

Bachelorthesis Personeelwetenschappen



Job hoppen

Een literatuuronderzoek naar het effect en implicaties van job hoppen op organisatorisch niveau

Naam: Tessa Driessen (2001211)
Begeleider: Niki Philip
Periode: Februari 2019 – Juni 2019
Thema: Modern Careers

Samenvatting

Sinds een aantal jaren is het voor werknemers niet meer vanzelfsprekend om hun gehele loopbaan bij dezelfde organisatie te blijven werken. Hierdoor kunnen ze geneigd zijn om regelmatig te job hoppen, oftewel het vrijwillig of doelbewust wisselen van werkgever of functie. Het is vooral een hedendaagse trend die zal blijven doorzetten op de arbeidsmarkt door de toenemende flexibiliteit. Het opdoen van ervaring, een groter sociaal netwerk en het vinden van de droombaan zijn hiervoor dan ook belangrijke drijfveren van werknemers. Echter blijkt in de praktijk dat er vooral voor organisaties grote nadelen zitten aan job hoppen. Het doel van dit literatuuronderzoek is dan ook om het organisatorisch perspectief in beeld te brengen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘Wat is de impact van job hoppen op een organisatie en hoe kunnen organisaties hierop inspelen?’* Met behulp van deelvragen is er een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag. Hiervoor zijn wetenschappelijke artikelen geselecteerd op basis van diverse criteria. Voor dit onderzoek zijn zeven literatuuronderzoeken, negen kwalitatieve en twee kwantitatieve onderzoeken meegenomen. Op basis van de literatuur blijkt dat de negatieve gevolgen van job hoppen een grote impact hebben op organisaties. Om consequenties zoals hoge kosten en productiviteitsvermindering te beperken, is het van belang om job hoppen binnen de organisatie te minimaliseren. Mogelijke interventies hiervoor zijn investeren in doorgroeimogelijkheden, stimuleren van optimale werk-privébalans en de zelfstandigheid van werknemers vergroten. Vervolgonderzoek kan zich verder focussen op de effectiviteit van deze strategieën.

Kernwoorden: Job hoppen, Vrijwillige baanverandering, Baanmobiliteit, Millennials, Organisatorisch perspectief, Management interventies

Abstract

For some years, it is no longer matter of course for employees to work within the same organizations throughout their careers. Employees may be inclined to go job hopping, voluntarily or intentional changing from employer or position. It is primarily a contemporary trend that will continue into the labour market due to the increasing flexibility. Gaining experience, a larger social network and finding the perfect job are therefore the most important motivators for employees to change jobs regularly. However, it appears that especially for organizations there are major disadvantages of job hopping. Therefore, the purpose of this literature review is to take the organizational perspective into consideration. This leads to the following research question: *‘What is the impact of job hopping on organizations and how can*

organizations deal with this?' Based on sub-questions an answer has been formulated to this research question. Scientific articles have been selected based on various criteria. For this research, seven literature reviews, nine qualitative and two quantitative studies are included. Based on this literature, it can be concluded that job hopping has a major impact on organizations. In order to reduce the negative consequences, such as high costs and a reduction in productivity, it is important for organizations to limit the amount of job hopping. This can be done by investing in career opportunities, stimulate an optimal work-life balance and increasing the autonomy of employees. Future research could focus more on the effectiveness of these strategies.

Key words: Job hopping, Voluntary job change, Job mobility, Millennials, Organizational perspective, Management interventions

1. Introductie

Waar het een aantal jaren geleden nog normaal was dat werknemers het grootste gedeelte van hun carrière bij dezelfde werkgever doorbrachten, is dit nu niet meer zo vanzelfsprekend (Zaleska & De Menezes, 2007). Veel werknemers streven tegenwoordig naar een ‘grenzeloze carrière’, waarbij ze zich steeds flexibeler verplaatsen op de arbeidsmarkt (Sullivan & Arthur, 2006). Zeker generatie Y, de zogenoemde ‘millennials’ geboren tussen 1980-2003, en generatie Z, geboren tussen 1995-2010, zien steeds meer voordelen in het afwisselen van werkgevers of functies (Friedell, Puskala, Smith, & Villa, 2011). Deze generaties zijn sneller geneigd van baan te wisselen wanneer hun verwachtingen niet worden waargemaakt of wanneer er geen ontwikkelingsmogelijkheden zijn (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011).

Uit onderzoek van het CBS in Nederland (2019) is gebleken dat in 2018 800.000 werknemers van werkgever zijn gewisseld, een mogelijke oorzaak hiervan is ‘job hoppen’. Toch is niet iedereen blij met het fenomeen job hoppen; voor organisaties kan het regelmatig wisselen van werknemers leiden tot grote problemen (Saleem & Qamar, 2017).

Om de gevolgen van job hoppen goed in kaart te brengen, is het belangrijk om te weten wat het concept exact inhoudt. Zo omschrijven De Cuyper, Mauno, Kinnunen en Mäkikangas (2011) job hoppen als een regelmatige wisseling van baan voor betere financiële inkomsten of een aantrekkelijker alternatief. Daarnaast kan job hoppen worden gedefinieerd als “de intentie om liever een korte tijd een bepaalde functie te vervullen in een organisatie dan langere tijd bij dezelfde organisatie te blijven werken” (Pranaya, 2014, p. 67). Ghiselli (1974) omschrijft job hoppen als een sterke natuurlijke intentie om geregeld van baan te ruilen, vaak zonder enige reden. Op basis van deze definities blijkt dat er in de literatuur geen eenduidige definitie van job hoppen is en ook geen consensus over redenen die hieraan ten grondslag kunnen liggen. In dit onderzoek zal daarom worden getracht om op basis van verschillende omschrijvingen een overkoepelende definitie van job hoppen naar voren te brengen.

De laatste jaren bestudeerden verschillende auteurs de effecten van job hoppen op werknemers en is er relatief weinig onderzoek gedaan naar de impact van job hoppen op organisaties. Zo bestudeerden Metcalfe, Smith, Sterne, Heslop, Macleod en Hart (2003) het effect op de psychologische en fysieke gezondheid van een werknemer bij een regelmatige baanverwisseling. Ook het onderzoek van Latzke, Kattenbach, Schneidhofer, Schramm en Mayrhofer (2016) keek naar de gevolgen van een vrijwillige baanverandering en legden hierbij de focus op werknemerstevredenheid en inkomensverandering. Daarnaast worden in veel artikelen de voor- en nadelen van job hoppen voor werknemers besproken (Pranaya, 2014;

Steenackers & Guerry, 2016). Zo kunnen werknemers die job hoppen meer ervaring opdoen en een groter netwerk opbouwen (Pranaya, 2014). Echter blijkt volgens Loquercio (2006) dat job hoppen juist een negatief effect heeft op de loyaliteit van een werknemer. In tegenstelling tot eerder uitgevoerde onderzoeken, zal deze literatuurstudie focussen op de verschillende effecten van job hoppen op organisaties. Het organisatorisch perspectief in dit paper zal dan ook een belangrijke bijdrage leveren aan de al bestaande literatuur.

Daarnaast zullen de resultaten van dit onderzoek praktisch relevant zijn, met name voor bedrijven. Job hoppen is door de millennials steeds meer op de kaart gezet en deze trend zal zich onder de nieuwe generaties dan ook blijven voortzetten op de arbeidsmarkt (Ferri-Reed, 2014). Hierdoor is het voor organisaties van belang om te weten wat voor impact job hoppen kan hebben op een organisatie, maar waarschijnlijk nog veel belangrijker om te weten hoe ze moeten omgaan met deze job hoppers. Het is gunstig voor een organisatie om handvatten te hebben waardoor ze het personeelsverloop binnen een organisatie kunnen beperken en zo onnodige kosten kunnen besparen (Huselid, 1995).

Dit paper bestudeert dan ook de invloed van job hoppen op een organisatie en bekijkt manieren waarop organisaties om kunnen gaan met job hoppers. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *‘Wat is de impact van job hoppen op een organisatie en hoe kunnen organisaties hierop inspelen?’* Om hier een goed beeld van te krijgen, zullen de volgende deelvragen worden behandeld:

1. *Wat is job hoppen?*
2. *Wat zijn motieven om te job hoppen voor werknemers?*
3. *Wat zijn de voor- en nadelen van job hoppen op organisatorisch niveau?*
4. *Wat kan een organisatie doen om de mate van job hoppen te beperken?*

2. Methode

De belangrijkste concepten die centraal staan in dit paper zijn job hoppen en het organisatorisch perspectief. In deze sectie zal er een overzicht worden gegeven van de diverse zoekmethoden naar de gebruikte literatuur. Om de juiste relevante artikelen te selecteren, is er gezocht in verschillende databases: Google Scholar, ScienceDirect en WorldCat. De zoektermen die werden gebruikt voor het vinden van de artikelen zijn ‘job hopping’, ‘advantages/disadvantages’, ‘job changes’, ‘recruitment’, ‘leavers/hoppers’, ‘organizations’, ‘turnover intention’, ‘short term employment’, ‘traits’, ‘job history’, ‘boundaryless career’, ‘millennials’, ‘perceived employability’ en ‘job resources’. Deze kernwoorden zijn in verschillende combinaties gebruikt: ‘job-hopping and turnover intention’, ‘job hopping

millennials’, ‘determinants of job hopping’, ‘voluntary job changes’, ‘perceived employability and job resources’. Voor het woord job hoppen zijn er diverse schrijfmogelijkheden met elk andere zoekresultaten. Om duidelijk in kaart te brengen welke combinaties de meeste resultaten zouden opleveren, is er eerst gezocht op Google Scholar. Deze resultaten zijn terug te vinden in Tabel 1. Naderhand is met de meest geschikte combinaties verder gezocht in andere databases, weergegeven in Tabel 2.

Tabel 1

Mogelijke combinaties job hoppen op Google Scholar

	Job hoppen	Job-hoppen	Jobhoppen	Job hopping	Job-hopping
	2090 hits	56 hits	184 hits	62100 hits	9500 hits
Turnover intention	98 hits	2 hits	9 hits	5110 hits	3390 hits
Millennials	31 hits	1 hit	6 hits	2960 hits	820 hits
Determinants	456 hits	18 hits	29 hits	5150 hits	2590 hits
Organizations	1320 hits	34 hits	84 hits	21900 hits	7220 hits
Traits	343 hits	9 hits	19 hits	11800 hits	2040 hits
Job history	1720 hits	12 hits	34 hits	43600 hits	5490 hits

Tabel 2

Combinaties kernwoorden in verschillende databases

	WorldCat	ScienceDirect
Job hopping and turnover intention	84 hits	116 hits
Job hopping and millennials	47 hits	34 hits
Determinants of job hopping	5720 hits	711 hits
Job hopping and organizations	5463 hits	3296 hits
Job hopping and traits	261 hits	662 hits
job hopping and job history	1885 hits	2795 hits

Bij het selecteren van artikelen is er aandacht besteed aan een aantal criteria. Ten eerste is het belangrijk dat het een wetenschappelijk artikel is om zo een goed beeld te krijgen van wat er al onderzocht is en wat nog onderzocht kan worden. Daarnaast is het belangrijk dat de gebruikte artikelen in het Nederlands of Engels geschreven zijn voor de juiste interpretaties van onderzoeksresultaten. Job hoppen is vooral de laatste jaren steeds belangrijker geworden op de arbeidsmarkt (Gong, Ramkissoon, Greenwood, & Hoyte, 2018). Vandaar dat er is gekozen om artikelen te selecteren vanaf 2000, met uitzondering van Ghiselli (1974), Jovanovic (1979), Super (1980) en Bills (1990). De definities en theorieën uit deze artikelen komen nog goed

overeen met definities uit recente artikelen, waardoor deze alsnog zijn meegenomen in dit onderzoek. Een ander criterium was dat één of meerdere zoektermen in de titel, abstract of kernwoorden van het artikel voorkwamen. Nadat er op bovenstaande criteria gecontroleerd was, is van elk artikel het abstract, inleiding en conclusie gelezen om te bepalen of het artikel ook daadwerkelijk relevant was voor dit onderzoek. In onderstaande Tabel 3 zijn de specifieke zoektermen met criteria en aantal zoekresultaten terug te vinden. Alle artikelen die uiteindelijk zijn geselecteerd en bruikbaar zijn voor dit onderzoek zijn in Figuur 1 weergegeven.

Tabel 3

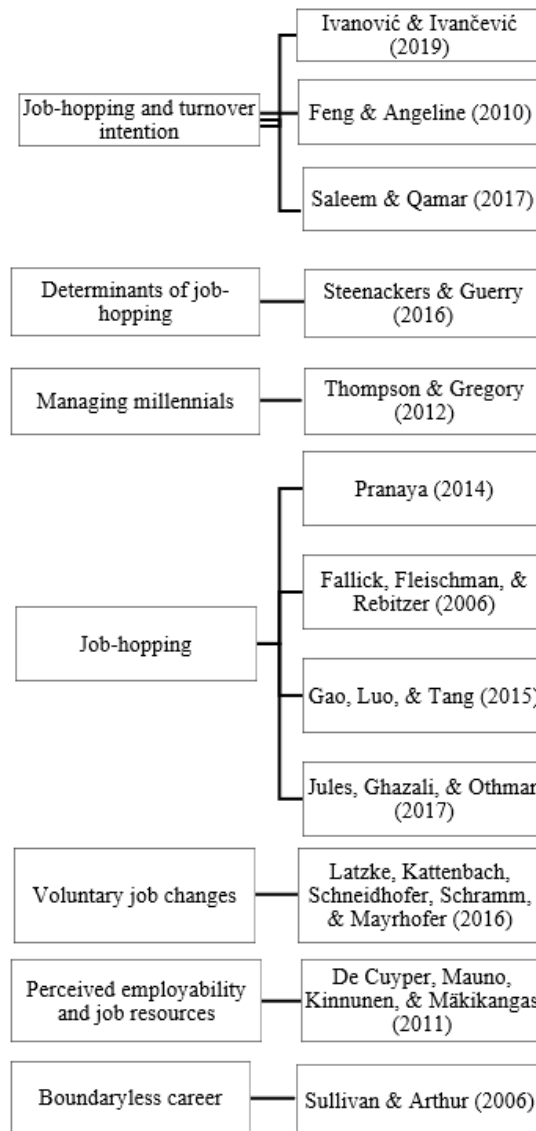
Zoektermen, criteria en aantal resultaten Google Scholar

		2000-2019	Advanced search: 'Allintitle'
Job-hopping and turnover intention	3390 hits	3 hits	3 hits
Managing millennials	27000 hits	17000 hits	31 hits
Job-hopping	9500 hits	7340 hits	87 hits
Determinants of job-hopping	2590 hits	2210 hits	2 hits
Voluntary job changes	1280000 hits	578000 hits	5 hits
Perceived employability and job resources	94000 hits	19500 hits	3 hits
Boundaryless career	19300 hits	16400 hits	169 hits

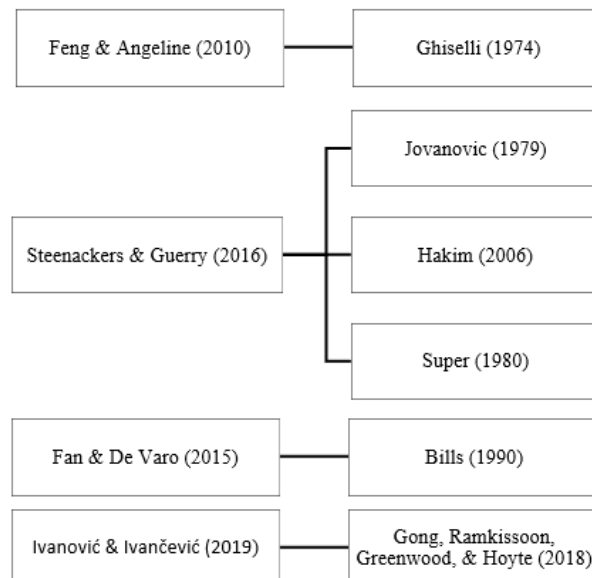
Naast het zoeken in databases, is er gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Hierbij zijn artikelen herleid uit een referentielijst van een ander artikel. Dit is een eenvoudige manier om veel literatuur te verzamelen. Echter, het nadeel hiervan is dat het vaak resulteert in relatief oude literatuur (Beauchemin & González-Ferrer, 2011). Deze artikelen zijn ook gecontroleerd op bovengenoemde criteria. De artikelen die zijn gevonden via de sneeuwbalmethode zijn weergegeven in Figuur 2.

In dit onderzoek zijn zeven literatuuronderzoeken, negen kwalitatieve en twee kwantitatieve onderzoeken meegenomen, terug te vinden in de datatabel (Bijlage A). Met behulp van deelvragen zal er een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag. Uiteindelijk zal er dieper worden ingegaan op de limitaties, vervolgonderzoek en implicaties.

Figuur 1. Geselecteerde artikelen literatuuronderzoek



Figuur 2. Sneeuwbalmethode



3. Resultaten

In deze sectie zullen de deelvragen uitgebreid worden besproken. Om een goed beeld te krijgen van job hoppen, zal allereerst gekeken worden naar verschillende definities, motieven van job hoppen voor werknemers en voor- en nadelen op organisatorisch niveau. Uiteindelijk zullen interventies worden besproken die job hoppen binnen organisaties kunnen beperken.

3.1 Wat is job hoppen?

Een aantal jaren geleden bestond de arbeidsmarkt voornamelijk uit zogenaamde ‘Baby Boomers’, die na de Tweede Wereldoorlog zijn geboren (1946-1964), en generatie X (1965-1979). Na deze wereldoorlog waren mensen erg optimistisch en hadden werknemers een groot aanbod van mogelijkheden op de arbeidsmarkt (Ivanović & Ivančević, 2019). De meeste werknemers waren dan ook gedisciplineerd, betrokken en streefden hun doelen na (Ivanović & Ivančević, 2019). Door deze betrokkenheid was het vanzelfsprekend dat werknemers hun hele loopbaan bij dezelfde werkgever bleven werken waar ze zich binnen het bedrijf verder probeerden te ontwikkelen, ook wel ‘traditional career’ genoemd (Sullivan & Arthur, 2006). Tegenwoordig zijn het voornamelijk millennials (1980-2003) en generatie Z (1995-2010) die de arbeidsmarkt vertegenwoordigen (Ivanović & Ivančević, 2019). Deze generaties groeiden op in een maatschappij met toenemende globalisering en kregen te maken met het eerste internet (Ivanović & Ivančević, 2019). Daarnaast heerste er veel onzekerheid in dit tijdperk, met name over de toekomst. Er waren veel faillissementen door de recessie en ook terrorisme beheerste steeds vaker de samenleving, waardoor mensen leerden om hierop te anticiperen (Ivanović & Ivančević, 2019). Deze factoren hebben dan ook een bijdrage geleverd aan het aanpassingsvermogen van werknemers en de manier waarop ze participeren op de huidige arbeidsmarkt (Gong, Ramkissoo, Greenwood, & Hoyte, 2018). De mensen binnen deze generaties leerden om vooral op zichzelf te focussen en zichzelf te ontwikkelen (Ivanović & Ivančević, 2019). Waar het dus in het verleden heel normaal was dat een werknemer zijn gehele loopbaan bij dezelfde werkgever bleef, is dit de laatste jaren steeds meer aan het veranderen. Veel werknemers streven nu naar een ‘grenzeloze carrière’, waarbij werknemers steeds mobieler en flexibeler zijn om een andere baan te starten en zich zo verder te ontplooien (Arthur & Sullivan, 2006).

Vanwege deze ‘grenzeloze carrière’ en toenemende flexibiliteit op de arbeidsmarkt, wisselen mensen regelmatig van baan of werkgever, ook wel job hoppen genoemd. In de literatuur zijn verschillende definities van job hoppen. Ghiselli (1974) bekijkt de arbeidsmarkt vanuit diverse psychologische perspectieven en beschrijft job hoppen als een natuurlijke

intentie om geregeld van baan te wisselen, vaak zonder enige reden. Deze sterke natuurlijke impuls wordt in de literatuur ook wel beschreven als het ‘hobo syndrome’ (Ghiselli, 1974) en wordt gezien als een volledig vrijwillige actie.

Ook het literatuuronderzoek van Pranaya (2014) over job hoppen belicht het vrijwillige aspect. Gebaseerd op wetenschappelijke artikelen en jaarverslagen van bedrijven, beschrijft Pranaya (2014) job hoppen als “de intentie om liever een korte tijd een bepaalde functie te vervullen in een organisatie dan langere tijd bij dezelfde organisatie te blijven werken” (p. 67). Hierbij wordt er, net als bij Ghiselli (1974), vanuit gegaan dat deze afwisseling uit eigen beweging voortkomt en niet vanwege bedrijfsoorzaken (Pranaya, 2014). Daarnaast wordt er bij Pranaya (2014), in tegenstelling tot andere onderzoeken, een tijdsaanduiding gegeven en verondersteld dat er elk jaar of elke twee jaar van organisatie wordt gewisseld.

Anders dan in eerder genoemde definities, zijn er volgens Gao, Luo en Tang (2015) wel vaak achterliggende motieven wanneer mensen gaan job hoppen en gebeurt het dus niet vrijwillig. Dit kwantitatief onderzoek is gebaseerd op een database met 510 ‘executive job-hopping events’ in de periode van 1993 tot 2011, waarin een leidinggevende het bedrijf verlaat voor een andere leidinggevende functie. Gao et al. (2015) omschrijven job hoppen hierin als het verlaten van de huidige positie in een bedrijf voor een positie in een ander bedrijf waarbij vaak een hoger salaris en een hogere functie belangrijke drijfveren zijn voor werknemers.

De definitie van Gao et al. (2015) wordt ondersteund in het kwalitatief onderzoek van De Cuyper, Mauno, Kinnunen en Mäkikangas (2011) waarbij er aan de hand van vragenlijsten in twee verschillende samples, personeel van twee Finse universiteiten (N=1314) en gezondheidsmedewerkers in Finland (N=308), is gekeken naar de relatie tussen hulpbronnen op het werk en de intentie om een bedrijf te verlaten. In dit onderzoek wordt verondersteld dat werknemers eerder geneigd zijn om een organisatie te verlaten omdat ze op zoek zijn naar een beter salaris, een aantrekkelijk aanbod of mogelijkheden om hun waarden en normen na te streven (De Cuyper et al., 2011).

Een kwalitatief onderzoek onder 266 Nederlandssprekende werknemers in België onderzocht de invloed van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en bedrijfsomvang op de jobhop-frequentie aan de hand van vragenlijsten (Steenackers & Guerry, 2016). Job hoppen wordt hierin beschreven als “een regelmatige en vrijwillige verandering tussen diverse organisaties” (Steenackers & Guerry, 2016, p. 496). Zoals in veel onderzoeken over job hoppen, worden ook in dit artikel de constructen ‘turnover’ en baanmobiliteit meegenomen. ‘Turnover’ ofwel personeelsverloop gaat erover dat een werknemer het bedrijf verlaat vanwege een eigen keuze, ontslag of pensioen (Steenackers & Guerry, 2016). Het verschil met job hoppen ligt in het

meetniveau van beide constructen. Job hoppen focust zich op een vrijwillige intentie om tussen meerdere organisaties te wisselen, waarbij het bij ‘turnover’ gaat over het verlaten van één specifieke organisatie (Steenackers & Guerry, 2016).

Ook Ivanović en Ivančević (2019) nemen zowel job hoppen als ‘turnover’ mee in hun onderzoek, wat gebaseerd is op 802 mensen uit verschillende generaties in Servië. Job hoppen wordt hierbij beschreven als een regelmatige verandering van organisatie, zonder enige verbondenheid te voelen met de organisatie of de baan (Ivanović & Ivančević, 2019). De ongebondenheid die job hoppers ervaren, belicht weer een nieuw aspect van job hoppen waar andere auteurs in de literatuur niet over spreken.

Tabel 4

Overzicht definities van job hoppen

Auteur(s)	Definitie job hoppen
Ghiselli (1974)	Een natuurlijke intentie om geregeld van baan te wisselen zonder enige reden of beter alternatief.
Pranaya (2014)	“De intentie om liever een korte tijd een bepaalde functie te vervullen in een organisatie dan langere tijd bij dezelfde organisatie te blijven werken” (p. 67).
Gao et al. (2015)	Het verlaten van de huidige positie in een bedrijf voor een positie in een ander bedrijf waarbij vaak een hoger salaris en een hogere functie een grote rol spelen.
De Cuyper et al. (2011)	Het wisselen van een organisatie of baan voor een beter salaris, aantrekkelijker baan of het nastreven van een werknemers waarden en normen.
Steenackers & Guerry (2016)	“Een regelmatige en vrijwillige verandering tussen diverse organisaties” (p. 496).
Ivanović & Ivančević (2019)	Een regelmatige en vrije verandering van organisatie, zonder verbonden te zijn aan een organisatie of een baan.

In Tabel 4 zijn alle definities van job hoppen overzichtelijk weergegeven. Er is geen eenduidige definitie in de literatuur en diverse auteurs bekijken het vanuit een ander perspectief. Zo kan job hoppen vanuit een natuurlijke intentie en volledig vrijwillig worden gedaan (Ghiselli, 1974; Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016). Toch zijn er ook definities waarbij er achterliggende oorzaken zijn die meespelen in de overweging om te job hoppen (Gao et al., 2015; De Cuyper et al., 2011). Daarnaast is het opvallend dat Ivanović en Ivančević

(2019) de ongebondenheid belichten die een job hopper ervaart en Pranaya (2014) een tijdsaspect toevoegt. Gebaseerd op bovenstaande definities zal in dit onderzoek job hoppen worden gezien als een vrijwillige ofwel doelbewuste wisseling van werkgever of functie die meestal elk jaar of elke twee jaar zal plaatsvinden.

3.2 Wat zijn motieven om te job hoppen voor werknemers?

Uitgaande van eerder genoemde definities van job hoppen kan een onderscheid worden gemaakt in redenen die hieraan ten grondslag liggen, ofwel vrijwillig (Ghiselli, 1974; Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016) ofwel doelbewust (Gao et al., 2015; De Cuyper et al., 2011). Met het oog op het organisatorisch perspectief in dit paper, is het van belang om te weten wat mogelijke drijfveren zijn van werknemers om te job hoppen. Wanneer organisaties een helder beeld hebben van deze redenen, kunnen ze hier op inspelen. Deze deelvraag zal dan ook een overzicht geven van de verschillende motieven van werknemers achter job hoppen.

Belangrijk is om vooraf alvast in ogenschouw te nemen dat de grens tussen job hoppen en het veranderen van baan lastig te onderscheiden is. Het feit dat er geen eenduidige definitie naar voren komt in de gebruikte literatuur maakt het lastig om daadwerkelijk te spreken van motieven om te job hoppen of motieven om van baan te veranderen. De redenen die besproken zullen worden, komen uit artikelen die daadwerkelijk gezocht hebben naar motieven van job hoppen.

3.2.1 Werkbeleving

Feng en Angeline (2010) bekeken de ‘turnover intention’ en jobhop gedrag van 180 muzikleraren in Maleisië aan de hand van vragenlijsten. Er werd een negatief verband gevonden tussen de baantevredenheid en het jobhop gedrag van een werknemer (Feng & Angeline, 2010). Hieruit kan geconcludeerd worden dat werknemers die weinig baantevredenheid ervaren een hogere intentie hebben om te job hoppen op de arbeidsmarkt (Feng & Angeline, 2010). Hetzelfde onderzoek liet ook een positief verband zien tussen emotionele uitputting en het jobhop gedrag van een werknemer. Met name wanneer werknemers emotioneel zijn uitgeput op het werk, zijn ze vaker geneigd om op zoek te gaan naar een andere baan of werkgever (Feng & Angeline, 2010).

De verhoogde tevredenheid wanneer een werknemer van baan zal veranderen, werd niet teruggevonden in het onderzoek van Latzke, Kattenbach, Schneidhofer, Schramm en Mayrhofer (2016). Hierbij werd er gekeken naar de gevolgen van een vrijwillige baanverandering in Duitsland tussen 1985 en 2013 (Latzke et al., 2016). Er bleek geen stijging

in baantevredenheid te zijn wanneer een werknemer vrijwillig van baan verandert (Latzke et al., 2016). Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat er op de huidige arbeidsmarkt een groot aanbod aan alternatieven beschikbaar is voor werknemers (Latzke et al., 2016). Dit blijft continu in hun achterhoofd spelen waardoor ze geen optimaal gevoel van baantevredenheid kunnen ervaren (Latzke et al., 2016).

In overeenstemming met Feng en Angeline (2010), ligt volgens Pranaya (2014) de oorzaak om te job hoppen wel bij de ontevredenheid over de huidige baan. Werknemers zijn dan vaak geneigd om op zoek te gaan naar betere alternatieven. Deze afweging zal doorslaggevend zijn voor een werknemer om de huidige positie in het bedrijf te behouden of de organisatie te verlaten (Pranaya, 2014). Ook het onderzoek van De Cuyper et al. (2011) veronderstelt dat wanneer werknemers een aantrekkelijker baan krijgen aangeboden, de intentie om te job hoppen groter zal zijn.

Naast het vinden van betere alternatieven, werden er door Pranaya (2014) nog diverse andere motieven gegeven. Het regelmatig wisselen van functie is voor werknemers een ideale manier om hun vaardigheden uit te breiden en hun aanpassingsvermogen te vergroten (Pranaya, 2014). Het uitbreiden van het sociaal netwerk, een hoger salaris en een hogere functie spelen ook mee in de overweging om te job hoppen (Pranaya, 2014). Wanneer werknemers net op de arbeidsmarkt beginnen, is het vaak nog niet duidelijk welke functie ze uiteindelijk willen vervullen. Regelmatig wisselen van baan kan er daarom voor zorgen dat werknemers achter hun talenten komen en zo een goed beeld krijgen van hun toekomstige droombaan (Pranaya, 2014).

Deze motieven komen overeen met redenen die worden besproken door Ivanović en Ivančević (2019). Millennials zijn vaak nog op zoek naar hun droombaan wanneer ze net beginnen op de arbeidsmarkt, door het regelmatig wisselen van functie kunnen deze werknemers hun interesses ontdekken (Ivanović & Ivančević, 2019). Daarnaast spelen ook factoren als een groter netwerk, het verkrijgen van een hoger salaris en het uitbreiden van vaardigheden een rol in de overweging om te job hoppen (Ivanović & Ivančević, 2019).

Ook Jules, Ghazali en Othman (2017) onderzochten de relatie tussen baantevredenheid en het jobhop gedrag van 230 werknemers werkzaam in restaurants in Maleisië. Hieruit bleek dat wanneer een werknemer ontevredenheid ervaart, hij op zoek gaat naar een alternatief (Jules et al., 2017). Daarnaast worden er nog een aantal andere motieven benoemd door Jules et al. (2017) maar deze zijn, in tegenstelling tot de motieven die Pranaya (2014) en Ivanović en Ivančević (2019) noemen, gebaseerd op negatieve ervaringen van een werknemer. Wanneer een baan of een organisatie niet voldoet aan de verwachtingen van een werknemer of er een

duidelijke ‘mismatch’ is tussen beide partijen, zal een werknemer sneller job hoppen (Jules et al., 2017). Ook het gebrek aan feedback, coaching en doorgroeimogelijkheden hebben een effect op de mate van job hoppen (Jules et al., 2017). Als laatste kan een werknemer nog een verstoorde balans ervaren tussen zijn werk en privéleven of het gevoel hebben dat zijn werkzaamheden niet worden gewaardeerd, waardoor de werknemer sneller in staat is om het bedrijf te verlaten (Jules et al., 2017). In Tabel 5 wordt schematisch een overzicht gegeven van verschillende motieven om te job hoppen voor werknemers.

Tabel 5

Motieven om te gaan job hoppen

Motieven job hoppen
Ontevredenheid huidige baan (Pranaya, 2014; Feng & Angeline, 2010; Jules et al., 2017)
Emotionele uitputting (Feng & Angeline, 2010)
Betere alternatieven (Pranaya, 2014, De Cuyper et al., 2011)
Uitbreiden van vaardigheden en interesses (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019)
Onzekerheid over de toekomst (Pranaya, 2014)
Sociaal netwerk uitbreiden (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019)
Hogere functie en/of hoger salaris (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019)
‘Mismatch’ tussen werknemer en organisatie (Jules et al., 2017)
Gebrek aan feedback, coaching en doorgroeimogelijkheden (Jules et al., 2017)
Verstoorde werk-privébalans (Jules et al., 2017)

3.2.2 Stereotypes

De nieuwe generaties zijn sneller geneigd om te job hoppen op de arbeidsmarkt (Gong et al., 2018). Vandaar dat het belangrijk is om een beter beeld te krijgen van deze generaties. In een onderzoek van Thompson en Gregory (2012) worden een aantal stereotypes besproken die typisch zijn voor de generatie van de millennials. Aangezien millennials regelmatig wisselen van baan, worden ze door andere werknemers vaak gezien als ontrouw. Ook worden ze door de ogen van andere werknemers gezien als hulpbehoevend, wat vooral blijkt uit de hoeveelheid feedback en uitleg die deze werknemers verlangen van hun werkgever. Een ander typisch fenomeen onder millennials gaat over de verwachtingen van deze mensen. Millennials zijn vaak ongeduldig en hebben de neiging om veel te verwachten van de organisatie, met name hoge promoties en beloningen, vaak in ruil voor niets (Thompson & Gregory, 2012). Daarnaast is deze generatie anders opgegroeid dan eerdere generaties, met meer vrijheden en vernieuwde technologie (Ivanović & Ivančević, 2019). Met name die vrijheden zorgen ervoor dat de

millennials een optimale werk-privébalans prefereren, waarbij ze dan ook geneigd zijn om niet naar het bedrijf toe te komen en door omstanders als lui worden beschouwd (Thompson & Gregory, 2012). De kenmerken van millennials maken het voor een organisatie dan ook lastig om deze werknemers te managen en tevreden te houden. Wanneer deze generatie weinig feedback ervaart, de verwachtingen niet worden waargemaakt of er weinig flexibiliteit mogelijk is, zullen ze eerder op zoek gaan naar alternatieven die hier wel aan voldoen.

3.2.3 Eigenschappen

Het kwalitatief onderzoek van Steenackers en Guerry (2016) bekeek verschillende factoren die een invloed uitoefenen op de jobhop-frequentie van werknemers. Op basis van de resultaten bleek dat leeftijd een negatief effect heeft op job hoppen, jonge werknemers zijn sneller geneigd om te job hoppen en dit neemt af naarmate de leeftijd toeneemt (Steenackers & Guerry, 2016). Dit effect kan verklaard worden door de ‘job matching theory’ van Jovanovic (1979). Deze theorie veronderstelt dat iedere combinatie tussen een baan en de werknemer een bepaalde kwaliteit heeft, wanneer werknemers niet tevreden zijn met deze kwaliteit gaan ze op zoek naar een betere ‘match’ tussen persoon en baan (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat jonge werknemers vaker geneigd zijn om regelmatig van baan te ruilen om zo de ideale ‘match’ te vinden en oudere werknemers hun ideale baan meestal al gevonden hebben (Jovanovic, 1979).

Ook de ‘career development theory’ van Super (1980) kan deze resultaten bevestigen. Iedere werknemer doorloopt vijf verschillende fases gedurende een carrière. De eerste fase is vanaf de geboorte tot ongeveer 14 jaar oud waarin een individu zich gaat identificeren en zijn eigen interesses en behoeftes gaat vaststellen. De tweede fase vindt plaats in de leeftijd van 15 tot 24 jaar waarin een individu zichzelf nog meer gaat ontdekken en de eerste ervaringen opdoet op werkgebied. In de leeftijd van 25 tot 44 jaar oud is een werknemer nog steeds aan het zoeken naar de beste ‘fit’ tussen werknemer en baan. In de twee fases die volgen is het belangrijk voor een werknemer om na het vinden van de geschikte baan, deze plek op de arbeidsmarkt te behouden en uiteindelijk met een goed gevoel met pensioen te gaan (Super, 1980). Met name op jonge leeftijd, in de tweede en derde fase van deze theorie, is een werknemer aan het zoeken naar zijn droombaan waardoor de intentie om te job hoppen hoger ligt. Deze theorie komt dus goed overeen met de bevindingen van Steenackers en Guerry (2016).

In hetzelfde onderzoek werd gevonden dat vrouwen op jongere leeftijd vaker geneigd zijn om te job hoppen dan mannen. Naarmate ze ouder worden neemt deze neiging af en gaan mannen juist vaker job hoppen (Steenackers & Guerry, 2016). Deze resultaten kunnen verklaard

worden door de ‘preference theory’ van Hakim (2006). Volgens deze theorie wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende levensstijlen. Wanneer vrouwen een ‘work-centered lifestyle’ hebben, zijn ze geneigd om volledig op te gaan in hun baan. Het tegenovergestelde van deze levensstijl is een ‘home-centered lifestyle’ waarin vrouwen zich juist volledig concentreren op hun gezinsleven en hun baan weinig aandacht geven. Echter blijkt dat de meeste vrouwen op zoek zijn naar een ‘adaptive lifestyle’ waarbij ze hun werk kunnen combineren met hun gezinsleven (Hakim, 2006). Vooral wanneer vrouwen nog geen kinderen hebben, zullen ze vaker geneigd zijn van baan te wisselen en hun interesses te ontdekken. Wanneer de verantwoordelijkheden van vrouwen toenemen, zal de intentie om te job hoppen ook afnemen. Dit is anders dan bij mannen, waarbij het grootste gedeelte een ‘work-centered lifestyle’ heeft en meestal geen verandering van levensstijl zal plaatsvinden gedurende de loopbaan (Hakim, 2006). De focus blijft voornamelijk liggen bij het werk waardoor er inkomsten worden gegenereerd voor het gezin (Hakim, 2006).

Het opleidingsniveau blijkt geen effect te hebben op job hoppen. De praktijk laat wel zien dat hoger opgeleide mensen vaker een vacature krijgen aangeboden dan laagopgeleide mensen, waardoor voor deze groep de toegang tot een andere organisatie makkelijker is (Steenackers & Guerry, 2016). Alleen betekent een groot aanbod niet dat werknemers ook daadwerkelijk de overstap maken (Steenackers & Guerry, 2016). Ook blijken werknemers in een klein bedrijf sneller te job hoppen dan werknemers die werkzaam zijn in een groot bedrijf (Steenackers & Guerry, 2016).

Kortom, er zijn een hoop motieven die ten grondslag kunnen liggen aan het job hoppen. Vooral factoren op het werk zoals ontevredenheid (Pranaya, 2014; Feng & Angeline, 2010; Jules et al., 2017), emotionele uitputting (Feng & Angeline, 2010) en een verstoorde werk-privébalans (Jules et al., 2017) kunnen de intentie om te job hoppen vergroten. Daarnaast spelen ook factoren als gebrek aan coaching, doorgroeimogelijkheden (Jules et al., 2017) en het uitbreiden van sociaal netwerk en vaardigheden (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019) mee in de overweging om een bedrijf te verlaten. Ook blijkt met name onder de nieuwere generaties een hogere mate van job hoppen te zijn. Deze generaties zitten anders in elkaar dan voorgaande generaties waardoor het lastig is voor organisaties om deze werknemers te managen (Thompson & Gregory, 2012). Verder is gebleken dat er met name op jonge leeftijd en onder vrouwen veel sprake is van job hoppen (Steenackers & Guerry, 2016).

3.3 Wat zijn de voor- en nadelen van job hoppen op organisatorisch niveau?

In de literatuur is er vaak gekeken naar voordelen van job hoppen voor werknemers.

Zo blijkt dat werknemers die regelmatig van baan of werkgever wisselen een groot sociaal netwerk opbouwen, inzicht krijgen in hun interesses en meer tevredenheid ervaren (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019; Feng & Angeline, 2010). Toch zitten er ook schaduwkanten aan job hoppen voor werknemers. Zo zijn ze niet in staat om goede relaties op te bouwen in een korte tijd en hebben ze een kleinere kans bij een selectieprocedure dan werknemers met een stabiel profiel (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016). Waar een stuk minder aandacht aan wordt gegeven in de literatuur, zijn de voor- en nadelen voor organisaties. Gegeven het organisatorisch perspectief in dit onderzoek, zullen in deze deelvraag daarom enkel de voor- en nadelen van job hoppen voor organisaties worden besproken.

3.3.1 Voordelen organisatorisch niveau

Job hoppen zelf heeft het meeste effect op een werknemer. Toch kan het ook voor organisaties voordelen opleveren. In de studie van Pranaya (2014) werd gevonden dat job hoppers erg aantrekkelijk zijn voor een organisatie. Aangezien een job hopper beschikt over veel ervaring en een groot netwerk, kan deze werknemer vanuit andere invalshoeken de organisatie bekijken waardoor nieuwe ideeën en manieren van werken kunnen ontstaan (Pranaya, 2014). Daarnaast kan deze werknemer terugvallen op een groot netwerk waardoor nieuwe contacten en potentiële samenwerkingsverbanden kunnen worden aangegaan, wat uiteindelijk gunstig kan zijn voor een organisatie (Pranaya, 2014).

Dit blijkt ook uit een onderzoek van Fallick, Fleischman en Rebitzer (2006). Hierbij werd de mobiliteit bekeken van mannelijke werknemers, werkzaam in de computerindustrie van Silicon Valley. De resultaten lieten zien dat job hoppers een uitgebreid aanbod aan kennis en hulpbronnen hebben die organisaties kunnen inzetten (Fallick et al., 2006). Daarnaast zijn job hoppers erg flexibel waardoor organisaties deze werknemers makkelijk kunnen overplaatsen naar andere afdelingen of locaties (Fallick et al., 2006).

Deze bevindingen zijn in strijd met het eerder genoemde nadeel voor een werknemer waarbij er vanuit wordt gegaan dat de kansen tijdens een selectieprocedure voor een job hopper aanzienlijk kleiner zijn dan voor werknemers met een stabiel profiel (Steenackers & Guerry, 2016). Uit onderzoeken van Pranaya (2014) en Fallick et al. (2016) blijkt dat het juist effectief kan zijn voor een organisatie om een job hopper in dienst te nemen. In Tabel 6 worden alle voordelen voor een organisatie nog eens benoemd.

Tabel 6

Voordelen job hoppen voor een organisatie

Voordelen ‘job hoppen’ voor organisaties
Ervaringen job hopper biedt nieuwe invalshoeken (Pranaya, 2014)
Groot aanbod kennis en hulpbronnen (Fallick et al., 2006)
Grote inzetbaarheid en overplaatsing job hoppers (Fallick et al., 2006)

3.3.2 Nadelen organisatorisch niveau

Ook voor organisaties zitten er behoorlijk wat schaduwkanten aan job hoppen. Zo ondervonden Pranaya (2014) en Steenackers en Guerry (2016) dat organisaties veel geld investeren in een werknemer. Wanneer deze werknemer het bedrijf na korte tijd weer verlaat, zal de organisatie achterblijven met hoge verloren kosten (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016).

Ook Saleem en Qamar (2017) vonden dit resultaat in hun onderzoek, waarbij aan de hand van vragenlijsten werd gekeken naar de ‘turnover intention’ en het jobhop gedrag van leden van Pakistaanse universiteiten. Een organisatie zal niet alleen achterblijven met selectiekosten, trainingskosten en administratieve kosten wanneer een job hopper het bedrijf verlaat, maar ook met een verlies aan kennis en vaardigheden van deze desbetreffende werknemer (Saleem & Qamar, 2017). Daarnaast blijkt dat job hoppers ook een negatief effect uitoefenen op andere werknemers en afdelingen wanneer ze de organisatie verlaten (Saleem & Qamar, 2017). Hierdoor kan de tevredenheid en de productiviteit van een organisatie dalen wat nadelige organisatiegevolgen kan opleveren (Saleem & Qamar, 2017).

Ook Jules et al. (2017) belichten, in overeenstemming met eerdere onderzoeken, de hoge kosten waarmee een organisatie zal achterblijven bij het investeren in een job hopper. Daarnaast concluderen de auteurs nog dat de organisatie een nadelige positie zal innemen ten opzichte van eventuele concurrenten, met name door de verminderde productiviteit (Jules et al., 2017). De verschillende nadelen van job hoppen zijn nog eens overzichtelijk terug te vinden in Tabel 7.

Tabel 7

Nadelen job hoppen voor een organisatie

Nadelen ‘job hoppen’ voor organisatie
Hoge kostenpost wanneer werknemer het bedrijf verlaat (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017)
Negatieve invloed werknemers/afdelingen (Saleem & Qamar, 2017)
Vermindering tevredenheid/productiviteit (Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017)

Het blijkt dat er niet alleen voor werknemers voor- en nadelen zitten aan job hoppen, maar ook zeker voor organisaties. Wanneer organisaties een job hopper in dienst nemen, kunnen ze gebruik maken van het grote aanbod van kennis en hulpbronnen waarover een job hopper beschikt (Fallick et al., 2006). Daarnaast kan de brede ervaring van een job hopper leiden tot nieuwe invalshoeken en manieren van werken binnen de organisatie (Pranaya, 2014). Toch kan het job hoppen voor bedrijven ook ongunstig zijn. Zo blijkt dat organisaties veel geld investeren in een werknemer en uiteindelijk met grote verloren kosten zullen achterblijven na een kortstondig verblijf (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017). Daarnaast kan het ook een negatief effect uitoefenen op andere werknemers en de tevredenheid binnen een organisatie (Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017). Aangezien in de literatuur vaker de negatieve kanten van job hoppen worden uitgelicht, kan er vanuit worden gegaan dat deze de meeste impact uitoefenen op organisaties.

3.4 Wat kan een organisatie doen om de mate van job hoppen te beperken?

De kans is groot dat het fenomeen job hoppen de komende jaren nog steeds populair zal blijven vanwege de nieuwe opkomende generaties (Gong et al., 2018). Voor een organisatie is het daarom van groot belang om te kijken hoe job hoppen het recruitment en HR-systeem kan beïnvloeden en in welke mate ze job hoppen binnen een organisatie kunnen beperken.

3.4.1 Werkbeleving

Een belangrijk motief om te job hoppen ligt bij de baanontevredenheid (Pranaya, 2014; Feng & Angeline, 2010; Jules et al., 2017). Op basis van het onderzoek van Feng en Angeline (2010) waarbij er een negatief verband werd gevonden tussen baantevredenheid en jobhop gedrag, is het voor een organisatie van belang om te investeren in de arbeidsomstandigheden, de ontwikkelingsmogelijkheden en de balans tussen werk- en privéleven om werknemers tevreden te houden. Daarnaast blijkt dat wanneer werknemers een hoge mate van emotionele uitputting ervaren, ze snel geneigd zijn om te job hoppen (Feng & Angeline, 2010). Een organisatie kan hierop inspelen door de mate van druk en stress van een werknemer zoveel mogelijk te beperken (Feng & Angeline, 2010).

Een beter salaris is ook een van de motieven waardoor werknemers van organisatie of baan veranderen (Pranaya, 2014; Ivanović & Ivančević, 2019). Echter vonden Saleem en Qamar (2017) dat het bij werknemers niet alleen gaat om het geld maar vooral ook om de waardering die ze krijgen voor hun werkzaamheden. Daarnaast werd er een negatief effect gevonden tussen organisatiebetrokkenheid en job hoppen (Saleem & Qamar, 2017). Hieruit kan

geconcludeerd worden dat wanneer een werknemer zich niet betrokken voelt bij een organisatie, de intentie om te job hoppen ook hoger ligt. Dit komt overeen met de eerder genoemde definitie van Ivanović en Ivančević (2019) die ook het aspect verbondenheid benoemen. Voor een organisatie is het daarom van groot belang om betrokken werknemers te waarborgen en waardering uit te spreken voor deze werknemers (Saleem & Qamar, 2017).

De Cuyper et al. (2011) tonen aan dat wanneer werknemers genoeg autonomie ervaren, ze ook minder snel geneigd zijn hun baan op te zeggen. Het is voor een HR-afdeling dan ook belangrijk om werknemers meer verantwoordelijkheden en controle te geven en te investeren in de inzetbaarheid door eventuele trainingen (De Cuyper et al., 2011). Dit stimuleert de doorgroeimogelijkheden van werknemers, waardoor ze minder snel geneigd zijn om te job hoppen zoals genoemd door Jules et al. (2017).

3.4.2 Stereotypes

Op basis van het onderzoek van Thompson en Gregory (2012) naar millennials, blijkt dat er binnen deze generatie een aantal typische gedragingen zijn die het managen van deze werknemers in de organisatie lastig maken. Thompson en Gregory (2012) veronderstellen dat een transformationele leiderschapsstijl het meest geschikt is om millennials te motiveren, behouden en aan te trekken. Deze leiderschapsstijl legt de focus op het individu en kan aan de hand van veel feedback en doorgroeimogelijkheden de werknemer blijven motiveren (Thompson & Gregory, 2012). Het kan dus voor een organisatie effectief zijn om deze leiderschapsstijl aan te moedigen in leidinggevende functies om zo jongere generaties tevreden te houden en de mate van job hoppen te beperken (Thompson & Gregory, 2012).

3.4.3 Eigenschappen

De hoge kosten ten gevolge van het vertrekken van een werknemer en de daarmee geassocieerde verminderde productiviteit en tevredenheid van een bedrijf zijn een behoorlijk groot nadeel voor een organisatie wanneer ze een job hopper in dienst nemen (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017). Om deze negatieve gevolgen van job hoppen te beperken, kan het voor een organisatie zinvol zijn om te weten of bepaalde eigenschappen van werknemers het job hoppen stimuleren.

Steenackers en Guerry (2016) stellen dat vooral op jonge leeftijd, met name onder vrouwen, veel sprake is van job hoppen. Om te voorkomen dat vrouwen snel het bedrijf zullen verlaten is het belangrijk om de flexibiliteit te verhogen waardoor ze hun werk beter kunnen combineren met een gezinsleven (Steenackers & Guerry, 2016). Wat betreft de jongeren die

sneller geneigd zijn om te job hoppen, is het van belang om deze groep te blijven uitdagen en veel verschillende taken te laten doen om zo verveling te voorkomen (Steenackers & Guerry, 2016).

Uit hetzelfde onderzoek (Steenackers & Guerry, 2016) bleek dat werknemers van een kleiner bedrijf sneller geneigd zijn om te job hoppen dan werknemers die werkzaam zijn in een groot bedrijf. De oorzaak hiervan ligt bij het feit dat kleinere organisaties minder ontwikkelingsmogelijkheden kunnen aanbieden waardoor werknemers hiervoor snel toegewezen zijn om het bedrijf te verlaten. Het begint er wel steeds meer op te lijken dat de grootte van een organisatie geen verschil meer maakt omdat ook kleinere bedrijven steeds meer ontwikkelingsmogelijkheden krijgen. Het is daarom veel belangrijker om in plaats van de omvang van het bedrijf, te kijken naar ontplooiingsmogelijkheden die ze hun werknemers aanbieden en deze bespreekbaar te maken (Steenackers & Guerry, 2016).

3.4.4 Werkervaring

Bills (1990) bekeek de invloed van ervaring van werknemers in zes organisaties in Chicago bij het maken van keuzes tijdens een selectieprocedure. Het bleek gunstig te zijn voor werkgevers om gebruik te maken van informatie over iemands werkverleden bij het selecteren van geschikte kandidaten (Bills, 1990). Deze informatie geeft werkgevers een beeld van potentiële problemen en de kans op een regelmatige wisseling van organisatie (Bills, 1990). Op deze manier kunnen organisaties de kans op het aannemen van een job hopper verkleinen waardoor het personeelsverloop beperkt zal blijven (Bills, 1990). De resultaten van dit onderzoek staan lijnrecht tegenover het voordeel, zoals besproken in deelvraag drie, waarbij er wordt verondersteld dat ervaring juist positief kan zijn voor organisaties.

Alles samengenomen kan worden aangenomen dat het van groot belang is voor organisaties om bepaalde interventies te implementeren die de nadelige gevolgen van job hoppen kunnen minimaliseren. Vooral werkbeleving is belangrijk en daarop kan worden ingespeeld door het verbeteren van arbeidsomstandigheden, aanbieden van doorgroeimogelijkheden en een optimale werk-privébalans stimuleren (Feng & Angeline, 2010; Steenackers & Guerry, 2016). Daarnaast is het belangrijk om waardering uit te spreken en autonomie van werknemers te vergroten (Saleem & Qamar, 2017; De Cuyper et al., 2011). Het aanmoedigen van een transformationele leiderschapsstijl kan bijdragen aan het managen van nieuwere generaties op de arbeidsmarkt (Thompson & Gregory, 2012). Het onderzoek van Bills (1990) laat zien dat het ook belangrijk is voor organisaties of HR-afdelingen om te focussen op iemands werkverleden.

4. Conclusie en discussie

In dit literatuuronderzoek werd job hoppen bekeken, een fenomeen dat zich steeds vaker afspeelt op de arbeidsmarkt (Gong et al., 2018). Om de impact van job hoppen goed in kaart te brengen, stond de volgende onderzoeksvraag centraal in dit paper: ‘*Wat is de impact van job hoppen op een organisatie en hoe kunnen organisaties hierop inspelen?*’ Aan de hand van diverse deelvragen is getracht hierop een antwoord te formuleren.

4.1 Conclusie

In deelvraag één werd gekeken naar wat job hoppen daadwerkelijk is, echter blijkt uit de vele gevonden onderzoeken geen eenduidige definitie te zijn. Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat job hoppen een vrijwillige (Ghiselli, 1974; Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Ivanović & Ivančević, 2019) ofwel doelbewuste (Gao et al., 2015; De Cuyper et al., 2011) actie is om regelmatig van werkgever of functie te wisselen. Toch zijn er verscheidene auteurs die, in tegenstelling tot andere auteurs, nog een specifieke dimensie hieraan toevoegen. Zo neemt Pranaya (2014) in zijn onderzoek naar job hoppen het tijdsaspect mee en veronderstelt dat er elk jaar of elke twee jaar van baan geruild wordt. Het onderzoek van Ivanović en Ivančević (2019) naar job hoppen en ‘turnover’, uitgevoerd in Servië, belicht nog de ongebondenheid van een job hopper. Aangezien er diverse beweegredenen ten grondslag liggen aan job hoppen, is het belangrijk om deze redenen helder te hebben zodat organisaties daarop kunnen inspelen.

In deelvraag twee werd dan ook dieper ingegaan op deze motieven van werknemers. Op basis van gevonden literatuur werden factoren op de werkvloer, zoals emotionele uitputting, baanontevredenheid en een ongebalanceerd evenwicht tussen werk en privéleven, het vaakst genoemd als beweegreden om te job hoppen (Feng & Angeline, 2010; Pranaya, 2014; Jules et al., 2017). Het onderzoek van Latzke et al. (2016), naar de gevolgen bij een vrijwillige baanverandering in Duitsland, vond echter geen toename in baantevredenheid wanneer werknemers gingen job hoppen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat werknemers op de huidige arbeidsmarkt continu nadenken over alternatieven, waardoor ze geen ultieme baantevredenheid kunnen ervaren (Latzke et al., 2016). Deze bevinding kan gezien worden als een verlengde van resultaten uit eerdere onderzoeken. Het staat vast dat werknemers door baanontevredenheid geneigd zijn om te job hoppen (Feng & Angeline, 2010; Pranaya, 2014; Jules et al., 2017), echter ervaren deze werknemers na het job hoppen geen verhoogde tevredenheid (Latzke et al., 2016). Desondanks zijn deze resultaten niet volledig generaliseerbaar omdat enkel het onderzoek van Latzke et al. (2016) tot deze conclusie is

gekomen binnen de literatuur. Daarnaast is het kwantitatief onderzoek (Latzke et al., 2016) alleen gebaseerd op data van één specifiek land, in dit geval Duitsland, en kunnen er verschillen zijn tussen landen. Waar de onderzoeken van Feng en Angeline (2010) en Jules et al. (2017) vooral gericht zijn op psychologische factoren, zoals ontevredenheid en uitputting, benoemen Pranaya (2014) en Ivanović en Ivančević (2019) ook sociale aspecten, zoals uitbreiding van netwerk en hulpbronnen, die aanleiding kunnen geven om te job hoppen.

Vervolgens was het doel van deelvraag drie om alle voor- en nadelen van job hoppen op organisatorisch niveau in kaart te brengen. Zo beschikt een job hopper over veel ervaring en kan vanuit nieuwe perspectieven een organisatie bekijken (Pranaya, 2014). Daarnaast hebben job hoppers een grote flexibiliteit waardoor organisaties deze werknemers makkelijk op diverse locaties kunnen inzetten (Fallick et al., 2006). Toch zullen de nadelen een grotere impact hebben op organisaties. Binnen de bestaande literatuur is er consensus dat het job hoppen een enorme kostenpost kan zijn voor organisaties wanneer ze veel geld investeren in een job hopper die na een aantal jaren het bedrijf zal verlaten (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017). Niet alleen het geld maar ook de tevredenheid en productiviteit binnen de organisatie zullen hierdoor negatief worden beïnvloed (Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017).

Om deze nadelige gevolgen zoveel mogelijk te verkleinen, werd in deelvraag vier gekeken naar mogelijke interventies om de mate van job hoppen binnen een organisatie te beperken. Vooral aspecten op de werkvloer bepalen voor een groot gedeelte het job hoppen. Hierdoor is het volgens een aantal onderzoeken belangrijk om te investeren in verbeterde arbeidsomstandigheden, doorgroeimogelijkheden en de onafhankelijkheid van een werknemer (Feng & Angeline, 2010; Saleem & Qamar, 2017). Het onderzoek van Thompson en Gregory (2012) naar het managen van millennials focust daarentegen juist meer op de typerende kenmerken van de doelgroep die actief is met job hoppen. Om deze generatie te blijven stimuleren het bedrijf niet te verlaten, kan een transformationele leiderschapsstijl zinvol zijn. Ook Bills (1990) neemt een andere invalshoek en veronderstelt dat het belangrijk is voor een organisatie om tijdens sollicitatieprocedures te focussen op het werkverleden van iemand. Echter is dit in strijd met het eerder genoemde voordeel waarbij juist die verscheidene ervaring een groot voordeel kan zijn voor organisaties en kan leiden tot nieuwe invalshoeken.

Op basis van bovenstaande informatie kan er een antwoord geformuleerd worden op de centrale onderzoeksvraag: *‘Wat is de impact van job hoppen op een organisatie en hoe kunnen organisaties hierop inspelen?’* Uit de gevonden literatuur blijkt dat de gevolgen van job hoppen een groot nadelig effect kunnen hebben op organisaties. Vooral de hoge kosten, verminderde

productiviteit en verminderde tevredenheid onder de achterblijvers in het bedrijf, zijn redenen om zo min mogelijk job hoppers binnen de organisatie te hebben (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017). Er zijn een aantal mogelijke interventies om de jobhop intentie van werknemers te minimaliseren. Zo kan een bedrijf inspelen op de werkbeleving door het optimaliseren van de werk-privébalans, arbeidsomstandigheden en ontplooiingsmogelijkheden (Feng & Angeline, 2010; Jules et al., 2017). Daarnaast is het belangrijk om bij het werven en selecteren van nieuw personeel het oog extra te laten vallen op het werkverleden van iemand (Bills, 1990). Aangezien job hoppen onder de nieuwe generaties populair zal blijven op de arbeidsmarkt (Gong et al., 2018), kan het aanmoedigen van een transformationele leiderschapsstijl waarbij de focus op de werknemer ligt de intentie om te job hoppen aanzienlijk verkleinen (Thompson & Gregory, 2012).

4.2 Limitaties

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste is job hoppen nog een relatief nieuw construct en is er in de literatuur geen talrijke informatie beschikbaar. Daarnaast beschikt de Universiteit van Tilburg over gelimiteerde licenties voor databases, waardoor er maar beperkte toegang is tot artikelen en hierdoor geen compleet overzicht gegeven kon worden.

Ten tweede is het lastig om een grens te stellen tussen job hoppen en het veranderen van baan. Diverse motieven van job hoppen die worden besproken in de gevonden literatuur, kunnen ook worden gezien als redenen waardoor mensen een keer van baan wisselen. Steenackers en Guerry (2016) veronderstellen dat het verschil ligt in het meetniveau van beide constructen, wat ook het uitgangspunt is geweest van dit onderzoek. Waar het bij job hoppen om meerdere organisaties gaat, beperkt het veranderen van baan zich meestal tot één specifieke organisatie. Dit komt echter niet bij elk artikel direct naar voren, waardoor er een vertekend beeld van het construct kan ontstaan. Werknemers die een keer van baan veranderen, kunnen daardoor onterecht gecategoriseerd worden als job hopper.

Als laatste blijkt dat de geselecteerde onderzoeken in dit paper vooral zijn uitgevoerd buiten Europa, met name in Afrika. In vergelijking met Europa steekt de arbeidsmarkt in Afrika anders in elkaar. Waar de Westerse landen steeds meer vergrijzen, komen er in Afrikaanse landen steeds meer jongeren bij (Heusinkveld, 2017). Het probleem in Afrika is echter dat er te weinig banen zijn op dit moment en er geen goede aansluiting is tussen het onderwijs en de toekomst van werknemers (Heusinkveld, 2017). Hierdoor is het voor organisaties lastig om juiste geschoolde werknemers te vinden en voor jongeren is het moeilijk om hun ideale baan te ontdekken (Heusinkveld, 2017). De jongeren in Afrikaanse landen zullen daarom ook vaker

geneigd zijn om regelmatig te wisselen van functie, waardoor ze vaker gezien worden als job hopper. Deze resultaten zijn dus niet volledig generaliseerbaar naar de arbeidsmarkt in Europa, aangezien daar wel een betere aansluiting is tussen school en werk waardoor werknemers eerder hun interesses kunnen ontdekken op de arbeidsmarkt.

4.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

De toekomstige generaties zullen zeker blijven job hoppen op de arbeidsmarkt waardoor de mogelijke interventies voor organisaties belangrijke inzichten kunnen bieden. Om een volledig beeld te krijgen van deze interventies is aanvullend onderzoek nodig waarbij de focus moet liggen op het daadwerkelijke effect van deze strategieën. Een vervolgonderzoek kan onderzoeken of het toepassen van mogelijke interventies, zoals besproken in dit onderzoek, ook daadwerkelijk de intentie binnen een bedrijf verminderen.

Daarnaast kan een onderzoek naar job hoppen in Europa, zoals Nederland, een mogelijk nieuw inzicht bieden in de literatuur. Aangezien de meeste onderzoeken omtrent job hoppen uitgevoerd zijn in landen buiten Europa kan het zijn dat er grote verschillen zitten in de mate en mogelijke implicaties van job hoppen ten opzichte van andere continenten. Daarnaast kan de jobhop intentie nog per sector worden uitgelicht om zo verschillen in kaart te brengen.

Een laatste suggestie is om verschillen te onderzoeken tussen job hoppen en het veranderen van baan. Wanneer behoort een werknemer tot de categorie job hopper en wanneer noemt men het alleen baanverandering? Wanneer deze constructen helder zijn, kan er minder verwarring ontstaan in de literatuur.

4.4 Implicaties

Dit huidige literatuuronderzoek is een aanvulling op de al bestaande literatuur over job hoppen. In verscheidene onderzoeken ligt de focus met name op de werknemers en worden organisaties vaak buiten beschouwing gelaten (Metcalf et al., 2003; Latzke et al., 2016). Dit onderzoek biedt aan de hand van het organisatorisch perspectief nieuwe inzichten omtrent job hoppen. Daarnaast zijn de mogelijke interventies om job hoppen te beperken binnen de organisatie, een uitbreiding op de reeds bestaande literatuur.

Naast theoretische implicaties heeft dit onderzoek ook praktische implicaties. Aangezien job hoppen in de toekomst populair zal blijven onder de nieuwere generaties (Gong et al., 2018), is het voor organisaties belangrijk om te weten hoe ze hiermee om kunnen gaan. Een aantal bedrijven zijn hierover al aan het brainstormen, zo blijkt uit een interview met een HR-medewerker in de installatietechniek (Bijlage B). Binnen deze sector zijn job hoppers erg

problematisch omdat werknemers minimaal een halfjaar nodig hebben om op het gewenste niveau te komen. Ook de nadelen, zoals besproken in dit onderzoek, zijn sterk terug te zien in de praktijk, met name de hoge kosten (Pranaya, 2014; Steenackers & Guerry, 2016; Saleem & Qamar, 2017; Jules et al., 2017). De HR-medewerker beaamt dat het bedrijf achterblijft met hoge kosten bij een kortstondig verblijf van een werknemer. De HR-medewerker is dan ook sneller geneigd om werknemers met een stabiel profiel uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek, dan werknemers met veel verschillende banen. Dit ligt in lijn met de bevindingen van Bills (1990) waarbij wordt verondersteld dat de focus op het werkverleden van een werknemer moet liggen. Wat betreft de toekomst, is het bedrijf al volop bezig met nadenken over jongere generaties. Zo is er al een begin gemaakt met campus recruitment onder jongeren, echter is de vraag hoe ze deze jongeren ook daadwerkelijk gaan binden aan hun organisatie. Ook een HR-medewerker in de transport en logistiek sector herkent de eerder genoemde problemen omtrent job hoppen in haar branche. Om het aantal job hoppers binnen haar organisatie te beperken, probeert ze tijdens sollicitatieprocedures te achterhalen waar een potentiële kandidaat zichzelf ziet over een aantal jaren. Daarnaast wordt er in de logistieksector al gebruik gemaakt van een scholingsovereenkomst waarbij een gedeelte van de opleidingskosten mogen worden teruggevraagd wanneer een werknemer het bedrijf binnen drie jaar verlaat. De mogelijke interventies die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kunnen nieuwe inzichten bieden voor organisaties om zo de nadelige gevolgen van job hoppen te beperken.

Referentielijst

- Beauchemin, C., & González-Ferrer, A. (2011). Sampling international migrants with origin-based snowballing method: New evidence on biases and limitations. *Demographic Research*, 25, 103-134. doi:10.4054/DemRes.2011.25.3
- Bills, D. B. (1990). EMPLOYERS' USE OF JOB HISTORY DATA FOR MAKING HIRING DECISIONS: A Fuller Specification of Job Assignment and Status Attainment. *Sociological Quarterly*, 31(1), 23-35. doi:10.1111/j.1533-8525.1990.tb00315.x
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). Werknemer; wisseling van werkgever [Data file]. Geraadpleegd op: <https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83522NED&LA=NL>
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B.I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.010>
- Fallick, B., Fleischman, C. A., & Rebitzer, J. B. (2006). Job-hopping in Silicon Valley: some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The Review of Economics and Statistics*, 88(3), 472-481. <https://doi.org/10.1162/rest.88.3.472>
- Feng, W. C., & Angeline, T. (2010). Turnover intention and job hopping behaviour of music teachers in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(4), 425-434. doi:10.5897/AJBM
- Ferri-Reed, J. (2014). Millennializing the Workplace. *The Journal for Quality and Participation*, 37(1), 13. Geraadpleegd op: <https://search.proquest.com/docview/1498365357?accountid=14338>
- Friedell, K., Puskala, K., Smith, M., & Villa, N. (2011). *Hiring, promotion, and progress: Millennials' expectations in the workplace* (St. Olaf College Working Paper). Geraadpleegd op: <http://www.kyrafriedell.com>
- Gao, H., Luo, J., & Tang, T. (2015). Effects of managerial labor market on executive compensation: Evidence from job-hopping. *Journal of Accounting and Economics*, 59(2-3), 203-220. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.02.001>

- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80-87. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Gong, B., Ramkissoon, A., Greenwood, R. A., & Hoyte, D. S. (2018). The Generation for Change: Millennials, Their Career Orientation, and Role Innovation 1. *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 82-96. Geraadpleegd op: <https://search.proquest.com/docview/2186484901?accountid=14338>
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34(3), 279-294. <https://doi.org/10.1080/03069880600769118>
- Heusinkveld, J. (2017, 12 juli). Banen voor jongeren in Afrika: dit werkt wél. *Movement*. Geraadpleegd op: <https://www.oneworld.nl/movement/banen-voor-jongeren-afrika-dit-werkt-wel/>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Ivanović, T., & Ivančević, S. (2019). Turnover Intentions and Job Hopping among Millennials in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 24(1). doi:10.7595/management.fon.2018.0023
- Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, 87(5, Part 1), 972-990. <https://doi.org/10.1086/260808>
- Jules, N. J., Ghazali, H., & Othman, M. (2017). Job satisfaction and job-hopping behaviour among employees of casual dining restaurant. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 9(2), 571-582. Geraadpleegd op: <https://core.ac.uk/download/pdf/154828521.pdf>
- Latzke, M., Kattenbach, R., Schneidhofer, T., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2016). Consequences of voluntary job changes in Germany: A multilevel analysis for 1985–2013. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 139-149. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.001>
- Loquercio, D. (2006). Turnover and retention. *People in aid*. Geraadpleegd op: <https://www.chsalliance.org>
- Metcalf, C., Smith, G. D., Sterne, J. A., Heslop, P., Macleod, J., & Hart, C. (2003). Frequent job change and associated health. *Social Science & Medicine*, 56(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(02\)00005-9](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(02)00005-9)

- Pranaya, D. (2014). Job-Hopping–An Analytical Review. *International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM) ISSN (E)*, 2(4), 67-72. doi:10.1.1.677.8473&rep=rep1&type=pdf
- Saleem, S., & Qamar, B. (2017). An investigation of the antecedents of turnover intentions and job hopping behavior: An empirical study of universities in Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(2), 161-176. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2016-0046>
- Steenackers, K., & Guerry, M. A. (2016). Determinants of job-hopping: An empirical study in Belgium. *International Journal of Manpower*, 37(3), 494-510. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0184>
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29. doi:10.1016/j.jvb.2005.09.001
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Zaleska, K. J., & De Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human relations*, 60(7), 987-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726707081155>

Bijlage A. Datatablel

Tabel 8

Datatablel

Auteur(s)/jaar	Kernwoorden	Soort onderzoek	Steekproef karakteristieken	Belangrijkste bevindingen	Journal
Bills (1990)	Job history data, hiring decisions	Kwalitatief onderzoek	6 organisaties (makelaar, overheidsinstantie, ziekenhuis, bank, fabrikant en consultancy bedrijf) in Chicago met elk werknemers in 12 verschillende posities + degene die manager die verantwoordelijk is voor het aannemen van personeel	Het werkverleden van een werknemer speelt vaak een kleinere rol dan de ervaring en personaliteit van een werknemer. Toch is het belangrijk om hier naar te kijken bij een selectieprocedure omdat het een goedkope manier is, heel makkelijk te bekijken en het is ook sociaal acceptabel.	The Sociological Quarterly
De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas (2011)	Ease of movement, job control, job resources, perceived employability, perceived job alternatives, social support, turnover cognitions	Kwalitatief onderzoek	'Two-sample study' waarbij sample 1 bestond uit personeel van twee Finse universiteiten (N=1314), sample 2 bestond uit medewerkers in de gezondheidszorg (N=308)	Er is geen direct verband tussen de waargenomen inzetbaarheid van een werknemer en de intentie om een bedrijf te verlaten.	Journal of Vocational Behavior

Fallick, Fleischmann, & Rebitzer (2006)	Job mobility, industrial clusters, Silicon Valley, innovation, knowledge, spillovers, non-complete agreements	Kwalitatief onderzoek	Mannen met minstens vier jaar scholing in een groot stedelijk gebied en in de computer industrie (IT)	Regelmatig job hoppen draagt bij aan het makkelijk overbrengen van middelen naar innoverende bedrijven.	Review of Economics and Statistics
Feng & Angeline (2010)	Turnover intention, job hopping behaviour, affective commitment, perceives organizational support, emotional exhaustion, job satisfaction	Kwalitatief onderzoek	Muziekleraren rond het gebied 'Klang Valley', Maleisië in 2008 (N=93).	Turnover intenties staan in verband met de mate van support deze leraren ervaren, de mate van emotionele uitputting en hun baantevredenheid. Deze intentie staat ook in verband met werknemers' betrokkenheid.	African Journal of Business Management
Gao, Luo, & Tang (2015)	Managerial labor market, executive compensation, job-hopping	Kwantitatief onderzoek	Database met 510 'executive job-hopping events' in de periode van 1993-2011.	Er blijkt een sterk effect van job hopping op loon te zijn. Het loon stijgt sterk wanneer een organisatie een leidinggevende kwijtraakt aan een ander bedrijf.	Journal of Accounting and Economics
Ghiselli (1974)	Experimentation, Industrial and Organizational Psychology	Literatuuronderzoek	/	Verschillende perspectieven worden bekeken op de industriële psychologie (werknemers, organisaties, gedrag)	American Psychologist

Gong, Ramkissoon, Greenwood, & Hoyte (2018)	Role innovation, Millennials, Career Anchors	Kwalitatief onderzoek	Gebaseerd op studerende volwassenen ('s avonds, in het weekend of online), N=172.	Millennials zijn in tegenstelling tot andere generaties, vaker geneigd om rol innoverend gedrag te vertonen.	Journal of Managerial Issues
Hakim (2006)	Women, Careers, Work-life preferences	Literatuuronderzoek	Gebaseerd op eerder uitgevoerde casestudies.	De 'preference theory' kan een verklaring geven voor het inkomens- en beroepsverschil tussen mannen en vrouwen.	British Journal of Guidance & Counselling
Ivanović & Ivančević (2019)	Millennials, turnover intention, job hopping, job satisfaction	Kwalitatief onderzoek	De sample bevat 454 vrouwen en 348 mannen in Servië waarvan het grootste gedeelte uit generatie Y kwam, gevolgd door generatie X en de 'baby boomers'	De millennials in Servië zijn vaker geneigd om meerdere banen te hebben in hun loopbaan dan vorige generaties, ook wanneer ze ontevreden zijn.	Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies
Jovanovic (1979)	Job Matching, Turnover	Literatuuronderzoek	/	De auteur komt met een nieuw model van 'turnover' waarbij ook de duur en loon van een werknemer in wordt meegenomen.	Journal of Political Economy

Jules, Ghazali, & Othman (2017)	Job hopping behaviour, job satisfaction, affective commitment, casual dining restaurant	Kwalitatief onderzoek	230 werknemers in ‘casual dining restaurants’, die minstens 1 jaar in de beroepsbevolking vallen.	Werknemers van de restaurants zijn over het algemeen zeer tevreden met hun baan en zijn ook betrokken bij de zaak, alleen weerhoudt dit de werknemers er niet van om deel te nemen aan het ‘jobhop gedrag’.	Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts
Latzke, Kattenbach, Schneidhofer, Schramm, & Mayrhofer (2016)	Voluntary job change, income gains, job satisfaction, panel study, GSOEP	Kwantitatief onderzoek	Data van German Socio-Economic Panel (GSOEP), die bestaat uit meer dan 20.000 mensen tussen 1985 en 2013 in Duitsland.	Bij een vrijwillige baanverandering is er een daling gevonden in het inkomen, daarnaast blijkt het geen effect te hebben op de tevredenheid.	Journal of Vocational Behavior
Pranaya (2014)	Job hopping, employee’s disengagement, cross-occupational, cross-organizational, retention	Literatuuronderzoek	Gebaseerd op verschillende artikelen en jaarverslagen van organisaties.	Op basis van de verschillende voor- en nadelen van het job hoppen, blijkt dat het voor organisaties een grote uitdaging is om hiermee om te gaan.	International Journal of Research in Business Management
Saleem & Qamar (2017)	Organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, job hopping, job involvement, perceived alternative employment	Kwalitatief onderzoek	250 werknemers van publieke en privé universiteiten in Pakistan.	Wanneer werknemers tevreden zijn met hun baan, is de intentie om weg te gaan ook lager. Vooral organisatiebetrokkenheid speelt hierbij een belangrijke rol.	South Asian Journal of Business Studies

Steenackers & Guerry (2016)	Gender, Human Resources, determinants, Belgium, generational differences, job-hopping	Kwalitatief onderzoek	Belgische job-hoppers (Nederlandssprekend) (N=266)	Er is een negatief verband gevonden tussen leeftijd en de jobhopping-frequentie. Geslacht modereert dit verband. Opleidingsniveau, sector en grootte hebben geen invloed op de mate van job hopen.	International Journal of Manpower
Sullivan & Arthur (2006)	Career, boundaryless, protean, women, transitions, mobility, gender	Literatuuronderzoek	/	De auteurs geven een model van de twee dimensies van een grenzeloze carrière.	Journal of Vocational Behavior
Super (1980)	Life-span, career development	Literatuuronderzoek	/	Binnen een loopbaan nemen mensen verschillende rollen aan, met elk een andere mate van (emotionele) betrokkenheid, conflict, performance.	Journal of Vocational Behaviour
Thompson & Gregory (2012)	Millennials, employment, employees, management styles, stereotypes, labor supply	Literatuuronderzoek	Millennials	Binnen de generatie van de millennials zijn er een aantal typische stereotypes waardoor het lastig is om deze generatie te managen op de werkvloer. Een 'transformationele leiderschapsstijl' zou het makkelijker maken om deze generatie te leiden.	The Psychologist Manager Journal

Bijlage B. Interviewverslagen

Interview HR-medewerker in installatietechniek

Op donderdag 2 mei om 09.00 stond een belafsprak gepland met een HR-medewerker. Zij is werkzaam binnen een bedrijf in Venlo, Noord-Limburg, waar ze als recruiter onderdeel is van de HRM-afdeling. Het is een grote organisatie met zo'n 2600 medewerkers waarvan het grootste gedeelte werkzaam is binnen de installatietechniek. Zelf is ze vooral verantwoordelijk voor de instroom van nieuwe kandidaten en met name voor regio 'Zuid'.

Om te kijken of ze wel eens van de term 'job hoppen' gehoord had, werd dan ook gevraagd of ze haar beeld ervan kon beschrijven. Volgens de HR-medewerker is een job hopper iemand die vaak van baan wisselt en daarbij veel verschillende werkgevers tegenkomt. Een kanttekening die ze hierbij plaatst, is de vraag in hoeverre iemand zelf gekozen heeft om een nieuwe uitdaging aan te gaan of dat ze juist gedwongen zijn door de crisis jaren die we achter de rug hebben. Dit is dan ook vaak een punt van discussie tussen het management team en de recruiters. Op de vraag of ze job hoppen als iets positief of iets negatief ziet, geeft ze antwoord dat het afhankelijk is van de branche. In de branche waarin de organisatie opereert, is het vooral negatief. Bij de meeste functies hebben werknemers minimaal een halfjaar nodig om op niveau te komen, naar klanten te kunnen en systemen te begrijpen en daarbij worden er grote investeringen in deze werknemers gedaan. Wanneer een werknemer na 2 jaar vertrekt naar een concurrent bijvoorbeeld, blijft het bedrijf achter met verloren kosten.

De respondent heeft zelf vaak te maken met cv's van potentiële kandidaten en ziet hierbij vaak de term 'job hopper' voorbij komen. Lastig hierbij blijft de vraag of deze werknemers echt nog zoekende zijn naar hun droombaan of dat ze echt weinig motivatie hebben om een aantal jaren te blijven. Wel geeft ze eerlijk toe dat ze sneller gecharmeerd is van een cv waarbij iemand 5-7 jaar bij een werkgever heeft gewerkt en daarbij dus een stabiel profiel heeft ten opzichte van een werknemer die elk halfjaar of jaar van functie ruilt. Toch is de installatiebranche heel schaars en zijn ze soms genoodzaakt om toch voor een job hopper te gaan met een groot risico.

Wat betreft de toekomst verwacht de HR-medewerker dat het fenomeen zich alleen maar blijft uitbreiden op de arbeidsmarkt. Vooral de millennials generatie steekt heel anders in elkaar, streeft vooral het eigenbelang na en heeft compleet andere verwachtingen. Daarom vindt ze het ook erg belangrijk dat organisaties goed na gaan denken hoe ze moeten omgaan met deze millennials en deze job hoppers. Zelf doen ze nu al aan campus recruitment waarbij ze kijken hoe ze jongeren na scholen kunnen binnenhalen en kunnen binden aan de organisatie. Daarbij

investeren ze in deze jongeren, alleen kan het bedrijf hierbij niet verwachten dat ze na 3 jaar nog blijven. Het is daarom ook belangrijk om hier goed over na te denken binnen een organisatie.

Interview HR-medewerker in transport en logistieksector

Het tweede interview was met een HR en salarisadministrateur van 3 bedrijven. Binnen deze bedrijven is ze verantwoordelijk voor het verwerken van de salarissen, het voeren van diverse functioneringsgesprekken met werknemers en houdt ze zich bezig met het aannemen van nieuw personeel in de transport en logistieksector. Ze heeft voor dit vakgebied gekozen omdat ze graag in contact is met mensen en hun gedachtegang, behoefte en situatie wil vertalen in een geschikte werkplek. Daarnaast is de HR-medewerker van mening dat ‘mensen’ binnen een organisatie het waardevolste zijn en daar dan ook veel aandacht en respect naar uit moet gaan.

De respondent gaf aan dat de term ‘job hoppen’ op haar negatief over komt en dat ze zelf altijd graag op zoek is naar mensen die een samenwerking voor langere termijn willen aangaan. Wel ziet ze in dat vooral de jongere generatie regelmatig van baan verwisselen en op deze manier hun eigen ervaringen kunnen uitbreiden, wat ook weer voordelig kan zijn voor een organisatie. Voor de mensen die puur vanuit financiële redenen op zoek gaan naar een andere functie, kan ze weinig sympathie opbrengen. Zelf ziet ze zich ook absoluut niet als een job hopper. Ze heeft zelf maar bij 3 bedrijven gewerkt en vindt het belangrijk om een band met een bedrijf op te bouwen, wat meestal niet lukt binnen een korte periode.

Aangezien de HR-medewerker verantwoordelijk is voor het aannemen van nieuw personeel, ziet ze veel verschillende cv's voorbijkomen. Wel geeft ze aan dat ze hierbij niet echt de term ‘job hopper’ is tegengekomen. Dit probeert ze meestal ook wel te achterhalen tijdens een sollicitatiegesprek waarbij ze erg geïnteresseerd is in de manier waarop deze potentiële kandidaten zichzelf over 5 of 10 jaar zien binnen de organisatie.

De respondent denkt dat voor bepaalde functies het job hoppen ook erg negatief kan zijn, zeker in het HR vakgebied waarbij mensen veel handelen vanuit afspraken en vertrouwen dat in de jaren heen wordt opgebouwd. Ook voor de job hopper zelf denkt ze dat het nadelig kan uitpakken wanneer een organisatie ziet dat er veel andere werkgevers op de cv staan.

Binnen het huidige bedrijf probeert de HR-medewerker dan ook het job hoppen zoveel mogelijk te beperken door vooral te kijken naar het verleden van een sollicitant. Daarnaast vraagt ze dus tijdens een sollicitatie ook naar het toekomstperspectief. Ook gaf ze aan dat er wel al een regeling is om de werkgever iets meer zekerheid te bieden wat betreft investeren in

nieuwe werknemers. Indien het bedrijf een scholingsovereenkomst met een werknemer en deze het bedrijf binnen 3 jaar zal verlaten, mogen ze een gedeelte van de opleidingskosten terugvragen om zo de kosten te onderdrukken. De HR-medewerker geeft dan ook aan dat ze zeker binnen hun sector niet gebaat zijn bij 'job hoppers' en dus goed moeten nadenken over eventuele maatregelen in de toekomst.