

Medarbejdermobilitet og -stabilitet i Danmark: En guide for virksomhedsledere*

Af Anders Frederiksen**

Resumé

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved at have en høj grad af medarbejderomsætning. Dette skaber en række fordele men også ulemper for danske virksomheder. I denne artikel redegør jeg for omfanget af medarbejderomsætning i den private sektor i Danmark og belyser hvilke medarbejdergrupper der har den største sandsynlighed for at forlade deres

nuværende job. Desuden diskuterer jeg hvordan denne information kan anvendes af virksomhedsledere til dels at håndtere den høje mobilitet og dels at reducere denne med henblik på en omkostningsreduktion. Centralt for artikelen er at belyse hvorledes den nyeste forskning indenfor medarbejdermobilitet og -stabilitet kan anvendes i praksis af virksomhedsledere.

Indledning

Medarbejdermobilitet og -stabilitet er vigtige punkter på dagsordenen i de fleste virksomheder. Det er der mange grunde til. Den mest oplagte er at der ofte er store omkostninger forbundet med at ansætte nye medarbejdere som erstatning for dem der forlader virksomheden. En anden årsag er at det giver afbrydelser i produktionsprocessen (og her tænkes meget bredt) og kræver omstruktureringer når en kernemedarbejder forlader virksomheden. Desuden skal det fremhæves at alle de investeringer virksomheden har foretaget i en medarbejders human kapital går tabt ved ansættelsesforholdets ophør. Samlet set udgør disse omkostninger en betydelig belastning for virksomheden.

I denne artikel vil jeg belyse tre forhold som kan hjælpe danske virksomheder til bedre at håndtere den store medarbejdermobilitet som finder sted på det danske arbejdsmarked. For det første vil jeg redegøre for omfanget af medarbejderomsætningen i den private sektor i Danmark. Derefter vil jeg beskrive hvilke medarbejdere der har størst sandsynlighed for at forlade virksomheden. Endelig følger en diskussion af hvad virksomheden kan gøre for

at mindske de omkostninger som er forbundet med medarbejderomsætningen.

Omfanget af jobseparationer

Det er vigtigt at understrege at der er to typer jobseparationer: De der er initieret af medarbejderne (opsigelser) og de der er initieret af virksomheden (fyringer). Det er indlysende at fyringer kan være i virksomhedens interesse hvis de har til formål at tilpasse medarbejderstaben til et ændret behov eller hvis de anvendes som et instrument til at skabe incitament for medarbejderne, f.eks. ved at afskedige personer med lav produktivitet. Opsigelser vil derimod sjældent være i virksomhedens interesse.¹ I forskningssammenhæng er det empirisk umuligt at skelne mellem de to typer af separationer. Selv i den situation hvor der indsamles data via "exit-interviews" sker det ofte at virksomheden og den tidligere medarbejder har forskellige opfattelser af årsagen til separationen.² I det efterfølgende vil jeg derfor ikke sondre mellem de to typer, men i stedet betegne situationen hvor en medarbejder forlader sit arbejdssted som en separation.

Det danske arbejdsmarked er kendetegnet ved

flexicurity-tankegangen. Det betyder at jobbeskyttelsen i den private sektor er meget lav og at der ikke er nogle betydelige direkte økonomiske omkostninger forbundet med afskedigelsen af en medarbejder.³ Timelønnede medarbejdere kan typisk afskediges med kort varsel medens funktionærer har afskedigelsesfrister som afhænger af deres anciennitet. Sammenligner man med udlandet er disse frister korte og på niveau med hvad man finder i USA og England. I den modsatte grøft findes Tyskland og Frankrig hvor det kan være nærmest umuligt at fyre en medarbejder. I den danske model opvejes lav jobsikkerhed af at arbejdsløse personer modtager en relativt høj kompensation. Disse specielle danske forhold betyder at virksomhederne relativt omkostningsfrit kan tilpasse medarbejderstaben til det optimale niveau, men også at arbejdstagerne kan acceptere korte perioder i arbejdsløshed for at søge efter andet eller bedre arbejde. Samlet set bidrager flexicurity-systemet til opretholdelsen af den ekstremt høje grad af medarbejderomsætning som kan observeres på det danske arbejdsmarked.

Den seneste forskning ved Center for Corporate Performance (CCP)⁴ på Handelshøjskolen ved Århus Universitet dokumenterer at det årlige niveau for jobseparationer i den private sektor i Danmark er på næsten 30 procent, se Frederiksen og Westergaard-Nielsen (2007) samt Frederiksen (2006). Det betyder at hen mod 300.000 personer, ud af den private sektors arbejdsstyrke på ca. 1.250.000, forlader deres job hvert år. Med andre ord vil næsten en tredjedel af de personer som er i beskæftigelse i år ikke arbejde på samme arbejdssted næste år! Internationalt set er dette antal enormt og fuldt på højde med hvad vi ser i USA og England - og en faktor to til tre højere end niveauet i de fleste andre kontinental-europæiske lande; se Davis, Haltiwanger og Schuh (1996). Der er variation over "business cyclen" med færre separationer i perioder med høj økonomiske aktivitet (en korrelationskoefficient på minus 0,331 mellem ændringerne i BNP og niveauet for separationerne), men i alle årene ligger niveauet indenfor et interval på 27 til 33 procent.

Det der typisk karakteriserer de personer der separerer fra et arbejdssted i et givent år er at de er i arbejde året efter. Det viser sig nemlig at 70 procent af alle separationer er efterfulgt af en transition til et nyt job. De resterende 30 procent er fordelt ligeligt mellem transitioner ind i arbejdsløshed og ud af arbejdsmarkedet. Konkret betyder det at kun 5 procent af de personer som er i arbejde i dag vil være at finde i arbejdsløshedsstatistikken næste år.

Hvem forlader jobbet?

Medarbejdere (både nuværende og potentielle) har en række karakteristika som er umiddelbart tilgængelige og som indeholder information om hvor længe personen vil blive hos virksomheden. Eksempelvis fremgår personens alder, køn og uddannelsesniveau typisk af en jobansøgning mens denne information er tilgængelig for personer som allerede er ansat. Det er derfor centralt at få belyst hvad vi kan forvente om en medarbejders stabilitet ud fra disse karakteristika.⁵ Med udgangspunkt i omfattende registerdata fra Danmarks Statistik og anvendelsen af statistiske modeller er det muligt at drage meget præcise konklusioner om disse forhold, se Frederiksen (2006). Som det vil fremgå af nedenstående diskussion vil nogle af disse resultater være meget intuitive mens andre måske vil overraske og udfordre.

Det første resultat er at ældre medarbejdere har en relativt høj separationsandsynlighed. En stor del af dette resultat kan naturligvis forklares ved at senior medarbejdere har en høj tilbøjelighed til at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet ved enten at gå på pension eller efterløn. Tilsvarende er yngre medarbejdere relativt mobile. Dette skyldes til dels den "job-shopping" som finder sted tidligt i karrieren hvor unge mennesker søger efter et godt eller bedre match med en virksomhed. Men unge mennesker er også påvirkede af de mange beslutninger som skal overvejes tidligt i livet, såsom ægtefællens beskæftigelsesmuligheder, børn, yderligere uddannelse etc. Et andet forhold som er interessant er betydningen af uddannelse. Her er det afgørende

at man skelner mellem mænd og kvinder. Mænd med 12 til 16 års uddannelse (sammenlignet med under 12 års uddannelse eller over 16 års uddannelse) har den højeste sandsynlighed for at forlade et givent job mens det modsatte er tilfældet for kvinder. For at forstå dette resultat er det nødvendigt at se på hvilke uddannelser mænd og kvinder med det givne antal års uddannelse har. For eksempel er håndværkere som typisk oplever stor variation i efterspørgslen repræsenteret i denne gruppe.

Et ofte kontroversielt spørgsmål er om der er kønsforskelle i separationsandsynligheden. Diskussionen der følger bliver lidt teknisk. Årsagen er at hvis man kigger på arbejdsmarkedet helt generelt vil man observere at kvinder har en højere sandsynlighed for at forlade deres job (svarende til ca. 2 procentpoints). Det vil sige at den gennemsnitlige kvinde har en årlig separationsandsynlighed på 31 procent medens den er på 29 procent for den gennemsnitlige mand. Dette resultat kan betyde at en arbejdsgiver undgår at ansætte kvinder eftersom det forventes at de bliver kortere tid hos virksomheden (en gennemsnitsbetragtning). Dette begreb betegnes statistisk diskrimination. Konklusionen er imidlertid forkert da observationen om kvinders højere ustabilitet er et resultat af at mænd og kvinder har en tendens til at arbejde i forskellige typer af virksomheder. Kvinder arbejder typisk i mindre lavlønsvirksomheder som har mange jobseparationer; mænd er på den anden side oftere ansat i større højtlønsvirksomheder med lav medarbejderomsætning. Tager vi disse forskelle i betragtning, forsvinder kønsforskellene. Med andre ord er kvindernes mange jobseparationer et resultat af variation i medarbejderstabiliteten på tværs af virksomheder mens der indenfor virksomhederne er ingen (eller minimale) forskelle mellem mænd og kvinder. Dette betyder naturligvis at hvis medarbejderstabilitet er kriteriet ved ansættelsen, så er det irrelevant at fokusere på den potentielle medarbejders køn eftersom mænd og kvinder kan forventes at blive lige lang tid hos virksomheden.

Hvordan leder den øgede information til en omkostningsreduktion?

Det centrale spørgsmål for en virksomhedsleder er naturligvis hvordan ovenstående forskningsresultater kan anvendes til at reducere de omkostninger som følger af medarbejderomsætningen. Lad os overveje to forhold. For det første: er det muligt at fastholde en medarbejder som overvejer at forlade virksomheden? For det andet: hvordan minimeres omkostningerne når en separation faktisk finder sted? I begge situationer er det en nødvendighed at identificere de medarbejdere som har høje separationsandsynligheder - enten for at kunne påvirke deres beslutning om at forlade virksomheden eller for at kunne forberede sig på separationen. Det betyder at information om hvilke medarbejdere der har en stor tilbøjelighed til at forlade virksomheden er direkte anvendelig i den daglige ledelse af virksomheden.

Medarbejderens beslutning om at forlade et job er en afvejning af fordele og ulemper ved den nuværende situation relativt til alternative muligheder.⁶ Det betyder at medarbejderne maksimerer deres nytte givet de muligheder de står overfor. Det er derfor relevant at overveje om situationen kan forbedres for den medarbejder som er i risiko for at forlade virksomheden således at hun vælger at blive hos virksomheden i stedet for at forlade denne til fordel for et andet job, uddannelse, efterløn eller andet.

Et vigtigt element i denne diskussion er virksomhedens lønniveau. Højere løn reducerer antallet af jobseparationer da det gør medarbejderens nuværende job mere attraktivt. Dette er naturligvis en "alt andet lige" betragtning. Det er eksempelvis ikke tilfældet at en medarbejder vil blive i en højtlønsvirksomhed hvis f.eks. arbejdsklimaet er ekstremt dårligt og hun har mulighed for at finde beskæftigelse i en anden højtlønsvirksomhed med et bedre arbejdsmiljø. Tilsvarende hænder det at en medarbejder accepterer en lønnedgang hvis det medfører en tilstrækkelig forbedring af andre arbejdsrelaterede forhold.

Selvom det virker oplagt at løninstrumentet kan anvendes til at reducere medarbejderomsætningen, bør det overvejes nøje inden det tages i brug. Årsagen er at konkurrerende virksomheder kan svare igen på lønstigningerne ved at hæve deres lønniveau tilsvarende. Således forbliver de relative lønninger konstante og den eneste forskel i den nye ligevægt bliver at aflønningen til medarbejderne er forøget til skade for profitabiliteten. Det skal dog understreges at en generelt højere løn vil forhøje medarbejdernes nytte ved at arbejde og dermed gøre andre alternativer mindre attraktive. Det betyder at det er muligt at mindske antallet af jobseparationer selv i en situation hvor de relative lønninger holdes konstante men på et højere niveau. Dette er specielt relevant i disse tider hvor efterløn for mange ses som et attraktivt alternativ til beskæftigelse.

En anden interessant observation relateret til lønniveauet er at virksomheder med en relativt høj lønspredning (givet de har samme lønniveau) har flere medarbejderseparationer, se Frederiksen, Honoré og Hu (2007). Dette resultat er meget kompliceret at fortolke. Et ofte fremført argument er at høj lønspredning bryder med tankerne om en "fair wage", hvilket betyder at de personer der modtager relativt lave lønninger vil være demotiverede, se Akerlof og Yellen (1990). Dette argument ignorerer imidlertid de positive effekter der er forbundet med lønspredningen. Årsagen er at den høje lønspredning oftest vil være indført med henblik på at skabe incitamenter for medarbejderne. Det betyder at lønspredning på den ene side leder til flere job separationer men samtidigt skaber den incitamenter for medarbejderne til at yde mere. Hvis en øget medarbejderomsætning går hånd i hånd med en højere produktivitet hos de medarbejdere der bliver i virksomheden, er kombinationen høj lønspredning og flere jobseparationer ikke nødvendigvis skadelig for profitabiliteten – måske tværtimod.⁷

Endelig kan omkostningerne ved en separation reduceres hvis den er forventet. For eksempel giver medarbejderstabens karakteristika en god indikation af hvem og hvor mange per-

soner der forventes at forlade virksomheden inden for den nærmeste fremtid. Dette giver en mulighed for at sikre sig at der er yngre medarbejdere til at tage over når en ældre kernemedarbejder går på pension så det undgås at produktionen sættes i stå. Tilsvarende er det faktum at yngre medarbejdere har en høj mobilitet væsentlig at tage i betragtning så virksomheden ikke fejlagtigt forventer at kunne fastholde alle de unge progressive personer som ansættes. Dette er specielt vigtigt eftersom de fleste investeringer i human kapital foretages tidligt i karrieren.

Tiltag som reducerer antallet af separationer eller som forbereder virksomheden på en job-separation er naturligvis ikke uden omkostninger, men de kan være mindre end de omkostninger der følger af en (uventet) medarbejderseparation. Samlet set kan de ofte betydelige omkostninger som er forbundet med den høje medarbejderomsætning i Danmark formindskes hvis: 1) medarbejderseparationen er forventet, og der er lavet tiltag så produktionsprocessen forstyrres minimalt, 2) separationer undgås hvor medarbejderen kan fastholdes for relativt få midler, f.eks. ved at forbedre de arbejdsrelaterede forhold eller lønnen, 3) medarbejdere forflyttes internt i organisationen i stedet for at blive afskediget i det omfang det er muligt da det vil fastholde investeringerne i specifik humankapital. Desuden bør det nøje overvejes om virksomhedens placering i lønfordelingen er hensigtsmæssig således at lønniveauet er tilstrækkeligt attraktivt i forhold til konkurrenterne og medarbejdernes andre alternativer. Endelig skal det understreges at et lavt niveau for job-separationer ikke nødvendigvis er optimalt for en virksomhed. Dette er tilfældet hvis job-separationer (fyringer) anvendes til at skabe incitamenter for medarbejderne eller for at sikre en høj kvalitet i medarbejderstaben.

Konklusion

I denne artikel har jeg redegjort for medarbejderomsætningen i Danmark med fokus på omfanget af job-separationer og hvilken type medarbejdere der er mest tilbøjelige til at forlade virksomheden. Konklusion er at hen imod 30 procent af alle medarbejdere forlader deres arbejdssted i løbet af et givent år og at dette er bestemt af forhold relateret til både medarbejderne og virksomheden. Den indsigt som er opnået gennem denne forskning kan anvendes direkte af virksomheder i en overvejelse af om det vil være profitabelt at reducere medarbejderomsætningen og til at forudse hvilke medarbejdere der kan forventes at forlade virksomheden i den nærmeste fremtid.

I denne diskussion har der været speciel fokus på effekten af løn, men det er også blevet understreget at andre forhold kan have tilsvarende betydning. I et studie som anvender de nyeste metoder inden for økonometrisk metode

har vi påvist at der er systematiske forskelle i medarbejderomsætningen på tværs af virksomheder - selv når der er korrigeret for et stort antal observerbare karakteristika, se Frederiksen, Honoré og Hu (2007). Dette kan afspejle en variation i arbejdsmiljøet på tværs af virksomheder, men også at der er forskel på den måde virksomheder anvender økonomiske incitamenter. Derfor har jeg været involveret i flere studier af hvordan incitamentskontrakter anvendes til at motivere medarbejderne og hvordan de påvirker medarbejderomsætningen, se f.eks. Frederiksen og Takats (2005). Det har vist sig at vi har utroligt meget at lære fra denne type studier og at det bør være et af de områder der skal forskes intensivt i de næste mange år. Det er imidlertid et problem at det er svært for forskere at få adgang til relevant information om de kontrakter der anvendes i virksomhederne - og ikke mindst at indhente data som gør denne forskning mulig. Jeg kan derfor kun opfordre virksomhederne til at bidrage aktivt til denne proces.

Summary

The Danish labour market is characterised by a high degree of employee turnover, which creates both advantages and disadvantages for Danish enterprises. The article reviews the scope of employee turnover in the Danish private sector and elucidates which employee groups are the most likely to leave their present job. It is

discussed how this information can be used by executive management to handle and reduce the high mobility in terms of cost reduction. A pivotal point here is to elucidate the practical appliance by executive management of the most recent research in employee mobility and stability.

Noter

* Dette forskningsprojekt er støttet af Forskningsrådet for Samfund og Erhverv (FSE) gennem en bevilling til Center for Corporate Performance (CCP).

** Hoover Institution, Stanford University; Handelshøjskolen, Århus Universitet og Center for Corporate Performance (CCP). Postadresse: Nationaløkonomisk Institut, Handelshøjskolen, Århus Universitet, Silkeborgvej 2, DK-8000 Aarhus C. E-mail: afr@asb.dk. www.asb.dk/staff/nat/afr.aspx.

1. En situation hvor medarbejderinitierede separationer kan være gavnlige for virksomheden er ved nedskæring gennem naturlig

2. Situationen kan naturligvis opfattes forskelligt af arbejdsgiver og arbejdstager men i andre situationer kan der også være incitamenter involveret. Medarbejdernes adgang til dagpenge er f.eks. forskellig afhængig af om der er tale om en firing eller at personen selv forlader sit job.
3. Det er ikke det samme som at sige at det er omkostningsfrit at afskedige en medarbejder, men blot at der ikke er større strukturelle omkostninger forbundet med fyringer. Dette skal ses i perspektivet af de betydelige omkostninger, f.eks. afgang da deciderede fyringsrunder, og den usikkerhed de skaber, derved kan undgås.

rikanske virksomheder har til "severance pay" og "experience rating" systemet som er ordninger der specificerer en betaling fra virksomheden til medarbejderen ved separation.

4. Se <http://www.asb.dk/research/centres-teams/centres/ccp.aspx>
5. Der er en stor mængde international litteratur som analyserer effekten af observerbare karakteristika på sandsynligheden for at en person forlader sit nuværende job, se f.eks. Anderson og Meyer (1994), Blau og Kahn (1981), Light og Ureta (1992), Lynch (1992) og Royalty (1998).
6. Der kan være forhold i en medarbejders liv der leder til jobseparationer og som må betegnes som eksogene, dvs. at de ikke kan påvirkes af arbejdsgiveren. Et eksempel er en person som når en alder hvor der i jobbet er påtvungen pension. Mere ekstreme eksempler er dødsfald og fatale sygdomme.
7. En mere detaljeret redegørelse for disse argumenter vil kræve sin egen artikel da det vil kræve en forklaring af den sortering og selektion af medarbejderne som ændringer i virksomhedens incitamentsstruktur fører med sig, se f.eks. Lazear (2000) og Frederiksen samt Takats (2005).

Litteratur

Akerlof, George A. and Jannet L. Yellen: "The Fair Wage-effort Hypothesis and Unemployment", *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 255-283, 1990.

Anderson, Patricia M. and Bruce D. Meyer: "The Extent and Consequences of Job Turnover", *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, pp. 177-248, 1994.

Davis, Steven. J., John Haltiwanger and Scott Schuh: *Job Creation and Destruction*, (MIT Press, Cambridge, MA), 1996.

Blau, Francine D. and Lawrence M. Kahn: "Race and Sex Differences in Quits by Young Workers", *Industrial and Labor Relations Review* 34, pp. 563-577, 1981.

Frederiksen, Anders, Gender Differences in Job Separation Rates and Employment Stability: New Evidence from Employer-Employee Data Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper # 2147, 2006. Publiceres i *Labour Economics*, 2008

Frederiksen, Anders: Discrete Time Duration Models with Group-level Heterogeneity. Joint with Bo E. Honoré and Luojia Hu, *Journal of Econometrics*, vol. 141(2), Pages 1014-1043, 2007.

Frederiksen, Anders and Elod Takáts: Layoffs as Part of an Optimal Incentive Mix: Theory and Evidence, *Industrial Relations Section Working Paper # 502*, Princeton University, 2005.

Frederiksen, Anders: Where did they go? - Modelling Transitions Out of Jobs. Joint with N. Westergaard-Nielsen, *Labour Economics*, vol. 14(5), pages 811-828, 2007.

Lazear, Edward: Performance Pay and Productivity," *American Economic Review* 90, pp. 1346-1361, 2000.

Light, Audrey and Manuelita Ureta: "Panel Estimates of Male and Female Job Turnover Behaviour: Can Female Nonquitters Be Identified?", *Journal of Labor Economics* 10, pp. 156-181, 1996.

Lynch, Lisa M.: "Differential Effects of Post-school Training on Early Career Mobility", Working Paper, National Bureau of Economic Research, 1992.

Royalty, Anne B.: "Job-to-Job and Job-to-Non-employment Turnover by Gender and Education Level", *Journal of Labor Economics* 14, pp. 392-443, 1998.