Light, 2005). Een tweede belangrijke nuance is dat steeds rekening gehouden moet worden met het motief om van werkgever te veranderen. Keith en McWilliams (1999) en Fuller (2008) tonen in dit verband aan dat vrijwillige veranderingen omwille van werkgerelateerde redenen (bv. meer loopbaanmogelijkheden) een grotere positieve impact hebben op loon dan veranderingen omwille van persoonlijke redenen (bv. herstellen van work-life balance).

Ten derde speelt ook de loopbaanfase waarin men mobiel is een rol (Antel, 1986; Jovanovic, 1979). Het negatief verband tussen externe mobiliteit en loon is sterker voor meer ervaren werknemers (Munasinghe & Sigman, 2004). Voor jonge werknemers wordt zelfs een positief verband tussen externe mobiliteit en loon vastgesteld (Keith & McWilliams, 1997; Fuller, 2008). Deze resultaten kunnen verklaard worden aan de hand van de *human capital theory* (Becker, 1962). Vooral ouderen of werknemers met hoge anciënniteit zijn eigenaar van waardevol bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal. Indien deze werknemers van baan veranderen is hun menselijk kapitaal echter minder relevant voor hun toekomstige werkgever wegens te organisatiespecifiek. Deze lagere relevantie vertaalt zich in een lager loon. Jongeren bezitten daarentegen minder organisatiespecifiek menselijk kapitaal. De verwachting is dat hun menselijk kapitaal eerst stapsgewijs wordt opgebouwd doorheen een aantal initiële veranderingen van baan, om pas later meer organisatiespecifiek te worden. Hier zou de nieuwe organisatie dus betalen voor het grotere menselijke kapitaal dat de jonge werknemer met zich meebrengt. Ook op basis van signaaltheorieën (Grafen, 1990) kunnen voorspellingen worden gemaakt met betrekking tot het signaal dat een mobiele werknemer aan de arbeidsmarkt geeft. Mobiele jongeren 'signaleren' dat ze op zoek zijn naar een betere *match* (Jovanovic, 1979), mobiele ouderen lopen veeleer het risico om met hun verandering van baan 'overbodigheid' te signaleren.

Loon is niet de enige relevante indicator van objectief loopbaansucces. Uit het schaarse onderzoek naar loopbaanmogelijkheden komt naar voor dat externe mobiliteit, in vergelijking met interne mobiliteit, minder gunstig is voor promoties en zelfs de kans verhoogt op een baan van een lager functieniveau (Tomlinson & Miles, 1999).

Subjectief loopbaansucces

In mobiliteitsonderzoek is de arbeidstevredenheid de meest frequent onderzochte maatstaf van subjectief loopbaansucces. Heel wat onderzoek wijst uit dat de arbeidstevredenheid vergroot door vrijwillige externe mobiliteit (Kalleberg & Mastekaasa, 2001; McElroy, Morrow & Mullen, 1996; Vandenbrande et al., 2006). De arbeidstevredenheid ligt lager voor werknemers die in hun loopbaan periodes van arbeid afwisselen met meerdere periodes van (onvrijwillige) werkloosheid (Fasang, Geerdes, Schömann & Siarov, 2007), vermoedelijk omdat men na werkloosheid vaak een trapje lager moet starten. Een verklaring voor de gunstige effecten van externe mobiliteit kan volgens Kalleberg en Mastekaasa (2001) gevonden worden in de toename van gepercipieerde 'beloningen' (bv. meer loon en plezier), die ook de algemene arbeidstevredenheid vergroot.

Sommige onderzoekers nuanceren dit globaal positieve beeld en verwachten verschillende effecten naargelang het motief. Zo kan verwacht worden dat het effect op subjectief loopbaansucces vooral sterk positief is wanneer de verandering van werkgever ingegeven is vanuit een toenaderingsoriëntatie (bv. elders een mooie promotie kunnen maken); en dat de effecten veel zwakker zullen zijn wanneer de beweging gemaakt wordt vanuit een vermijdingsoriëntatie (bv. ontsnappen aan een stressvolle arbeidssituatie) (Kondratuk et al., 2004; Arthur, Khapova & Wilderom, 2005), al is voor deze verwachting nog onvoldoende empirische basis.

De conclusie die we uit het gepresenteerde onderzoek kunnen trekken lijkt te zijn dat werknemers niet noodzakelijk 'beter' worden door van werkgever te veranderen. Ook al biedt verandering vaak (tijdelijk) een beter perspectief, externe mobiliteit gaat doorgaans gepaard met minder loon, minder opleidings-, arbeids- en promotiekansen en meer baanonzekerheid. Dit geldt des te meer voor bepaalde kwetsbare groepen zoals ouderen en erg mobiele werknemers. Niettemin blijft veralgemenen moeilijk. Immers, zoals eerder aangegeven zijn ook op dit niveau institutionele spelregels van tel. Deze kunnen betrekking hebben op de omvang van de opzeggingstermijnen en –vergoedingen, maar bijvoorbeeld ook op de mate waarin loon gekoppeld is aan anciënniteit. Dergelijke regelingen, al kunnen ze verstar- ring in de hand werken, verhogen in een zoektocht naar een 'betere' baan waarschijnlijk ook het 'comfort' tijdens het keuzeproses. In een dergelijke context zijn de 'effecten' van vrijwillige mobiliteit mogelijk relatief gunstiger dan in contexten waarin de onderhandelingspositie van werknemers minder sterk is (bijvoorbeeld de V.S.).

7. Op zoek naar evenwicht

We hebben gepoogd om een genuanceerd beeld te schetsen omtrent de vraag of meer mobiliteit wenselijk is. Degenen die onvoorwaardelijk pleiten voor meer mobiliteit op de arbeidsmarkt doen dat vaak zonder veel kennis van deze effecten. Op macroniveau gaan niet alle indicaties in de richting van een positief eindoordeel:

- De relatie tussen arbeidsmobiliteit en werkgelegenheid is slecht gedocumenteerd. De positieve correlatie tussen mobiliteit en werkgelegenheid is een belangrijke vaststelling, maar (de richting van) de causaliteit blijft onduidelijk.
- Er zijn indicaties dat arbeidsmobiliteit de kloof tussen insiders en outsiders minder groot maakt, en dus de langdurige werkloosheid positief beïnvloedt.
- Er is geen goed onderbouwde empirische bevestiging van een relatie tussen arbeidsmobiliteit en arbeidsproductiviteit. De productiviteit lijkt veeleer te stijgen met de gemiddelde anciënniteit, en weer te dalen als de gemiddelde anciënniteit hoog oploopt.

De complexiteit van het fenomeen wordt duidelijker wanneer twee additionele perspectieven in rekening worden gebracht, namelijk wat mobiliteit impliceert voor werkgevers en werknemers. Voor zover

een rode draad gevonden kan worden in het soms nogal inconsistente mobiliteitsonderzoek op meso- en microniveau, kunnen we het volgende concluderen:

- Op mesoniveau leunen de meeste studies aan bij een negatief lineair verband tussen personeelsverloop en bedrijfsprestaties. Dit negatief effect lijkt nog versterkt te worden indien de organisatie sterk afhankelijk is van hoogwaardig menselijk en sociaal kapitaal en veel (bedrijfsspecifieke) investeringen doet in de opbouw van dat kapitaal.
- Externe mobiliteit lijkt niet onmiddellijk gepaard te gaan met een toename van objectief loopbaansucces en een verbetering van objectieve indicatoren van inzetbaarheid: het leidt tot minder loon en minder opleidings-, arbeids- en promotiekansen. Dit is vooral zo in latere loopbaanfasen, en voor erg mobiele werknemers.
- Vrijwillig van werkgever veranderen heeft echter (matige) positieve effecten op zowel objectieve als subjectieve maatstaven van loopbaansucces en inzetbaarheid. Tegenover indicaties van meer baanonzekerheid staan aanwijzingen van toenemende arbeidstevredenheid en een meer optimistische inschatting van het eigen loopbaanperspectief. Vooral de reden om van werkgever te veranderen is van belang. Vrijwillige externe mobiliteit omwille van werkgerelateerde redenen en/of vanuit een toenaderingsgerichte oriëntatie zijn doorgaans gunstig.

Positieve, negatieve en vooral twijfelachtige resultaten wisselen elkaar af. De relaties zijn onvoldoende 'robuust positief' om blindelings in te zetten op meer mobiliteit. Toch zijn de effecten op met name de langetermijn inzetbaarheid, de capaciteit voor bedrijven om continu te verbeteren en innovatief te zijn, en het verlagen van de muur tussen insiders en outsiders maatschappelijk erg belangrijk. Daarom willen we 'voorzichtig' inzetten op meer mobiliteit, zolang ze zich niet vertaalt in een arbeidsmarkt gedomineerd door baan- en inkomensonzekerheid en bedrijven die kreunen onder hoge personeelsverloopcijfers. Het moet dus gaan om *protected mobility* of beschermde mobiliteit. Mobiliteit dient gepaard te gaan met aandacht voor loopbaanlange inzetbaarheid en zorg aan flankerende maatregelen gericht op preventie van ontslag (bv. opleidingsinspanningen, loopbaanmanagement, enzovoort), proactieve heroriëntering in de loopbaan (bv. loopbaanbegeleiding), activerende maatregelen gericht op snelle transitie naar (ander) werk (bijvoorbeeld outplacement, arbeidsbemiddeling) en een vlottere afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, die ook de productiviteit van bedrijven ten goede kan komen. Gebaseerd op een panelstudie in 14 Europese landen pleiten Muffels en Luijkx (2008) echter voor niet 'teveel' regulatie, aangezien zij een grote verscheidenheid vaststellen in hoe verschillende institutionele contexten een 'evenwicht' vinden tussen mobiliteit (i.c. flexibiliteit) en baanzekerheid.

Is meer personeel in beweging beter? Uit het overzicht van de effecten van mobiliteit op de verschillende niveaus blijkt dat meer personeel in beweging niet altijd en niet voor alle actoren op de arbeidsmarkt beter is. Desondanks is er een aantal maatschappelijk positieve neveneffecten die de moeite lonen het pleidooi voor iets meer mobiliteit te ondersteunen, zij het dat we daarbij niet verzanden in een gesegmenteerde arbeidsmarkt waar baan- en inkomensonzekerheid gelden voor sommigen, maar niet voor anderen.

8. Literatuur

Abelson, M.A., & Baysinger, B.D. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9, 331-341.

- Amabile, T.M., & Conti, R. 1999. Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Antel, J. 1986. Human Capital Investment Specialization and the Wage Effects of Voluntary Labor Mobility. *Review of Economics and Statistics*, 68, 477- 483.
- Arthur, J.B. 1994. Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. 1996. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M.B., DeFillippi, R.J., & Jones, C. 2002. Project-based learning as the interplay of career and company non-financial capital. *Management Learning*, 32, 99–117.
- Arthur, M.B., Khapova, S.N., & Wilderom, C.P.M. 2005. Career success in a boundaryless world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Auer, P., Berg, J., & Coulibaly, I. 2005. Is a stable workforce good for productivity? *International Labour Review*, 144(3), 319-343.
- Batt, R. 2002. Managing customer service: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, G.S. 1962. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 9-49.
- Bird, A. 1996. Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: 150-168. New York: Oxford University Press.
- Blakemore, A., & Hoffman, D. 1989. Seniority rules and productivity: An empirical test. *Economica*, 56(223), 359-371.
- 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.
- Booth, A.L., Francesconi, M., & Garcia-Serrano, C. 1999. Job tenure and job mobility in Britain. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(1), 43-70.
- 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.
- Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. 1994. Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Cappelli, P. 1999. Career jobs are dead. *California Management Review*, 42(1), 146-167.
- Cascio, W. 1991. Costing Human Resources: *The financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent.

- Cotton, J.L., & Tuttle, J.M. 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11 (1), 55–70.
- Dalton, D.R., & Todor, W.D. 1982. Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. *Academy of Management Review*, 7, 212-218.
- De Jonge, J., & Geurts, S. 1997. Gevolgen van flexibilisering van de arbeid. Een tussentijdse balans. *Gedrag & Organisatie*, 10(4), 195-211.
- 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., Näswall, K., Chirumbolo, A., Goslinga, S., Hellgren, J., & Sverke, M. 2004. Consequenties van tijdelijk werk en baanonzekerheid in vier Europese landen. *Gedrag & Organisatie*, 17(3), 163-186.
- Decressin, J., & Fatas, A. 1995. Regional labor market dynamics in Europe. *European Economic Review*, 39(9), 1627-1655.
- Dess, G.G., & Shaw, J.D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26, 446-456.
- Dewettinck, K., & Buyens, D. 2002. Downsizing: employee threat or opportunity? An empirical study on external and internal reorientation practices in Belgian companies. *Employee Relations*, 24(4), 389-402.
- Dohmen, T.J., Kriechel, B., & Pfann, G.A. 2004. Monkey Bars and Ladders: The Importance of Lateral and Vertical Movements in Internal Labor Market Careers. *Journal of Population Economics*, 17, 193-228.
- Dougherty, D., & Bowman, E.H. 1995. The Effects of Organizational Downsizing on Product Innovation. *California Management Review*, 37(4), 28-44.
- Droege, S.B., & Hoobler, J.M. 2003. Employee Turnover and Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), 50-64.
- Eby, L.T., Butts, M., & Lockwood, A. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Evans, P., & Bartolomé, F. 1980. *Must Success Cost So Much?* Grant McIntyre.
- Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K., & Siarov, L. 2007. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Job satisfaction and labour market mobility*. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Feldman, D., & Ng, T. 2007. Careers: mobility, embeddedness and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Fisher, S.R., & White, M.A. 2000. Downsizing in a Learning Organization: Are there Hidden Costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Forrier, A., Booghmans, M., & Sels, L. 2007. Hypermobility on the Belgian labour market. A blessing or a curse? *Paper presented at the XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology*, May 2007, Stockholm.

- Forrier, A., Sels, L. & De Coen, A. 2008. Agent versus structure. An employability model applied to re-employment of older unemployed. *Paper presented at the 2008 Academy of Management, Anaheim, August 8-13.*
- Forster, N.S. 1990. Employee job mobility and relocation. *Personnel Review*, 19(6), 18–24.
- Fuller, S. 2008. Job mobility and wage trajectories for men and women in the United States. *American Sociological Review*, 73(1), 158-183.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. 2005. Arbeidsmobiliteit in goede banen. *Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Glebbeek, 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.
- Grafen, A. 1990. Biological signals as handicaps. *Journal of theoretical Biology*, 144, 517-546.
- Greller, M.M., & Simpson, P. 1999. In search of late career: A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review*, 9, 309-347.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488
- Groot, W., & Verberne, M. 1997. Aging, Job Mobility, and Compensation. *Oxford Economic Papers, New Series*, 49(3), 380-403.
- Guthrie, J.P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity : evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-196.
- Hall, D. 1976. *Careers in organizations*. Pacific Palisades. CA: Goodyear.
- Hall, D. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hammida, M. 2004. Job mobility and hourly wages: Is there a relationship? *Monthly Labor Review*, 127, 23-30.
- Hicks, W.D., & Klimoski, R.J. 1987. The process of entering training programs and its effect on training outcomes. *Academy of Management Journal*, 30(3), 542-552.
- Jovanovic, B. 1979. Job Matching and the Theory of Turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 972-990.
- Kalleberg, A.L., & Mastekaasa, A. 2001. Satisfied Movers, Committed Stayers: The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28, 183-209.
- Keith, K., & McWilliams, A. 1997. Job mobility and gender-based wage growth differentials. *Economic Inquiry*, 35, 320-334.
- Keith, K., & McWilliams, A. 1999. The Returns to Mobility and Job Search by Gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(3), 460-475.

- King, Z., Burke, S., & Pemberton, J. 2005. The bounded career: An empirical study of human capital, career mobility, and employment outcomes in a mediated labour market. *Human Relations*, 58, 981-1007.
- Kondratuk, T.B., Hausdorf, P.A., Korabik, K., & Rosin, H.M. 2004. Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65, 332-349.
- Krackhardt, D., & Porter, L.W. 1986. The snowball effect: Turnover in embedded communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 50-55.
- Kramarz, F., & Roux, S. 1999. *Within-firm seniority structure and firm performance*. Discussion paper No. 420. London: Centre for Economic Performance.
- Lam, S.S.K., & Dreher, G.F. 2004. Gender, extra-firm mobility, and compensation attainment in the United States and Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 791-805
- Layard, R., Nickell, S., & Jackman, R. 1991. *Unemployment: Macro-economic performance and the labour market*. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, T.W., & Mitchell, T.R. 1994. An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Light, A. 2005. Job mobility and wage growth: evidence from NLSY79. *Monthly Labor Review*, 128, 33-39.
- Light, A., & McGarry, K. 1998. Job Change Patterns And The Wages Of Young Men. *The Review of Economics and Statistics*, 80, 276-286.
- Lindbeck, A., & Snower, D.J. 1988. Job security, Work Incentives and Unemployment. *Scandinavian Journal of Economics*, 90(4), 453-474.
- Ljungqvist, L., & Sargent, T. 1995. Welfare states and unemployment. *Economic Theory*, 6, 143-160.
- Lyness, K.S., & Thompson, D.E. 2000. Climbing the Corporate Ladder: do Female and Male Executives Follow the Same Route? *Journal of Applied Psychology*, 85, 749-773.
- Maertz, C.P., & Campion, M.A. 1998. 25 years of voluntary turnover research; A review and critique. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 49-86). London: John Wiley & Sons, Ltd.
- McElroy, J.C., Morrow, P.C., & Mullen, E.J. 1996. Intraorganizational mobility and work related attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 363-375.
- 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.
- Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. 2001. Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.
- Mincer, J. 1986. Wage changes in job changes. *Research in Labor Economics*, 8A, 171-197.
- Mirvis, P.H., & Hall, D.T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Vocational Behaviour*, 15, 365-380.

- Morrow, P., & McElroy, J. 2007. Efficiency as a mediator in turnover-organizational performance relations. *Human Relations*, 60(6), 827-849
- Muffels, R., & Luijckx, R. 2008. Labour market mobility and employment security of male employees in Europe: 'trade-off' or 'flexicurity'? *Work Employment and Security*, 22(2), 221-242.
- Munasinghe, L., & Sigman, K. 2004. A hobo syndrome? Mobility, wages, and job turnover. *Labour Economics*, 11, 191-218.
- Murrell, A.J., Frieze, I.H., & Olson, J.E. 1996. Mobility strategies and career outcomes: A longitudinal study of MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 324-335.
- Neugarten, B.L., Moore, J.W., & Lowe, J.C. 1965. Age norms, age constraints, and age socialization. *American Journal of Sociology*, 70, 710-717
- Osterman, P. 1987. Turnover, employment security, and the performance of the firm. In M. Kleiner (Ed.), *Human resources and the performance of the firm* (pp. 275-317). Madison, WI: Industrial Relations Research Association.
- Raad voor Werk en Inkomen. 2007. *Plan van Aanpak Van Werk Naar Werk*. Van web gehaald van [http://www.rwi.nl/CmsData/File/Plan van Aanpak VWNW, volledige tekst\(1\).pdf](http://www.rwi.nl/CmsData/File/Plan van Aanpak VWNW, volledige tekst(1).pdf)
- Ramirez, M. 2007. Redefining Firm Competencies, Innovation and Labour Mobility: A Case Study in Telecommunication Services. *Industry and Innovation*, 14(3), 325-347.
- Room, M. 2002. Unemployment and labour mobility in Estonia: analysis using duration models. Working Papers no 7. Tallinn: Bank of Estonia.
- Rousseau, D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.
- 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.
- Salamin, A., & Hom, P.W. 2005. In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90: 1204-1216.
- 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.
- Sels, L., Stynen, D., De Winne, S., & Gilbert, C. 2008. *Beschermde mobiliteit of beschermen tegen mobiliteit? Recepten voor een (te?) stabiele arbeidsmarkt*. Viona-onderzoek 'Loopbaanperspectieven op werk', Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, departement Economie, Werkgelegenheid, Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw; Administratie Werkgelegenheid.
- 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.

- Shore, L.M., & Martin, H.J. 1989. Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- 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 2007, Philadelphia.
- Steunpunt WSE 2000-2006. *Jobmobiliteitsgraad naar leeftijd voor België en de gewesten in de periode 2000-2006*. Van web gehaald van <http://www.steunpuntwse.be/view/nl/18767>
- Tomlinson, M., & Miles, I. 1999. The career trajectories of knowledge workers. In *Mobilising human resources for innovation: Proceedings from the OECD workshop on science and technology labour markets*, DSTI/STP/TIP(99)2/FINAL, OECD: Paris.
- Trevor, C.O., Gerhart, B., & Boudreau, J.W. 1997. Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61.
- Trevor, C.O., Hausknecht, J.P., & Howard, M.J. 2007. *Why high and low performers leave and what they find elsewhere: Job performance effects on employment transitions*. CAHRS Working Paper #07-11. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Valcour, P.M., & Tolbert, P.S. 2003. Gender, family, and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and interorganizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- van Breukelen, J.W.M. 1988. Personeelsverloop in organisaties: een literatuuroverzicht en een model. *Gedrag & Organisatie*, 1(6), 37-65.
- Van Ours, J. 1990. An International Comparative Study on Job Mobility. *Labour*, 4, 33-55.
- Vandenbrande, T., Coppin, L., Ester, P., Fasang, A., Fouarge, D., Geerdes, S., Schömann, K., & van der Hallen, P. 2006. *Mobility in Europe. Analysis of the 2005 Eurobarometer survey on geographical and labour market mobility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Vandenbroucke, F. 2004-2009. *Beleidsnota Werk*. Brussel: Vlaamse Regering.
- Wei, G., & Yabuuchi, S. 2006. Imperfect Labor Mobility and Unemployment in a Dual Economy. *Review of International Economics*, 14(4), 698-708.
- Wexley, K.N., & Baldwin, T.T. 1986. Posttraining strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration. *Academy of Management Journal*, 29(3), 503-520.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zimmermann, K.F. 2005. European Labour Mobility: challenges and potentials. *De Economist*, 153, 425-450.