

Onderzoek “Bedrijfsinterne loopbaantransities”

Sarah Vansteenkiste
Marijke Verbruggen

10-2011

WSE-Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
E. Van Evenstraat 2 blok C – 3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



Onderzoek “Bedrijfsinterne loopbaantransities”

Sarah Vansteenkiste
Marijke Verbruggen

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

<p>Deze publicatie kwam tot stand met steun van het Europees Sociaal Fonds. Het ESF stelt middelen ter beschikking voor initiatieven die bijdragen tot meer en betere jobs voor meer mensen.</p> <p>Ontdek de werking in Vlaanderen via www.esf-agentschap.be.</p>	<p>Kernthema's ESF 2007-2013</p> <ul style="list-style-type: none"> Talenten activeren Arbeidskansen geven Ondernemen met mensen
	<p>ESF investeert in jouw toekomst.</p> 

Vansteenkiste, Sarah; Verbruggen, Marijke
Onderzoek “Bedrijfsinterne loopbaantransities”
Vansteenkiste, Sarah; Verbruggen, Marijke – Steunpunt Werk en Sociale Economie / Antwerpen: Universiteit Antwerpen, Faculteit Rechten, 2011, p. 37

ISBN-9789088730719

Copyright (2011) Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

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

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

Inhoudstafel

0.	Inleiding	5
0.1	Doel van het onderzoek	5
0.2	Methodologie	5
0.3	De respondenten voorgesteld	6
0.4	Dit rapport	8
1.	Bedrijfsinterne loopbaantransities	9
1.1	Inleiding	9
1.2	Algemeen voorkomen van transitie's	9
1.3	Kenmerken van de laatste transitie	9
1.3.3	Het transitieproces	11
1.4	Algemeen voorkomen van promoties	13
1.5	Kenmerken van de laatste gemaakte en gemiste promotie	14
1.6	Conclusie	16
2.	Toekomstige gewenste en verwachte transitie's	17
2.1	Inleiding	17
2.2	Bereidheid om een interne transitie te ondernemen	17
2.3	Kans om een interne transitie te ondernemen	18
2.4	Conclusie	19
3.	Jobbeleving	20
3.1	Inleiding	20
3.2	Jobbeleving	20
3.3	Relatie tussen jobbeleving en interne transitie's	23
3.4	Conclusie	27
4.	Het personeelsbeleid	28
4.1	Inleiding	28
4.2	Percepties van het personeelsbeleid	28
4.3	Invloed personeelsbeleid op toekomstige transitie's	32
4.4	Invloed personeelsbeleid op effecten transitie's	33
4.5	Conclusie	34
5.	Samenvattende conclusie	36
	Referenties	37

Tabellen

Tabel I:	Participerende organisaties	6
Tabel II:	Respondenten volgens persoonskenmerken	7
Tabel III:	Respondenten volgens gezinssituatie	7
Tabel IV:	Respondenten volgens jobkenmerken	8
Tabel V:	Respondenten volgens loopbaankenmerken	8
Tabel VI:	Algemeen voorkomen van transitie	9
Tabel VII:	Laatste interne transitie - naar type transitie (n=165).....	10
Tabel VIII:	Laatste transitie – naar mate van vrijwilligheid.....	11
Tabel IX:	Kenmerken van de procedure gevolgd bij de functieverandering.....	12
Tabel X:	Algemeen voorkomen van promoties	13
Tabel XI:	Factoren met grote of doorslaggevende invloed bij eigen promotie	14
Tabel XII:	Factoren met grote of doorslaggevende invloed bij promoties van collega's	15
Tabel XIII:	Verklaringen voor gemiste promoties	16
Tabel XIV:	Bereidheid om transitie te ondernemen	17
Tabel XV:	Kans om een transitie te ondernemen	18
Tabel XVI:	Overeenstemming met de werkomgeving	22
Tabel XVII:	Organisatiebetrokkenheid en verloopintentie	23
Tabel XVIII:	Werving en selectie	29
Tabel XIX:	Beoordeling.....	30
Tabel XX:	Opleidingsmogelijkheden	31
Tabel XXI:	Mentoring.....	31

0. Inleiding

0.1 Doel van het onderzoek

Via dit onderzoek willen we zicht krijgen op de antecedenten en de effecten van bedrijfsinterne loopbaantransities. Met “bedrijfsinterne loopbaantransities” doelen we op alle soorten jobveranderingen die een werknemer doormaakt bij zijn werkgever. Het kan daarbij gaan om promoties, maar ook om demoties, verandering van soort werk, verandering van afdeling of van werklocatie.

Rond bedrijfsinterne loopbaantransities is nog niet zoveel onderzoek verricht. Tegelijk wordt er vaak vanuit gegaan dat bedrijfsinterne transities – en een goed loopbaanbeleid in het algemeen – positief zijn voor zowel de onderneming als voor de werknemer. Zo veronderstelt men bijvoorbeeld dat een organisatie door het aanbieden van interne transitiemogelijkheden de betrokkenheid van de werknemers kan verhogen en zo het vrijwillig verloop kan beperken. Het aanbieden van loopbaanmogelijkheden wordt zo een manier om de kennis en know-how van de medewerkers binnen de onderneming te houden (DeLong, 2004). Daarnaast gaat men ervan uit dat interne loopbaantransities zorgen voor een kennisverruiming van de werknemers. Werknemers die een transitie hebben doorgemaakt, hebben immers de competenties om meerdere jobs binnen de organisatie uit te oefenen. Hierdoor neemt hun inzetbaarheid binnen de organisatie toe, wat op zijn beurt kan leiden tot een verhoging van het aanpasvermogen van de organisatie zelf (Markham, Harlan & Hackett, 1987). Wat de voordelen voor werknemers betreft, worden interne loopbaantransities geacht te leiden tot een grotere jobtevredenheid, een hogere motivatie en een betere match tussen de werknemer en zijn werkomgeving. Het beperkte onderzoek rond bedrijfsinterne loopbaantransities lijkt deze veronderstellingen grotendeels te bevestigen (e.g. Kalleberg en Mastekaasa, 2001; De Vos en Dewettinck, 2008).

Via dit onderzoek willen we in de eerste plaats deze relaties opnieuw testen in een Belgische context. We willen bovendien verder gaan en de gevonden relaties dieper ontleden. Zo willen we onder meer bestuderen of de effecten van interne transities afhangen van de kenmerken van de transitie. Het lijkt immers aannemelijk dat promoties een andere invloed hebben dan demoties of veranderingen van werklocatie. Ook de mate waarin een individu een jobverandering vrijwillig ondernam of zich ertoe gedwongen voelde zou een invloed kunnen hebben. De invloed van dergelijke transitiekenmerken werd tot nu toe in onderzoek amper bestudeerd. Tot slot willen we in deze studie ook stilstaan bij de antecedenten van bedrijfsinterne loopbaantransities. Als interne transities inderdaad positieve effecten hebben voor de organisatie en de werknemers, is het immers belangrijk om zicht te hebben op wie bereid is dergelijke transities te ondernemen en op hoe de organisatie deze bereidheid kan beïnvloeden. We zullen daarbij bijzondere aandacht besteden aan de impact van het personeelsbeleid.

0.2 Methodologie

0.2.1 Procedure

In totaal werkten 4 organisaties aan dit onderzoek mee. De organisaties werden geselecteerd op basis van hun interesse in en/of actief beleid rond loopbaanmanagement. Tabel I geeft over iedere organisatie kort wat algemene informatie.

Tabel I: Participerende organisaties

	Aantal werknemers België	Aantal aangeschreven werknemers	Sector
Smals	1500	204 ¹	ICT-sector
Puratos	831	214 ²	Voedingssector
ACW	135	135	Belangenorganisatie
KAV	80	80	Sociaal-culturele sector

¹ Nederlandstalige kernbedienden (i.e. niet gedetacheerd), met anciënniteit van minstens 1 jaar, max. 57 jaar.

² Nederlandstalige bedienden

In de verschillende organisaties werden de Nederlandstalige bedienden via mail uitgenodigd om aan het onderzoek mee te werken. Medewerking bestond uit het laten invullen van een gestandaardiseerde vragenlijst van ongeveer 30 minuten. De vragenlijst werd online in het Nederlands aangeboden en bevatte vragen rond gemaakte bedrijfsinterne loopbaantransities, verwachte toekomstige transities, jobkenmerken, jobbeleving, het personeelsbeleid van de organisatie en het algemeen welzijn. In iedere organisatie kregen de werknemers 3 weken de tijd om de vragenlijst in te vullen en er werden telkens 2 tot 3 herinneringsmailtjes verstuurd.

0.2.2 Respons

Van de 633 werknemers die werden aangeschreven om aan het onderzoek mee te werken, vulden er 342 de vragenlijst volledig in. Dit is een respons van 54%.

0.3 De respondenten voorgesteld

Voor we ingaan op de resultaten van de enquête, is het zinvol om eerst te bekijken wie precies aan het onderzoek heeft deelgenomen. Dit kan helpen om de resultaten beter te kaderen. In deze paragraaf bespreken we daarom kort de persoons-, gezins-, job- en loopbaan kenmerken van de respondenten. We zullen daarbij ook telkens bekijken of uw respondenten verschillen van de respondenten uit de andere organisaties.

0.3.1 Persoonskenmerken

De meeste respondenten aan dit onderzoek zijn man (52%), hooggeschoold (46%) en van autochtone afkomst (97%). De jongste respondent is 23 jaar en de oudste 64 jaar. De gemiddelde respondent is 41 jaar. Verder blijken de meeste respondenten woonachtig in Vlaams-Brabant of Oost-Vlaanderen. Dit is uiteraard gerelateerd aan de locatie van de vestigingen van de meewerkende organisaties.

Tabel II: Respondenten volgens persoonskenmerken

	Aandeel/Gemiddelde
Vrouwen	61,1%
Leeftijd	40,5 jaar
Van allochtone origine	3,0%
Opleidingsniveau	
Max. dipl. middelbaar	15,2%
Hogeschool KT	42,2%
Universiteit; hogeschool LT	42,2%
Woonplaats	
Brussel	3,2%
Vlaams-Brabant	28,2%
Antwerpen	19,0%
Limburg	7,9%
West-Vlaanderen	10,2%
Oost-Vlaanderen	30,6%
Wallonië	0,9%

0.3.2 Gezinssituatie

De meerderheid van de respondenten heeft een partner (86%) en minstens 1 kind (59%). Het aantal kinderen varieert tussen 1 en 5, met meestal 2 kinderen per gezin.

Tabel III: Respondenten volgens gezinssituatie

	Aandeel/Gemiddelde
Partner	
Geen partner	13,9%
Partner, zonder job	7,0%
Partner, met job	79,0%
Kinderen	
Heeft kinderen	59,3%
Aantal kinderen	1,1 kinderen

0.3.3 Jobkenmerken

De gemiddelde respondent werkt al 7 jaar in de huidige functie en al bijna 11 jaar bij de huidige werkgever. Gegeven de relatief lange anciënniteit, hoeft het niet te verbazen dat de meeste respondenten (96%) een vast contract hebben.

Qua functieniveau, rekt 17% van de respondenten zich tot het administratief personeel, 21% tot het uitvoerend personeel (bv. ICT-functie in een ICT-bedrijf; loketbediende in een bank) en 26% ziet zich als een professional. Iets meer dan een derde van de respondenten geeft aan een (middle tot top) managementfunctie te bekleden. Het aandeel respondenten dat leiding geeft, ligt wel iets hoger, namelijk op 40%. De respondenten komen tot slot uit verschillende functiedomeinen, gaande van uitvoerende diensten, over R&D tot sales en marketing.

Tabel IV: Respondenten volgens jobkenmerken

	Aandeel/Gemiddelde
Anciënniteit in de functie	6,0 jaar
Anciënniteit in de organisatie	10,2 jaar
Vast contract	96,1%
Functieniveau	
Administratief medewerker	17,0%
Uitvoerend personeel	21,0%
Professional	25,8%
Manager	36,2%
Leidinggevend	39,8%
Funciedomein	
Uitvoerende diensten	14,9%
Administratie	13,6%
Onderzoek en ontwikkeling	11,0%
ICT en internet	3,1%
Technische ondersteuning	5,3%
Logistiek, Sales, Financiën	22,4%
Andere	29,8%

0.3.4 Loopbaankenmerken

De gemiddelde respondent is al bijna 18 jaar aan het werk. Over de gehele loopbaan is men gemiddeld genomen 2 keer van werkgever veranderd en bij 42% van de respondenten ging de overgang tussen twee werkgevers gepaard met een periode van werkloosheid.

Tabel V: Respondenten volgens loopbaankenmerken

	Aandeel/Gemiddelde
Werkervaring in het algemeen	17,8 jaar
Aantal keer veranderd van wgr	2,3 keer
Ooit werkloos geweest	41,8%

0.4 Dit rapport

Nu we de gebruikte methodologie en de respondenten hebben voorgesteld, kunnen we overgaan tot de resultaten van deze studie. Deze zullen in de volgende hoofdstukken worden besproken. In een eerste hoofdstuk staan we stil bij de ervaringen van onze respondenten met bedrijfsinterne loopbaantransities. We bekijken daarbij zowel hoe vaak transities voorkomen als de manier waarop deze transities verlopen (o.a. de mate waarin de transitie iets was wat de werknemer zelf graag wou, de mate van ondersteuning door de organisatie). Hoofdstuk 2 focust vervolgens op toekomstige transities. Meer specifiek zullen we bekijken welke transities de respondenten in de nabije toekomst denken te maken en/of graag zouden willen maken. In het derde hoofdstuk bestuderen we hoe de respondenten hun huidige job beleven (o.a. hoe tevreden ze zijn met hun job) en hoe deze jobbeleving beïnvloed wordt door bedrijfsinterne loopbaantransities. In een vierde hoofdstuk gaan we tot slot na hoe het personeelsbeleid binnen de organisaties gepercipieerd wordt en op welke manier organisaties via hun personeelsbeleid bedrijfsinterne transities kunnen ondersteunen en stimuleren.

1. Bedrijfsinterne loopbaantransities

1.1 Inleiding

Centraal in deze studie staan bedrijfsinterne loopbaantransities. Hiermee doelen we op alle soorten veranderingen van job die werknemers binnen hun organisatie doormaken. Het kan daarbij gaan om promoties, maar ook om laterale veranderingen van functie, verandering van afdeling en verandering van werklocatie.

In dit eerste hoofdstuk bekijken we de transitie die de respondenten in het verleden gemaakt hebben. We staan zowel stil bij hoe vaak men transitie maakte als bij de kenmerken van deze transitie. In het volgende hoofdstuk zullen we ingaan op gewenste en verwachte transitie in de nabije toekomst. In de hoofdstukken daarna gaan we dieper in op de effecten van deze transitie en op hoe een organisatie via haar personeelsbeleid deze transitie en hun effecten kan beïnvloeden.

1.2 Algemeen voorkomen van transitie

Bedrijfsinterne transitie blijken relatief frequent voor te komen onder onze respondenten. Bijna twee derde van alle respondenten (63%) heeft in het verleden een interne transitie ondernomen. Met andere woorden: zij hebben vóór de huidige functie nog minstens 1 andere functie uitgeoefend bij de huidige werkgever. Gemiddeld doorliepen onze respondenten tot nu toe 2,6 verschillende functies, met een maximum van 7 verschillende functies.

Tabel VI: Algemeen voorkomen van transitie

	Aandeel/Gemiddelde
Interne transitie ondernomen	63,3%
Gemiddeld aantal interne transitie doorlopen	2,6

Invloed van persoons-, job- en loopbaan kenmerken. Het aantal transitie blijkt niet af te hangen van het geslacht van de respondent. Met andere woorden: de mannen en de vrouwen die aan deze studie deelnamen, oefenden in hun huidige organisatie evenveel verschillende functies uit. Leeftijd en anciënniteit blijken wel een invloed te hebben op de interne mobiliteit. Hoe ouder men is en – daarmee samenhangend – hoe langer men al in de organisatie werkt, des te groter de kans dat men al een transitie gemaakt heeft. Tot slot blijkt dat wie momenteel in een leidinggevende en/of managementfunctie zit, vaker een interne transitie heeft doorgemaakt. Het gaat bij hen vermoedelijk veelal om promoties.

1.3 Kenmerken van de laatste transitie

Niet alle transitie zijn gelijk. Sommige transitie impliceren een verandering in loon of verantwoordelijkheid (bv. bij een promotie of demotie), terwijl dat bij andere transitie niet het geval is. Ook kunnen transitie van elkaar verschillen in de ondersteuning die men krijgt vanuit de organisatie, in het traject dat geleid heeft tot de feitelijke verandering (bv. sollicitatieprocedure), etc. De specifieke kenmerken van een transitie zijn vermoedelijk sterk bepalend voor de effecten ervan.

In deze paragraaf staan we daarom stil bij een aantal kenmerken waarvan we verwachten dat ze een invloed kunnen hebben op de effecten van de transitie. We bestuderen achtereenvolgens (a) de soort transitie (bv. promotie, demotie, verandering van soort werk); (b) of de transitie vrijwillig of eerder gedwongen was en (c) het proces dat vooraf ging aan de transitie (bv. was er een sollicitatieprocedure?). We bekijken deze kenmerken steeds voor de laatste transitie die de respondenten ondernomen hebben. We zullen deze kenmerken hier enkel beschrijven. In een later hoofdstuk gaan we na of deze kenmerken inderdaad

een invloed hebben op de effecten van de transitie. We merken tot slot nog op dat we in deze paragraaf uiteraard enkel de antwoorden gebruiken van de respondenten die al ooit een transitie ondernomen hebben.

1.3.1 Soort transitie

We bekijken in de eerste plaats het soort transitie. Concreet gaan we hier na welke veranderingen de laatste transitie precies inhield. De resultaten staan weergegeven in de onderstaande tabel. We merken daarbij op dat eenzelfde transitie meerdere soorten veranderingen kan impliceren. Vandaar dat de som van de percentages in de tabel groter is dan 100%.

De laatste transitie die de respondenten ondernomen hebben binnen hun huidige organisatie hield het vaakst een verandering van soort werk (48,5%) in. Ook promoties (47,3%) kwamen onder de laatst gemaakte transities frequent voor. Verder ging bij bijna 30% van de respondenten de laatste transitie gepaard met een verandering van afdeling. Verandering van werklocatie (14,5%) en demoties (4,8%) kwamen het minst vaak voor.

Tabel VII: Laatste interne transitie - naar type transitie (n=165)

	Aandeel/Gemiddelde
Promotie	47,3%
Demotie	4,8%
Verandering van soort werk	48,5%
Verandering van afdeling	29,7%
Verandering werklocatie	14,5%

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Of de laatste transitie een promotie inhield, blijkt af te hangen van het geslacht, de anciënniteit en de functiemarkers van de respondent. Ten eerste was bij mannen de laatste ondernomen transitie vaker een promotie dan bij vrouwen. Dit wijst echter niet noodzakelijk op een glazen plafond voor vrouwen in de meewerkende organisaties – het gaat immers enkel om de laatst gemaakte transitie. Zoals later zal blijken (zie paragraaf 1.4), is de kans dat iemand al ooit promotie maakte in de huidige organisatie even groot voor vrouwen als voor mannen. Ten tweede vonden we dat het aantal jaar dat men in de huidige functie werkt, positief gerelateerd is aan het maken van een promotie als laatste functieverandering. Dit lijkt intuïtief logisch, gezien men meestal een tijdje moet werken in een functie vooraleer men een promotie kan maken. Tot slot vonden we dat ook de laatste transitie van leidinggevend, uitvoerend- en managementpersoneel vaker een promotie was.

De kans dat de laatste transitie een demotie inhield, wordt dan weer beïnvloed door iemands leeftijd, anciënniteit, het hebben van inwonende kinderen en door de functiemarkers. Meer bepaald blijkt dat hoe ouder men is – en dus hoe langer iemand al in de organisatie werkt – hoe groter de kans dat de laatste transitie een demotie was. Het aanbieden van een job op een lager niveau, met minder werkdruk en verantwoordelijkheid, kan een optie zijn om de oudere werknemer het wat rustiger aan te laten doen en hen zo motiveren om langer aan het werk te blijven. We vonden verder dat demoties minder vaak plaatsvonden bij respondenten met inwonende kinderen. Dit is vermoedelijk gerelateerd met de leeftijd van de respondenten; oudere werknemers hebben immers veelal geen inwonende kinderen meer. Bovendien zullen de financiële implicaties van een demotie minder erg zijn wanneer men geen inwonende kinderen (meer) heeft. Verder blijkt dat de laatste transitie minder vaak een demotie was bij mensen die momenteel in een leidinggevende positie zitten.

Tot slot stelden we vast dat veranderingen van afdeling minder vaak voorkwamen bij personen met kinderen of met een werkende partner en dat verandering van soort werk en van werklocatie significant minder vaak ondernomen werden door leidinggevend en vaker door professionele medewerkers.

1.3.2 Vrijwillig of gedwongen?

Een tweede kenmerk van de transitie waar we bij stil staan in deze studie, is de mate waarin de transitie vrijwillig of eerder gedwongen was. Uit empirisch onderzoek naar de gevolgen van bedrijfsexterne jobmobiliteit (i.e. verandering van werkgever) blijkt immers dat het vrijwillig of gedwongen karakter van de jobverandering vaak bepalend is voor de gevolgen die de verandering teweegbrengt. Het is vooral de vrijwillige en positief gemotiveerde jobmobiliteit die voordelig uitdraait (De Winne et al., 2009; Andersen et al., 2008; Feldman & Ng, 2007; Vandenbrande & Coppin., 2007). We vermoeden dat dit niet enkel geldt voor verandering van werkgever, maar ook voor transities binnen een organisatie. In dit deel bekijken we daarom of de respondenten hun laatste interne transitie als vrijwillig of gedwongen percipiëren.

- Om hierop zicht te krijgen peilden we in de eerste plaats naar de initiatiefnemer van de laatste transitie. Hiertoe vroegen we de respondenten van wie het initiatief kwam om te stoppen met de vorige functie en te starten in de huidige. Ongeveer de helft van alle deelnemers aan dit onderzoek geven aan dat ze voornamelijk op initiatief van de werkgever zijn veranderd van functie.
- Dat een transitie gemaakt werd op initiatief van de werkgever, hoeft echter niet noodzakelijk te impliceren dat de transitie gedwongen is verlopen. De aangeboden transitie kan immers perfect overeenstemmen met wat de werknemer zelf voor ogen had. In tweede instantie hebben we daarom gevraagd of de functieverandering iets was wat men zelf graag wou of iets waartoe men zich gedwongen voelde. Zowat 25% geeft aan dat men zich gedwongen voelde tot de functieverandering.

Tabel VIII: Laatste transitie – naar mate van vrijwilligheid

	Aandeel/Gemiddelde
Transitie op initiatief werkgever (n=163)	49,1%
Transitie voelt als gedwongen (n=144)	26,3%

Invloed van persoons-, job- en transitiekenmerken. We vonden geen invloed van persoonskenmerken op de vrijwilligheid van de transitie. Met andere woorden: de kans dat de laatste transitie gedwongen tot stand kwam, is even groot voor mannen en vrouwen, voor hoog-, laag- en middengedwonden, voor personen met en personen zonder partner en voor personen met en personen zonder kinderen. Wat de jobkenmerken betreft, vonden we enkel een invloed van de anciënniteit in de huidige job. Meer bepaald bleek het aantal jaar men in de huidige functie werkzaam is een significant negatief verband te vertonen met het gevoel gedwongen te zijn tot de functieverandering. M.a.w. indien men langer in de huidige functie werkt, heeft men minder vaak het gevoel dat de laatste jobverandering een gedwongen transitie was. Langer tewerkgesteld zijn in de huidige functie betekent dat de laatste functieverandering vroeger plaatsvond in de tijd. Door het verstrijken van meer tijd is het mogelijk dat men de perceptie van 'gedwongenheid' heeft bijgesteld, bijvoorbeeld omdat men de huidige job meer en meer is gaan appreciëren.

Tot slot vonden we ook een invloed van het soort transitie. Promoties blijken het vaakst te gebeuren op initiatief van de werkgever (nl. 60% is op initiatief van de werkgever), terwijl veranderingen van afdeling meestal het initiatief zijn van het individu zelf (nl. 65%). Beide transities gebeuren wel even vaak vrijwillig als gedwongen. Dat laatste geldt niet voor demoties en veranderingen van werklocatie. Werknemers die een dergelijke transitie achter de rug hebben, hebben vaak (en significant vaker dan bij andere transities) het gevoel dat dit een gedwongen transitie was (nl. bij 75% van de demoties en bij 46% van de veranderingen van werklocatie ervaarde de werknemer dit als een gedwongen transitie).

1.3.3 Het transitieproces

Tot slot bekijken we een aantal aspecten van het proces van de transitie. In eerste instantie vroegen we de respondenten of ze bij hun laatste jobverandering hadden deelgenomen aan een sollicitatieprocedure. Wanneer men een functieverandering verkregen heeft via een algemene sollicitatieprocedure is de kans groter dat de andere medewerkers de functieverandering makkelijker zullen aanvaarden. Dit is vooral

belangrijk bij promoties. Tegelijk kan het de werknemer die als beste uit de sollicitatieprocedure komt, ook een groter zelfvertrouwen geven, wat zijn motivatie kan verhogen.

Om de huidige functie te verkrijgen heeft zowat 1 op 3 van alle respondenten die een interne transitie hebben ondernomen, deelgenomen aan een selectieprocedure. Bij aanwerving in de nieuwe functie heeft 79% van de respondenten informatie gekregen over de inhoud van de job. Dit betekent tegelijk dat meer dan 20% vooraf geen informatie gekregen heeft over de inhoud van de nieuwe job. Bij diegenen die wel informatie kregen, werd deze info in 54% van de gevallen verstrekt door de huidige baas. Bij zowat 20% van de respondenten werd ook informatie verkregen via de nieuwe collega's. De personeelsdienst bood bij 11% van de respondenten inhoudelijke informatie over de functie. Slechts een kleine minderheid (10,2%) geeft aan de verkregen informatie onnauwkeurig te vinden.

Tot slot zijn we ook nagegaan hoe groot de tevredenheid is met de gevolgde procedure bij de functieverandering. We deden dit op twee manieren. In de eerste plaats gingen we na in hoeverre de werknemer het gevoel had dat de organisatie rekening hield met zijn of haar ideeën en zorgen bij de functiewijziging. Hiertoe legden we de respondenten 3 stellingen voor (o.a. "De organisatie heeft rekening gehouden met mijn ideeën en voorkeuren bij de verandering"), die de respondenten moesten beoordelen met een punt tussen 1 ('helemaal niet akkoord') en 5 ('helemaal akkoord'). We zetten de antwoorden op deze drie stellingen om naar een punt op 10. Hoe hoger de score, hoe beter de ondersteuning door de organisatie. De gemiddelde score bedraagt 6,1/10. Met andere woorden: de respondenten hadden over het algemeen het gevoel dat de organisatie rekening gehouden heeft met de eigen zorgen en ideeën bij het doorvoeren van de transitie. In de tweede plaats vroegen we de respondenten in hoeverre ze controle of invloed hadden gehad op hoe de transitie verlopen is. De respondenten dienden opnieuw 3 items (o.a. "Ik had zelf een invloed op de manier waarop de verandering is gebeurd") te beoordelen. Hun antwoorden werden omgezet naar 1 punt op 10, waarbij hogere scores wijzen op méér invloed. We bekwamen een gemiddelde op deze vraag van 6/10, wat aangeeft dat de respondenten een behoorlijk gevoel van controle/invloed hebben. Al bij al lijken de respondenten dus tevreden met de procedure gevolgd bij de functieverandering.

Tabel IX: Kenmerken van de procedure gevolgd bij de functieverandering

	Aandeel/Gemiddelde
Deelgenomen aan selectieprocedure	28,7%
Informatie gekregen over jobinhoud	78,5%
Informatie verstrekt door baas	54,3%
Informatie verstrekt door nieuwe collega's	19,4%
Informatie verstrekt door personeelsdienst	10,9%
Informatie is onnauwkeurig	10,2%
Gevoel van rekenschap door de organisatie	6,1/10
Gevoel van controle/invloed	6,0/10

Invloed van persoons-, job- en loopbaankenmerken. Vrouwen hebben ten opzichte van mannen minder vaak informatie gekregen over de inhoud van de job en vinden de vooraf verkregen informatie over de huidige functie minder nauwkeurig. Hun score op gevoel van rekenschap ligt eveneens significant lager dan die van mannen.

Leeftijd, en daarmee samenhangend het aantal jaar werkzaam in de huidige onderneming, zijn negatief gecorreleerd met het krijgen van informatie over de jobinhoud. Hoe ouder men is of hoe langer men werkt in de huidige onderneming, hoe minder vaak men informatie heeft gekregen over de jobinhoud voor het starten in de huidige functie. Mogelijk hebben werknemers die al langer werken in de organisatie door hun ervaring meer zicht op de inhoud van de verschillende aanwezige functies waardoor ze minder informatie nodig hebben over de nieuwe functie. Overigens blijken oudere werknemers de verkregen informatie minder nauwkeurig te vinden dan jongere werknemers.

Van alle type transitieën blijken de meewerkende organisaties het vaakst sollicitatieprocedures te hanteren voor promoties. Logischerwijze vonden we dan ook dat leidinggevenden – wiens laatste transitie het vaakst een promotie was – vaker hebben moeten deelnemen aan een selectieprocedure voor het verkrijgen van hun huidige functie. We merken wel op dat nog 55% van alle promoties gebeurd zijn zonder formele selectieprocedure. Leidinggevenden blijken tot slot ook vaker het gevoel te hebben dat ze zelf controle hadden over de laatste promotie.

1.4 Algemeen voorkomen van promoties

Op één specifieke transitiesoort, namelijk op promoties, zijn we in onze vragenlijst wat dieper ingegaan. Promoties zijn zowel voor individuen als voor organisaties nog steeds een belangrijke en populaire transitie. Promoties bieden werknemers een verhoging van inkomen, status en persoonlijke ontwikkeling (Gesthuizen, 2009). Bovendien worden werknemers die een promotie doorlopen als (meer) succesvol beschouwd door anderen. Voor organisaties bieden promoties een belonings- en motivatieinstrument. Het geeft hen bovendien de kans om de leidinggevende posities te laten invullen door mensen die de organisatie reeds goed kennen. Tot slot kan het individuele succes dat een promotie meebrengt voor een werknemer ook leiden tot een verhoging van het organisatiesucces (Ng et al, 2005). We vroegen in onze vragenlijst zowel naar de gemaakte als naar mogelijk gemiste promoties. Een promotie missen kan immers een belangrijke demotiverende gebeurtenis zijn voor werknemers.

Wat de gemaakte promoties betreft, merken we dat deze transitie ook onder onze respondenten erg populair zijn. In totaal maakte 52% van alle respondenten (en 83% van de mensen die ooit een interne transitie gemaakt hebben) al een promotie in de huidige organisatie. Wie ooit promotie maakte, maakte bovendien gemiddeld méér dan 1 promotie (gemiddeld aantal promoties: 1,7 promoties). Het maximum aantal promoties dat iemand bij zijn huidige werkgever maakte, is 7.

In totaal meldt verder 19% van alle respondenten ooit gesolliciteerd te hebben voor een promotie, maar deze niet te hebben gekregen. Bij 70% van hen was er sprake van één gemiste promotie, terwijl 30% minstens twee keer (en maximum 10 keer) een promotie gemist heeft.

Tabel X: Algemeen voorkomen van promoties

	Aandeel/Gemiddelde
Promotie(s) gemaakt binnen huidige organisatie	52,1%
Gemiddeld aantal gemaakte promoties	1,7
Gemiste promoties	18,8%

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Het aantal promoties blijkt niet afhankelijk te zijn van het geslacht van de respondent. Met andere woorden: de mannen en de vrouwen die aan deze studie deelnamen, maakten even vaak promotie. Er lijkt met andere woorden geen glazen plafond voor vrouwen te zijn in de vier organisaties die deelnamen aan deze studie. Bovendien blijkt dat mannen significant vaker een promotie hebben gemist dan vrouwen. Dit betekent mogelijk dat mannen vaker solliciteren voor een promotie dan vrouwen, waardoor ze vaker de promotie niet zullen krijgen. Ook leeftijd en anciënniteit hebben een invloed op het krijgen van promoties. Hoe ouder men is en – daarmee samenhangend – hoe langer men al in de organisatie werkt, des te groter de kans dat men al een promotie gemaakt heeft. Hoe langer men bovendien al in de organisatie werkt, hoe minder gemiste promoties men ervaart. Dit kan erop wijzen dat mensen die een promotie missen vaak de organisatie verlaten.

Tot slot blijkt dat wie momenteel in een leidinggevende en/of managementfunctie zit, vaker een interne promotie heeft doorgemaakt. De vier organisaties die aan dit onderzoek deelnamen, blijken dus voor hun leidinggevende posities open te staan voor sollicitanten van binnen het bedrijf.

1.5 Kenmerken van de laatste gemaakte en gemiste promotie

Ook op de laatst gemaakte en op de laatst gemiste promotie zijn we wat dieper ingegaan. Meer in het bijzonder zijn we gaan kijken naar de redenen waarom men denkt de promotie al dan niet gekregen te hebben. Algemeen wordt aangenomen dat individuele promoties verdiend worden op basis van competenties, motivatie en leiderschapskwaliteiten. Toch percipiëren werknemers dit niet altijd zo. De perceptie van de werknemer aangaande de reden waarom een promotie al dan niet werd verkregen, kan een impact hebben op ondermeer de tevredenheid en werkattitudes van de werknemer in kwestie (Carson et al, 1994). Zo kunnen werknemers die menen een promotie gekregen te hebben omwille van hun contacten of omwille van positieve discriminatie, minder overtuigd zijn van hun capaciteiten en daardoor – omdat ze zich minder competent voelen – ook minder tevreden zijn met de nieuwe job.

1.5.1 Gepercipiëerde redenen voor de eigen gekregen promoties

Welke factoren de respondenten doorslaggevend vinden bij het krijgen van hun laatste promotie wordt weergegeven in onderstaande tabel. Daaruit blijkt dat de respondenten hun motivatie (72%) als belangrijkste promotiereden naar voor schuiven, gevolgd door hun kennis van het domein (68%) en hun persoonlijkheid (60%). De factor geslacht (2%) en contacten met belangrijke personen buiten de organisatie (7%) percipiëren de meesten als niet of weinig invloedrijk bij het krijgen van hun promotie.

Al bij al lijken de respondenten hun gekregen promoties dus vooral toe te schrijven aan hun eigen competenties eerder dan aan externe factoren, zoals anciënniteit of connecties. Dit is in lijn met onderzoek rond de attributietheorie. Uit dit onderzoek blijkt immers dat individuen de neiging hebben om hun successen eerder toe te schrijven aan hun eigen kunnen dan aan externe factoren.

Tabel XI: Factoren met grote of doorslaggevende invloed bij eigen promotie

	Aandeel/Gemiddelde
Motivatie	72,3%
Kennis van het domein	67,6%
Persoonlijkheid	60,2%
Kennis van de organisatie	46,9%
Leiderschapskwaliteiten	34,9%
Gevolgte opleidingen	12,4%
Anciënniteit	31,1%
Contact met belangrijke personen binnen de organisatie	13,6%
Contacten met belangrijke personen buiten de organisatie	7,3%
Geslacht	1,7%

Invloed van persoons-, job- en loopbaankenmerken. We vinden geen invloed van persoonskenmerken. Dit betekent dat mannen en vrouwen, oudere en jongere personen, hoog- en laaggeschoolden, personen met en zonder kinderen, personen met en zonder partner gelijkaardige redenen toeschrijven voor het krijgen van de laatste promotie.

Anciënniteit heeft wel een invloed. Meer bepaald vonden we dat mensen die al langer in de huidige functie werken (en dus ook: mensen bij wie de promotie al langer geleden is), de invloed van motivatie en persoonlijkheid lager inschatten. We vermoeden dat dit een simpel effect is van het verloop der tijd.

Ook het functieniveau speelt een rol. Personen die momenteel in een managementfunctie zitten, vermoeden vaker dat hun leiderschapskwaliteiten en hun persoonlijkheid een grote rol hebben gespeeld bij het krijgen van hun laatste promotie. Hetzelfde geldt voor leidinggevend. Zij vermoeden bovendien minder vaak een invloed van anciënniteit.

1.5.2 Gepercipieerde redenen voor promoties die collega's gekregen hebben

Om nog wat meer zicht te krijgen op hoe de respondenten het promotiebeleid van hun organisatie ervaren, vroegen we hen eveneens welke factoren volgens hen van invloed waren bij promoties die hun collega's gekregen hadden. Onderstaande tabel geeft de antwoorden op deze vraag.

We merken in de eerste plaats dat dezelfde factoren het belangrijkste worden geacht, namelijk kennis van het domein, motivatie en persoonlijkheid. Wel is het belang dat men eraan hecht iets minder sterk dan bij de eigen gekregen promoties. In het algemeen vermoedt men vaker dat collega's hun promoties gekregen hebben omwille van externe factoren. Men schrijft promoties van collega's vooral vaker toe aan de contacten van deze persoon met belangrijke mensen binnen de organisatie (wat men vaak ziet als 'vriendjespolitiek').

Tabel XII: Factoren met grote of doorslaggevende invloed bij promoties van collega's

	Aandeel
Motivatie	60,8%
Kennis van het domein	61,5%
Persoonlijkheid	58,4%
Kennis van de organisatie	55,4%
Leiderschapskwaliteiten	46,0%
Gevolgde opleidingen	25,6%
Anciënniteit	28,9%
Contact met belangrijke personen binnen de organisatie	46,3%
Contacten met belangrijke personen buiten de organisatie	21,5%
Geslacht	6,2%

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Hoewel mannen en vrouwen hun eigen promoties toeschrijven aan gelijkaardige redenen, blijkt dit niet het geval te zijn bij promoties die collega's krijgen. Vrouwen verklaren de promoties van hun collega's vaker op basis van het geslacht van de kandidaat, zijn of haar motivatie, leiderschapskwaliteiten en connecties met mensen van buiten de organisatie. Hoe ouder men is, hoe minder invloed men dan weer ziet van anciënniteit. Ook opleidingsniveau blijkt een invloed te hebben op de vermoede redenen achter promoties van collega's. In het algemeen lijken hooggeschoolden aan alle factoren een hoger belang toe te dichten, en dan voornamelijk aan anciënniteit en connecties binnen de organisatie. Dat lager geschoolden alle factoren een lagere invloed toedichten, kan erop wijzen dat ze geen duidelijk beeld hebben van de redenen voor promotie; of dat ze ervaren dat promoties eerder willekeurig worden toegekend.

Ook het functieniveau blijkt van tel. Leidinggevend en personen in een managementfunctie schrijven de promoties van hun collega's vaker toe aan de competenties van hun collega's en minder vaak aan externe factoren, zoals geslacht of anciënniteit. Aangezien leidinggevend en managers vaak meebe-slissen over promoties, hebben deze respondenten wellicht een duidelijker beeld van de gehanteerde criteria. Tegelijk is het mogelijk dat de antwoorden van deze respondenten enigszins vertekend zijn, aangezien het natuurlijk meer verantwoord is om promoties toe te kennen op basis van verdienste.

1.5.3 Gepercipieerde redenen voor gemiste promoties

Zoals we eerder al zeiden, is het eveneens belangrijk rekening te houden met de werknemers die gesolliciteerd hebben voor een promotie maar deze niet gekregen hebben. We bekijken daarom ook de redenen waarom respondenten denken dat ze ooit een promotie gemist hebben.

Van alle respondenten die ooit een promotie gemist hebben, vond slechts 19% dat de functie uiteindelijk gegaan is naar iemand die beter was dan hij of zij zelf. Een gelijkaardig percentage (nl. 22%) vond zichzelf uiteindelijk toch niet zo geschikt voor de functie. Met andere woorden: de grote meerderheid van de

respondenten die ooit een promotie gemist hebben, is er niet van overtuigd dat de organisatie de juiste beslissing heeft genomen. Bijna 30% is van mening dat de functie uiteindelijk gegaan is naar de persoon met de beste connecties en bijna 20% voelt zich gediscrimineerd.

Deze resultaten indiceren dat personen die ooit een promotie gemist hebben, dit maar moeilijk kunnen plaatsen. Een dergelijk gebrek aan begrip voor de beslissing van de organisatie zou wel eens sterk demotiverend kunnen werken. Wil men dit vermijden – of op zijn minst reduceren – lijkt het daarom belangrijk om goed te communiceren over de motivaties voor de promotiebeslissing. Het valt daarbij evenwel niet uit te sluiten dat gemiste promoties bij bepaalde personen altijd een zekere ‘wrok’ teweeg zullen brengen.

Tabel XIII: Verklaringen voor gemiste promoties

	Aandeel/Gemiddelde
Diegene die de functie uiteindelijk kreeg, was beter dan ik	18,8%
Ik was uiteindelijk niet zo geschikt voor de functie	21,7%
Functie is gegaan naar persoon met beste connecties	27,9%
Ik kreeg de functie niet omwille van discriminatie	18,8%

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. We vinden erg weinig invloed van persoons-, job- of loopbaanmerken. Personen met kinderen zeggen wel vaker dat ze uiteindelijk niet zo geschikt waren voor de job en leidinggevenden geven vaker aan dat de job gegaan is naar de persoon met de beste connecties.

1.6 Conclusie

Al bij al lijken transitie onder onze respondenten erg vaak voor te komen. De doorgemaakte transitie blijken echter behoorlijk te variëren, zowel in het soort transitie als in het proces dat leidde tot de transitie. Opvallend is dat interne transitie vaak niet gepaard gaan met een selectieprocedure en in een kwart van de gevallen als een gedwongen loopbaanstap worden ervaren.

Ook promoties kwamen erg vaak voor onder onze respondenten. Meer dan de helft van de respondenten had ooit al een promotie gemaakt bij de huidige werkgever. De eigen gekregen promoties blijkt men vooral toe te schrijven aan de eigen motivatie en competenties. Bij promoties van collega's vermoedt men toch iets meer invloed van externe factoren, vooral van de connecties die iemand heeft. Respondenten die ooit een promotie gemist hebben, lijken dit nog steeds maar moeilijk te kunnen plaatsen. Een gemiste promotie lijkt een soort ‘blijvende wrok’ te creëren. Het gevaar bestaat dat deze wrok ook de huidige jobbeleving en motivatie beïnvloedt. Dit bekijken we in hoofdstuk 3.

2. Toekomstige gewenste en verwachte transitie

2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk stonden de transitie gemaakt in het verleden centraal. In dit hoofdstuk kijken we naar de toekomstige transitie van werknemers. In de wetenschappelijke literatuur wordt daarbij vaak het onderscheid gemaakt tussen 'willingness to move' en 'opportunity to move'. *Willingness to move* verwijst naar de bereidheid van de werknemer om een (interne) transitie te maken, terwijl *opportunity to move* samenvalt met de kansen die een werknemer krijgt om een (interne) transitie te ondernemen. In de volgende secties bekijken we deze twee concepten van naderbij.

2.2 Bereidheid om een interne transitie te ondernemen

Willingness to move is één van de dimensies die vaak wordt bestudeerd in onderzoek rond inzetbaarheid ('employability') van werknemers. Een lage score op deze dimensie kan de arbeidsmarktkansen van een individu sterk reduceren (De Grip, van Loo en Sanders, 1999) omdat het geassocieerd wordt met een weinig flexibele houding ten aanzien van de onderneming. Hoe groot de bereidheid is om een interne transitie te ondernemen is m.a.w. relevant voor de onderneming, gezien het hiermee een indicatie heeft van de flexibiliteit van haar werknemers.

Om de bereidheid tot een jobverandering na te gaan, stelden we de respondenten de vraag "Stel dat uw organisatie u de volgende jobverandering aanbiedt, bent u dan bereid om in uw huidige organisatie (1) een promotie te maken (2) een job op een lager niveau te aanvaarden (3) van soort werk te veranderen en (4) een job in een andere vestiging te aanvaarden. Elk van deze vier deelvragen kon beantwoord worden met een punt gaande van "1: Helemaal niet" tot "5: Heel zeker". De onderstaande tabel geeft aan hoeveel respondenten eerder wel of heel zeker bereid zijn dergelijke transitie te maken.

Tabel XIV: Bereidheid om transitie te ondernemen

Bereidheid om...	Aandeel/Gemiddelde
Promotie te maken	64,3%
Job op lager niveau uit te oefenen	2,4%
Ander soort werk uit te oefenen	35,6%
Te werken in een andere vestiging	18,6%

Zoals blijkt uit de tabel, zijn de respondenten het meest bereid om een promotie te maken. Zowat 2 op 3 van de respondenten geven aan een promotie "eerder wel" tot "heel zeker" te aanvaarden. In tweede instantie zijn ze ook bereid om een ander soort werk te aanvaarden indien dit door de organisatie wordt aangeboden (36%). Zoals intuïtief verwacht kan worden, is de bereidheid tot een demotie niet erg groot (2,4%). Ook om te verhuizen naar een andere vestiging is de bereidheid eerder gematigd. Slechts 19% van de ondervraagden ziet zich daar echt toe bereid.

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Vrouwen blijken minder bereid om een promotie te maken of een job te aanvaarden in een andere vestiging. Het hebben van een partner en het hebben van kinderen heeft eveneens een negatieve impact op de bereidheid tot interne mobiliteit. Zo zijn respondenten met partner en respondenten met kinderen minder bereid om een job in een andere vestiging te aanvaarden. Deze resultaten wijzen erop dat personen met een gezin eerder kiezen voor stabiliteit en dat het merendeel van de vrouwen waarschijnlijk nog steeds hun gezinsleven en/of de loopbaan van hun partner voorrang geven op hun eigen carrière.

Hoger opgeleiden blijken dan weer meer bereid om van soort werk te veranderen. Mogelijks anticiperen ze daarmee op de hogere verwachting die er doorgaans is bij hoger opgeleiden om bepaalde transitie te

maken. Hoger opgeleiden komen – net door hun hogere studies – immers in aanmerking voor een grotere waaier aan jobs.

- Ook de kenmerken van de huidige job oefenen een invloed uit op de bereidheid tot transitie. Hoe groter de anciënniteit binnen de organisatie en hoe langer de huidige functie al wordt uitgevoerd, hoe geringer de bereidheid om een promotie te maken, om van soort werk te veranderen of om een job in een andere vestiging te aanvaarden. In lijn daarmee blijkt eveneens dat leeftijd negatief samenhangt met de bereidheid om een promotie te maken of een job op een lager niveau te aanvaarden. Hoe ouder men is (en dus veelal ook: hoe langer men in de organisatie werkt), hoe meer stabiliteit men wil op werkvlak.
- Ook van functieniveau gaat er een invloed uit. Zo tonen professionele medewerkers een grotere bereidheid om van soort werk te veranderen. Dit is opmerkelijk aangezien professionele medewerkers veelal gespecialiseerd zijn in een bepaald, specifiek domein.

2.3 Kans om een interne transitie te ondernemen

Vervolgens kijken we naar de gepercipieerde kans om een interne transitie te mogen maken. De perceptie van een individu over zijn beschikbare alternatieven op de interne arbeidsmarkt hebben een invloed op de uiteindelijke transitie die hij uiteindelijk zal ondernemen. Wie vermoedt dat hij of zij geen kans maakt op een bepaalde transitie, zal bijvoorbeeld minder investeren in de competenties die voor een dergelijke transitie noodzakelijk zijn en daardoor effectief minder kans op die transitie maken. Bovendien kunnen de gepercipieerde transitiemogelijkheden een motiverende invloed uitoefenen op werknemers. Het krijgen van transitiemogelijkheden kan immers gezien worden als een indicatie dat de organisatie verder wil met het individu en (in de meeste gevallen) als bewijs dat men vertrouwen heeft in zijn of haar capaciteiten.

Ook wij zijn deze 'beschikbare alternatieven' gaan meten; en wel door te vragen naar de gepercipieerde kansen om een transitie te maken binnen de organisatie (Forrier en Sels, 2003). Concreet vroegen we de respondenten hoe groot ze de kans achten om in de komende 5 jaar effectief een bepaalde transitie te ondernemen. Deze vraag kon worden beantwoord met een punt van 1 ("heel klein") tot 5 ("heel groot"). De onderstaande tabel geeft weer hoeveel respondenten vermoeden dat die kans eerder tot heel groot is.

Tabel XV Kans om een transitie te ondernemen

Kans om in de komende 5 jaar...	Aandeel/Gemiddelde
Promotie te maken	13,8%
Een job op lager niveau uit te oefenen	0,6%
Ander soort werk uit te oefenen	9,2%
Te werken in een andere vestiging	8,1%

De kansen om een bepaalde interne transitie te ondernemen in de komende 5 jaar worden over het algemeen als eerder laag gepercipieerd. De kans om een promotie te maken wordt het grootst geacht. Veertien procent van alle bevroegden denkt dat ze een 'eerder grote' tot 'heel grote' kans maken om in de komende 5 jaar promotie te maken. Uit hoofdstuk 1 konden we afleiden dat ongeveer de helft van alle respondenten reeds een promotie hebben gemaakt binnen de huidige onderneming, zodat deze geschatte kans om promotie te maken een realistische inschatting lijkt. Slechts een verwaarloosbaar percentage van de bevroegden denkt dat er een kans bestaat binnen de vijf jaar een job te moeten uitoefenen op een lager niveau. Tot slot verwacht minder dan 10% van de respondenten in de komende 5 jaar van soort werk (9%) of van vestiging (8%) te veranderen.

De motiverende kracht van verwachte transitie zal het grootst zijn wanneer de werknemer de verwachte transitie ook effectief graag wil maken. Ook daar hebben we in onze enquête naar gepeild. Voor promoties blijkt dit bijna steeds het geval te zijn. Van alle mensen die verwachten een promotie te maken, zou

94% dit ook effectief graag doen. Ook een groot deel van de mensen die een verandering van soort werk anticiperen, zien die verandering wel zitten (45%); hoewel de meerderheid (55%) een dergelijke verandering eigenlijk liever niet wil meemaken. Wie een demotie of veranderingen van vestiging verwacht, kijkt daar echter vaak tegenop (nl. 100% bij demotie en 82% bij verandering van vestiging).

Invloed van persoons-, job- en loopbaan kenmerken. Leeftijd is significant negatief gecorreleerd met de gepercipieerde kans op promotie. Met andere woorden: hoe ouder men is, hoe kleiner men de kans inschat om promotie te maken in de komende vijf jaar. Scholingsgraad is dan weer positief gerelateerd met de kans op promotie. Hoog opgeleiden percipiëren dus een hogere kans op promotie dan lager opgeleiden. Geslacht en het hebben van een partner of kinderen heeft geen invloed. Tot slot blijkt het aantal jaar dat men werkt binnen de huidige functie negatief samen te hangen met de gepercipieerde kans op promotie, maar positief met de gepercipieerde kans op een demotie.

2.4 Conclusie

In het algemeen merken we bij de respondenten een relatief lage bereidheid om in de nabije toekomst een transitie te maken als de werkgever dit zou voorstellen. De bereidheid tot promotie ligt het hoogst. Bijna 2 op 3 respondenten is hiertoe bereid. Dit impliceert evenwel dat meer dan 1 op 3 een dergelijke promotie zou weigeren. Dit is opvallend aangezien er vaak vanuit gegaan wordt dat promoties aantrekkelijk zijn voor werknemers en dat het vooruitzicht van promotie motiverend werkt. Dit blijkt dus niet voor iedere werknemer het geval te zijn. Vooral vrouwen en oudere werknemers staan hier weigerachtig tegenover.

Andere transities zijn (nog) minder gegeerd onder de respondenten. De meeste respondenten geven aan dat ze zouden weigeren als hun werkgever hen zou voorstellen om van afdeling of van werklocatie te veranderen of om een job op een lager niveau uit te oefenen. Deze cijfers geven aan dat men best voorzichtig kan zijn bij het aanbieden van dergelijke transitie. Een minderheid staat hier zeker voor open, maar bij een groot deel van de werknemers lijken zulke transitie op weerstand te botsen.

Vervolgens zijn we ook gaan kijken naar de ingeschatte kans om in de komende 5 jaar een transitie te maken. Die ligt in het algemeen vrij laag. Ongeveer 14% vermoedt promotie te zullen maken; en dit vooruitzicht is over het algemeen motiverend: 94% van hen ziet een dergelijke promotie helemaal zitten. De andere transitiesoorten worden minder vaak verwacht. De respondenten die een dergelijke transitie verwachten, kijken hier bovendien niet naar uit. De meerderheid (tussen de 55% bij veranderingen van soort werk en 100% bij demoties) zouden deze verwachte transitie liever niet ondernemen.

Al bij al suggereren de bevindingen in dit hoofdstuk dat interne transitie door werknemers minder positief worden ervaren als vaak gedacht wordt in de literatuur. Van promoties lijkt de meeste motiverende kracht te kunnen uitgaan. Veranderingen van soort werk zijn voor nog een aanzienlijk deel van de werknemers aanvaardbaar en zelfs aantrekkelijk. Maar demoties en veranderingen van werklocatie lijken op erg veel weerstand te botsen.

Of bedrijfsinterne transitie nu effectief positieve of negatieve effecten met zich meebrengen – en onder welke voorwaarden – zullen we bekijken in het volgende hoofdstuk.

3. Jobbeleving

3.1 Inleiding

We gaven in de inleiding reeds aan dat onderzoekers er vaak vanuit gaan dat bedrijfsinterne transitie – en een goed loopbaanbeleid in het algemeen – positief zouden zijn, zowel voor de onderneming als voor de werknemer. Men veronderstelt onder andere dat een organisatie door het aanbieden van interne transitiemogelijkheden de jobtevredenheid en betrokkenheid van de werknemers kan verhogen en zo het vrijwillig verloop kan beperken (e.g. Kalleberg en Mastekaasa, 2001; De Vos en Dewettinck, 2008). De vorige hoofdstukken suggereerden echter dat dit mogelijk niet altijd het geval is. Onze respondenten lijken immers enigszins weigerachtig te staan tegen jobveranderingen binnen hun organisatie. In dit hoofdstuk zullen we dit verder bestuderen. Meer bepaald zullen we nagaan wat de invloed is van transitie uit het verleden op de huidige jobbeleving. We bekijken daarbij de invloed op drie aspecten van de jobbeleving, namelijk:

- jobtevredenheid,
- het gevoel te passen in de werkomgeving, en
- organisatiebetrokkenheid en verloopintentie.

Voor we de invloed van transitie bestuderen, zullen we echter eerst stilstaan bij de algemene scores van de respondenten op deze jobbelevingsfactoren. Dit is niet alleen relevant om de invloed van jobtransitie goed te kunnen plaatsen, het is ook op zich relevant. *Hoe* werknemers zich *voelen* in de job en in de organisatie heeft immers vaak een impact op de werking van organisatie in haar geheel.

3.2 Jobbeleving

In dit deel bekijken we achtereenvolgens hoe het gesteld is met de jobtevredenheid, het gevoel te passen in de werkomgeving, de organisatiebetrokkenheid en de intentie tot verloop bij onze respondenten. We zullen voor iedere factor ingaan op de relevantie ervan en bekijken hoe het bij de respondenten in het algemeen en met uw respondenten in het bijzonder op dat vlak gesteld is.

3.2.1 Jobtevredenheid

We bekijken in de eerste plaats de jobtevredenheid van onze respondenten. Het gaat om de tevredenheid van een werknemer met de job in het algemeen. Deze jobtevredenheid wordt bepaald door de tevredenheid met de verschillende deelaspecten van de job, zoals de jobinhoud, het loon, de werkkuren, etc.

Jobtevredenheid blijkt een belangrijk aspect van jobbeleving. De invloed ervan werd al veelvuldig onderzocht. Uit onderzoek blijkt onder andere dat wanneer werknemers tevreden zijn met hun job, dit een positieve invloed heeft op hun prestaties, zowel op hun presteren in de job zelf als op hun presteren in de organisatie in het algemeen (Edwards et al., 2008). Tevreden werknemers voelen zich ook meer gemotiveerd (Moynihan & Pandey, 2007), denken er minder vaak aan de organisatie te verlaten en zetten ook minder vaak effectief die stap (Tett & Meyer, 1993). Jobtevredenheid is bovendien ook voor werknemers zelf relevant. Het is voor individuen niet enkel leuker om een job te hebben waar ze tevreden over zijn, jobtevredenheid blijkt ook belangrijk voor een goede gezondheid. Zo zou een continu laag niveau van jobtevredenheid onder andere leiden tot burnout (Bilge, 2006).

Meer dan genoeg redenen dus om de jobtevredenheid onder de loep te nemen. Hiertoe stelden we de respondenten de volgende vraag: “Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden bent u op dit moment met uw job?”. De respondenten dienden de vraag te beantwoorden met een cijfer tussen 1 en 7, waarbij 1 stond voor ‘heel ontevreden’ en 7 voor ‘helemaal tevreden’.

De resultaten tonen aan dat de respondenten in het algemeen tevreden met hun job. Ze geven een gemiddelde score van 5,2 op 7. In totaal is 81% tevreden met de huidige job (score van 5 of meer), terwijl 8% ontevreden is.

Invloed van persoons-, job- en loopbaan kenmerken. Mannen en vrouwen blijken gemiddeld genomen even tevreden met hun job. Ook leeftijd, opleidingsniveau en gezinssituatie (het hebben van kinderen en een partner) blijken geen invloed te hebben op de algemene jobtevredenheid onder onze respondenten.

Kenmerken van de job blijken wel een invloed uit te oefenen op de score die men geeft op jobtevredenheid. Zo blijkt in de eerste plaats organisatieanciënniteit een rol te spelen. Hoe langer men al in de organisatie werkt, hoe meer tevreden men is met de huidige job. Daarnaast speelt ook het functieniveau een rol. Managers zijn over het algemeen meer tevreden dan de andere werknemers; en ook wie leiding geeft in de job, geeft een hogere gemiddelde score op jobtevredenheid. Verantwoordelijkheid geeft mensen over het algemeen heel wat voldoening, wat op zijn beurt de jobtevredenheid kan verhogen.

3.2.2 Overeenstemming met de werkomgeving

Een tweede aspect van jobbeleving waar we naar kijken, is de overeenstemming die men ervaart tussen de eigen persoon en de werkomgeving. Dit wordt in de literatuur aangeduid met de term "person-environment fit". Hoewel person-environment fit overeenkomsten vertoont met jobtevredenheid, is het toch een ander fenomeen. Het gaat meer om hoe goed een werknemer past in de werkcontext. Dit kan uiteraard leiden tot jobtevredenheid, maar jobtevredenheid zal nog door andere factoren bepaald worden, zoals bijvoorbeeld door het loon. Tegelijkertijd is overeenstemming ook ruimer dan jobtevredenheid, aangezien het niet enkel gaat om overeenstemming met de jobinhoud, maar ook met de collega's en met de organisatie in haar geheel.

Wij zijn in dit onderzoek naar vier verschillende vormen van overeenstemming gaan kijken:

- Overeenstemming tussen de eigen competenties en de competenties vereist om de job te kunnen uitoefenen
- Overeenstemming tussen de eigen interesses en de jobinhoud
- Overeenstemming met de organisatie
- Overeenstemming met de werkgroep en collega's

Om deze verschillende vormen van overeenstemming te meten, lieten we de respondenten een aantal stellingen beoordelen (bv. 'Ik pas goed in deze organisatie' en 'Ik kom goed overeen met mijn collega's'). De respondenten dienden voor iedere stelling aan te geven in welke mate ze ermee akkoord gingen. De scores op de verschillende stellingen werd vervolgens omgezet naar een punt op 10. Hoe hoger de score, hoe groter de overeenstemming die de werknemer op dat vlak ervaart.

Onderstaande tabel geeft aan dat de respondenten zich over het algemeen behoorlijk competent voelen in hun huidige job (gemiddelde score: 7,7/10). Ook de overeenstemming met de collega's ligt in het algemeen behoorlijk hoog (gemiddelde score; 7,6/10). De respondenten zijn echter iets minder enthousiast over de inhoud van hun job en de fit met de organisatie. Op beide aspecten geeft men een gemiddelde score van minder dan 7/10.

Tabel XVI: Overeenstemming met de werkomgeving

	Aandeel/Gemiddelde
Fit competenties – job	7,7/10
Fit interesses – job	6,8/10
Fit met de organisatie	6,8/10
Fit met de collega's/werkgroep	7,6/10

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. De overeenstemming die men ervaart met de werkomgeving, blijkt niet gerelateerd aan geslacht, leeftijd, opleidingsniveau of gezinssituatie. Met andere woorden: mannen, vrouwen, ouderen en jongeren, kort-, midden- en hogeschoolden, mensen met en zonder partner en werknemers met en zonder kinderen ervaren een gelijkaardig niveau van overeenstemming met de werkomgeving. Dit geldt eveneens voor de fit met de organisatie en werkgroep. De overeenstemming tussen de job en eigen interesses is wel afhankelijk van iemands persoons- en gezinsmerken, meer bepaald van de leeftijd en het hebben van een partner. Zo blijken oudere respondenten een relatief betere fit te hebben tussen hun interesses en hun job. Mogelijk zijn oudere werknemers iets minder veeleisend dan jongere; of zijn ze hun job met de jaren meer gaan appreciëren. Het kan ook zijn dat ze omwille van hun maturiteit meer ruimte krijgen om hun eigen job zelf in te vullen. Verder stelden we vast dat werknemers met een werkende partner eveneens een significant hogere fit hebben dan zij zonder partner.

Kenmerken van de job oefenen eveneens een invloed uit. Meer bepaald vinden we een invloed van functieniveau, functiedomein en het geven van leiding. Wie een job heeft op een managementniveau, voelt zich niet alleen competent in de job, maar vindt de huidige job ook vaker echt interessant en voelt zich bovendien meer thuis in de organisatie in haar geheel. Leidinggevenden vinden eveneens hun huidige job vaker interessant en passen bij de organisatie. Bovendien vinden zij ook hun overeenkomst met de collega's beter. Verder blijken mensen in uitvoerende functies zich iets minder thuis te voelen in de organisatie.

3.2.3 Organisatiebetrokkenheid en verloopintentie

Tot slot bekijken we de organisatiebetrokkenheid en verloopintentie. Betrokkenheid bij de organisatie geeft voor werknemers meer betekenis aan en plezier in het werk. Voor organisaties is betrokkenheid belangrijk omdat het de motivatie en productiviteit kan bevorderen en ongewenst verloop helpt tegen te gaan. Het is immers sterk gerelateerd met de tweede factor die we hier bespreken, namelijk verloopintentie. Verloopintentie slaat op het voornemen om de organisatie op relatief korte termijn te verlaten. Aangezien verloopintentie vaak leidt tot feitelijk vertrek en omdat met verloop heel wat kosten gepaard gaan (o.a. investeren in het aantrekken en opleiding van een nieuwe werkkraacht, verlies van kennis), valt vanuit organisatiestandpunt een lage verloopintentie te verkiezen. We merken echter wel op dat een zeker verloop ook goed is voor organisaties, aangezien het voor een zekere dynamiek zorgt en vaak leidt tot instroom van nieuwe krachten, wat veelal gepaard gaat met nieuwe ideeën en creativiteit.

We zijn zowel organisatiebetrokkenheid als verloopintentie gaan meten met een aantal stellingen die de respondenten moesten beantwoorden met een punt tussen 1 ('helemaal niet akkoord') en 5 ('helemaal akkoord'). Een voorbeeld van een stelling voor organisatiebetrokkenheid is: "Ik voel me als een "deel van de familie" in deze organisatie". Eén van de stellingen waarmee we verloopintentie gemeten hebben is: "Ik ben actief op zoek naar een geschikt alternatief voor deze organisatie". We hebben ook voor organisatiebetrokkenheid en verloopintentie de antwoorden omgezet naar een punt op 10, waarbij hogere scores wijzen op méér betrokkenheid en op een hogere verloopintentie.

De resultaten staan weergegeven in de onderstaande tabel. In het algemeen blijken de respondenten zich matig tot redelijk betrokken te voelen bij hun huidige organisatie. Ze uiten bovendien slechts een lage verloopintentie.

Tabel XVII: Organisatiebetrokkenheid en verloopintentie

	Aandeel/Gemiddelde
Organisatiebetrokkenheid	6,5/10
Verloopintentie	2,0/10

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Mannen en vrouwen blijken zich – gemiddeld genomen – even betrokken te voelen bij de organisatie, en een even lage intentie te hebben om de organisatie te verlaten. Opleidingsniveau heeft wel een invloed. We merken immers een lagere betrokkenheid bij respondenten met een masterdiploma (hoge school lange type of universiteit). Leeftijd beïnvloedt eveneens de betrokkenheid en verloopintentie. Oudere respondenten voelen zich meer betrokken en hebben een lagere verloopintentie. Dit is een bekend fenomeen, dat ook in ander onderzoek veelvuldig werd vastgesteld. De gezinssituatie heeft tot slot geen significante invloed.

Verder vonden we ook een significante invloed van anciënniteit in de organisatie en in de huidige functie. Hoe langer men al in de organisatie en huidige functie werkt, hoe meer betrokken men zich voelt bij de organisatie. Tot slot vinden we de hoogste betrokkenheid bij managers en leidinggevenden. Bij leidinggevenden is tevens de verloopintentie significant lager dan bij wie geen leidinggevende verantwoordelijkheid heeft. Dit hoeft op zich niet te verbazen. Managers en leidinggevenden nemen immers deel aan het beslissingsproces in de organisatie, wat vermoedelijk meer betrokkenheid creëert.

3.3 Relatie tussen jobbeleving en interne transitie

In de wetenschappelijke literatuur rond loopbaantransities wordt er vaak vanuit gegaan dat mensen veranderen van job uit een streven naar meer psychologisch succes. Concreet verwacht men dat mensen transitie zullen maken naar jobs die op één of andere manier beter bij hen passen. Volgens deze rede-ning kan men dus verwachten dat loopbaantransities leiden tot een betere jobbeleving. De realiteit is echter vermoedelijk een stuk complexer. Zoals we in hoofdstuk 2 zagen, zijn transitie niet altijd gewenst. In het geval van onvrijwillige transitie, zou men kunnen verwachten dat het effect ervan op de jobbeleving net negatief is. Bovendien zouden ook andere kenmerken van de transitie, zoals het soort transitie of de procedure die vooraf ging aan de transitie, van tel kunnen zijn. Dit bekijken we in deze paragraaf.

3.3.1 Invloed van het maken van een transitie/promotie

In de eerste plaats zijn we nagegaan of mensen die al ooit een transitie of een promotie gemaakt hebben binnen hun huidige organisatie, verschillen in jobtevredenheid, overeenstemming met de werkomgeving, organisatiebetrokkenheid en verloopintentie van mensen die nog nooit mobiel waren. Om hier zicht op te krijgen voerden we een reeks regressie-analyses uit, waarbij we de invloed van mobiliteit nagingen onder controle van geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, anciënniteit in de organisatie, anciënniteit in de job en het hebben van een leidinggevende positie. Door voor al deze aspecten te controleren, zijn we zeker dat – wanneer we een invloed vinden van het maken van transitie – dit niet kan liggen aan één van deze factoren. Stel dat we dit niet zouden doen en we vinden – bijvoorbeeld – dat mensen die een transitie gemaakt hebben meer tevreden zijn met hun job, dan kunnen we niet uitsluiten dat dit verband misschien gewoon komt door de hogere anciënniteit van de mensen die al ooit een transitie maakten (nl. dat mensen die al lang in de organisatie werken over het algemeen meer tevreden zijn met hun job en toevallig ook al vaker transitie maakten).

Uit onze analyses blijkt dat het pure maken van een transitie op geen enkele belevingsfactor een invloed heeft. Met andere woorden: mensen die al ooit mobiel waren, zijn even tevreden met hun huidige job, voelen zich evengoed passen in hun werkomgeving, voelen zich even betrokken bij de organisatie en vertonen een even lage verloopintentie als mensen die nog geen transitie gemaakt hebben. Ook van het aantal gemaakte transitie, van het maken van promotie of het aantal promotie blijkt geen invloed uit te gaan. Transitie lijken dus noch positief, noch negatief te zijn.

3.3.2 Invloed van kenmerken van de laatste transitie

Vervolgens bekijken we de invloed van specifieke kenmerken van de transitie¹. We vermoeden immers dat de effecten van een transitie sterk afhankelijk zullen zijn van het type transitie, de vrijwilligheid ervan en het proces dat tot de transitie leidde.

Type transitie. In de eerste plaats vonden we een invloed van het type transitie – hoewel we moeten opmerken dat deze invloed toch eerder beperkt is. De grootste invloed werd gevonden op verloopintentie. Specifiek vonden we een negatieve impact op iemands verloopintentie wanneer de laatste transitie een promotie was en een positieve impact wanneer de laatste transitie een verandering van soort werk inhield. Met andere woorden: promoties lijken werknemers aan de organisatie te binden, terwijl laterale transities het omgekeerde effect lijken te hebben. Het is opmerkelijk dat het resultaat voor promoties enkel geldt als de laatste transitie die men maakte een promotie was. Als men al ooit een promotie gemaakt heeft, maar men heeft recenter een andere jobverandering doorgemaakt, dan is er geen effect op de verloopintentie. De timing – of beter: de volgorde – van de transities blijkt dus van tel op de effecten ervan.

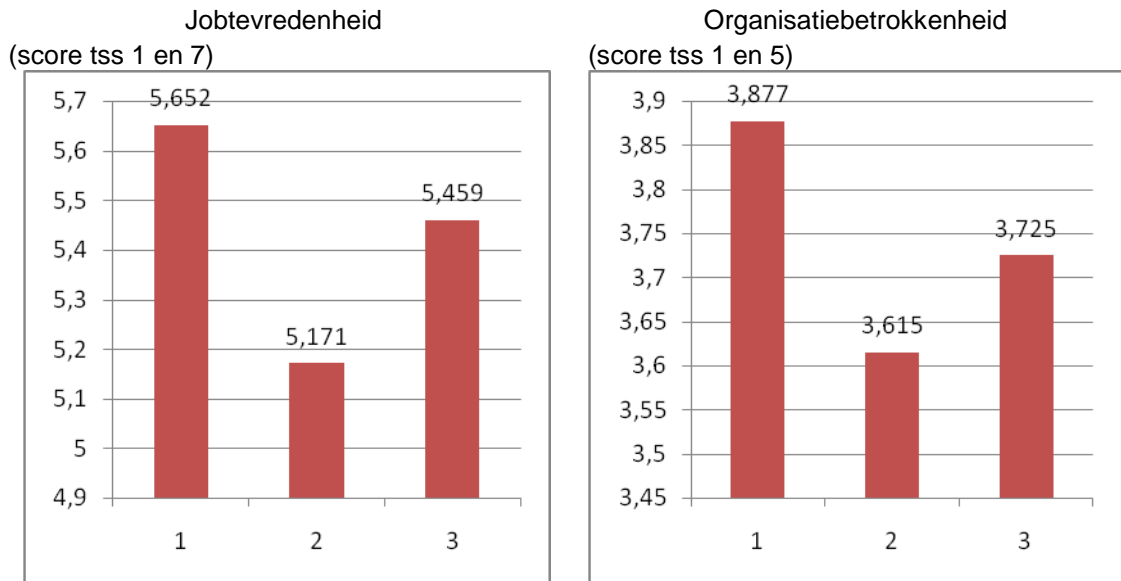
Wat de invloed van de soort transitie betreft, vonden we ook nog een effect van demoties op de fit met de werkgroep. Specifiek vonden we dat werknemers wiens laatste transitie een demotie was, zich op dit moment beter thuis voelen in hun werkgroep dan de andere werknemers. Mogelijk gaan werknemers na een demotie meer belang hechten aan – en meer voldoening halen uit – hun relaties op het werk, eerder dan aan hun jobinhoud. We moeten hierbij wel opmerken dat deze bevinding rond demoties met de nodige voorzichtigheid moet behandeld worden, aangezien er maar weinig respondenten zich in deze situatie bevinden.

Vrijwilligheid. Naast het type transitie blijkt het ook van tel of de transitie vrijwillig was of niet. Specifiek vonden we dat werknemers die een transitie gemaakt hebben die hun eigen keuze was, gemiddeld genomen méér tevreden zijn met hun huidige job, een sterkere fit ervaren tussen hun job en hun interesses, een betere match zien tussen hun waarden en die van de organisatie, en zich sterker betrokken voelen bij de organisatie. Men is zowel méér tevreden dan werknemers die een gedwongen transitie maakten, als dan werknemers die geen transitie gemaakt hebben – alleen is het laatste verschil niet statistisch significant.

Ter illustratie voegen we de gemiddelde scores op jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid toe voor een middengeschoolde man van 35 jaar met leidinggevende positie. Uit deze figuren blijkt duidelijk dat de scores het hoogst liggen voor mensen die een vrijwillige transitie doorgemaakt hebben (1) en het laagst liggen voor mensen die een transitie doorgemaakt hebben, maar die als gedwongen ervaren (2).

¹

Om hier zicht op te krijgen, voerden we opnieuw regressie-analyses uit, waarbij we de invloed van geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, anciënniteit in de organisatie en anciënniteit in de job en het hebben van een leidinggevende positie onder controle hielden.



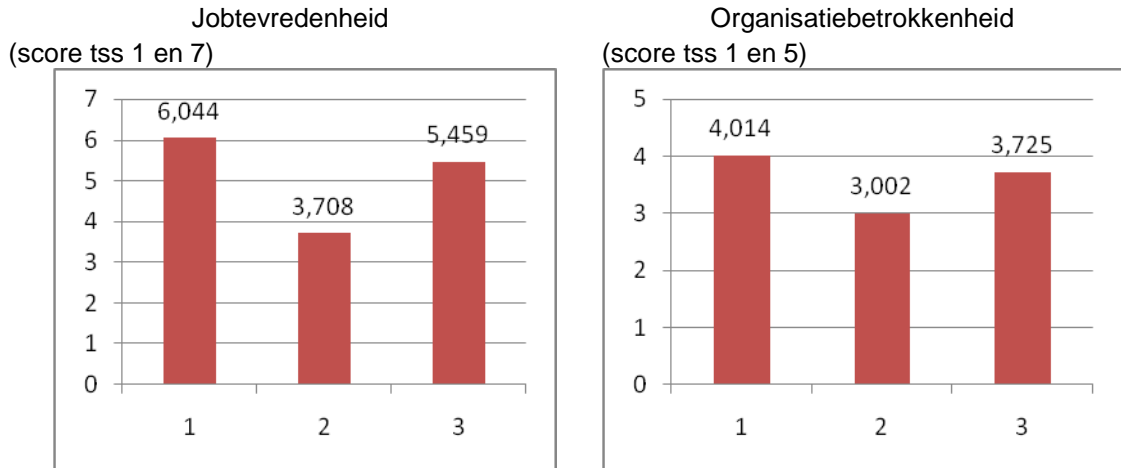
1: Vrijwillige transitie; 2: Gedwongen transitie; 3: Geen transitie

Cijfers voor middengeschoolde man van 35 jaar met leidinggevende positie

Procedure voorafgaand aan transitie. Ook de procedure die vooraf ging aan de transitie blijkt een invloed te hebben op de effecten van de transitie. In de eerste plaats vonden we een invloed van het verschaffen van informatie. Werknemers die vóór ze startten in hun huidige job informatie hadden gekregen over de inhoud van de job, vertonen een grotere jobtevredenheid, ervaren een sterkere fit met de organisatie en uiten een lagere verloopintentie dan werknemers die bij hun laatste transitie geen informatie hadden gekregen. Ook de nauwkeurigheid van de verkregen informatie bleek van tel. De positieve effecten bleken immers enkel plaats te vinden als de informatie die men verschafte nauwkeurig bleek. Daarbij was het nadelig effect van onnauwkeurige informatie even sterk als dat van geen informatie.

De sterkste invloed op de effecten van transities blijkt uit te gaan van het gevoel dat de organisatie bij de transitie rekening heeft gehouden met de zorgen van de werknemer en van het gevoel dat men als werknemer mee de transitie heeft kunnen beïnvloeden. Wanneer men deze twee proceskenmerken hoog quoteerde (m.a.w.: wanneer men het gevoel had dat de organisatie met de eigen zorgen rekening had gehouden en dat men een invloed had gehad op de feitelijke transitie), dan voelt men zich op dit moment ook meer tevreden met de job, voelt men zich meer betrokken bij de organisatie en schat men de fit tussen de job en de eigen interesses, de fit met de organisatie en de fit met de werkgroep hoger in. Bovendien gaat een grote tevredenheid over het proces ook gepaard met een lagere verloopintentie.

We illustreren dit weer voor jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid. De figuren tonen duidelijk dat personen die een transitie gemaakt hebben en daarbij het gevoel hadden dat maximaal werd rekening gehouden met de eigen zorgen, de hoogste gemiddelde scores optekenen. We moeten wel opmerken dat we – omwille van statistische beperkingen – niet kunnen nagaan of deze scores significant verschillen van deze van mensen die geen transitie gemaakt hebben.



1: Transitie, maximale rekening gehouden met zorgen werknemer; 2: Transitie, minimaal rekening gehouden met zorgen werknemer; 3: Geen transitie

Cijfers voor middengeschoolde man van 35 jaar met leidinggevende positie

Het laatste proceskenmerk dat we bestudeerd hebben, is of er deelgenomen werd aan een selectieprocedure voor het verkrijgen van de huidige functie. Van deze variabele bleek evenwel geen invloed uit te gaan op de verschillende jobbelevingsaspecten. Dat betekent echter niet dat dit niet van belang kan zijn. Het kan mogelijk wel een effect hebben op de aanvaarding door de naaste collega's, wat we niet bestudeerd hebben.

3.3.3 Invloed van (percepties rond het) promotiebeleid

Gekregen promoties. We gaven reeds aan dat van promoties op zich geen invloed uitgaat op de jobbeleving van werknemers. We vermoeden echter dat ook hier de kenmerken van de promotie van tel zullen zijn. Meer bepaald vermoeden we dat wanneer de werknemer denkt dat hij of zij de promotie gekregen heeft omwille van de eigen intrinsieke kwaliteiten (o.a. competenties, motivatie), dit positieve effecten zal hebben. Dit geloof kan er immers voor zorgen dat de werknemer zich meer bekwaam en gerespecteerd voelt. Wanneer men vermoedt dat men de promotie gekregen heeft omwille van externe factoren, zal dit wellicht leiden tot een lager gevoel van bekwaamheid en minder zelfvertrouwen. Dit zou de jobbeleving dan weer negatief kunnen beïnvloeden.

Regressies wijzen inderdaad uit dat onder de werknemers die een promotie gemaakt hebben, de jobbeleving significant hoger ligt wanneer men de gekregen promoties toeschrijft aan de eigen competenties en significant lager wanneer men vermoedt dat (ook) externe factoren meespeelden. De jobbeleving ligt met andere woorden het hoogst wanneer men enkel invloeden ziet van competenties en het laagst wanneer men enkel invloeden ziet van externe factoren.

Gemiste promoties. Een promotie missen blijkt een sterk negatieve invloed te hebben op de jobbeleving. Werknemers die in hun huidige organisatie al ooit een promotie gemist hebben, zijn significant minder tevreden met hun job, voelen zich minder passen in hun werkomgeving en voelen zich minder betrokken bij hun organisatie. Hun verloopintentie is echter niet significant verschillend van werknemers die nooit een promotie misten. Mogelijk hebben deze werknemers – net door het missen van een promotie – twijfels bij hun competenties.

In tegenstelling tot bij gekregen promoties, blijkt bij gemiste promoties de reden waarom men denkt de promotie gemist te hebben, amper een invloed te hebben op de jobbeleving. Maar aangezien er maar

weinig werknemers een promotie gemist hebben, dient deze bevinding met de nodige voorzichtigheid gebruikt te worden.

3.4 Conclusie

De resultaten van dit hoofdstuk geven aan dat de kenmerken van de transitie erg bepalend zijn voor de effecten ervan. Werknemers die een transitie achter de rug hebben, blijken méér tevreden te zijn met hun huidige job, een betere fit te ervaren met hun werkomgeving en een hogere betrokkenheid te voelen bij hun organisatie – op voorwaarde dat deze transitie vrijwillig was, dat de organisatie rekening had gehouden met de zorgen van de werknemer over de transitie, dat de werkgever de werknemer enige inspraak had gegeven en dat er nauwkeurige informatie over de transitie was verschaft. Dit toont aan dat transities inderdaad positief kunnen zijn voor werknemer en organisatie, zolang de transitie goed ondersteund wordt vanuit de organisatie. Wanneer transities te beperkt ondersteund worden, kunnen ze evenwel erg negatieve effecten hebben. De jobbeleving ligt in zulke gevallen gemiddeld lager dan bij werknemers die geen transitie ondernomen hebben.

Van promoties op zich blijkt evenmin een invloed uit te gaan op de jobbeleving. Dit verandert wanneer we rekening houden met de redenen waarom men de promotie denkt gekregen te hebben. Wanneer men de gekregen promotie toeschrijft aan de eigen competenties, leidt dit tot een hogere jobbeleving; wanneer men de promotie toeschrijft aan externe factoren (bv. positieve discriminatie, anciënniteit,) zorgt dit voor een verlaging van de jobbeleving. Het lijkt daarom belangrijk dat organisaties goed communiceren over de redenen voor het toekennen van promoties. Wil men de jobbeleving van de werknemer bewaken, is het de werknemer te overtuigen dat hij of zij geselecteerd is op basis van competentie en niet omwille van connecties of omdat hij of zij nu toevallig al lang in de organisatie werkt.

4. Het personeelsbeleid

4.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk staan we stil bij hoe werknemers het personeelsbeleid in hun organisatie percipiëren en wat het effect is van deze percepties op bedrijfsinterne transitie. In de eerste plaats is het belangrijk om de percepties van het personeelsbeleid te bekijken. Organisaties kunnen immers heel wat ondersteuning aanbieden aan hun werknemers, maar als werknemers dit niet als dusdanig percipiëren, zal dit minder effect hebben. Verder willen we nagaan of het personeelsbeleid (of beter: de percepties ervan) een effect hebben op bedrijfsinterne transitie. In het bijzonder zouden organisaties via hun personeelsbeleid zowel de effecten van reeds gemaakte transitie als de bereidheid voor toekomstige transitie kunnen beïnvloeden. We zullen bij beide aspecten stilstaan.

4.2 Percepties van het personeelsbeleid

4.2.1 Werving en selectie

In de eerste plaats staan we stil bij enkele aspecten van het wervings- en selectiebeleid (zowel van interne als van externe kandidaten). We bekijken daarbij drie aspecten die volgens de literatuur relevant kunnen zijn voor de effectiviteit van deze HR praktijk. In de eerste plaats gaan we na of medewerkers het gevoel hebben dat de aanwervingsbeslissingen gebaseerd zijn op objectieve kwaliteiten van de kandidaten. Selectie op basis van objectieve kwaliteiten komt niet alleen de aanvaarding van de kandidaat ten goede, maar werkt bovendien motiverend. De werknemers weten dan immers dat – als ze zelf ooit een interne transitie willen maken – er een reële kans bestaat dat dit zal gebeuren als ze er de nodige competenties voor ontwikkelen en tonen dat ze deze competenties bezitten. In de tweede plaats is het aangeraden dat de interne wervings- en selectieprocedures duidelijk en transparant verlopen en dat het bestaan van interne vacatures duidelijk en open gecommuniceerd wordt. Indien werknemers enkel via informele kanalen ingelicht worden over interne vacatures, bestaat immers het gevaar dat niet alle werknemers op de hoogte zijn van de open posities. Wie niet op de hoogte is maar zelf eventueel ook interesse heeft, zou een dergelijke situatie als oneerlijk kunnen ervaren en hierdoor gedemotiveerd kunnen geraken. Tot slot is het ook belangrijk om de (toekomstige) geselecteerde werknemers een accuraat beeld te geven van wat hij of zij kan verwachten van de job. Het geven van deze zogenaamde ‘Realistic Job Previews’ geeft immers aanleiding tot o.a. betere prestaties van de werknemer en minder vrijwillig verloop (Philips, 1998).

De algemene mening van de werknemers over de aanwervingsbeslissingen die plaatsvinden binnen de organisatie hebben we achterhaald aan de hand van volgende 2 stellingen: (1) wanneer in deze organisatie iemand wordt aangeworven, gebeurt dit op basis van objectieve criteria en (2) aanwervingsbeslissingen in deze organisatie gebeuren op basis van vriendjespolitiek. Beide vragen konden worden beoordeeld met een punt tussen 1 (“Helemaal niet akkoord”) en 5 (“Helemaal akkoord”). De antwoorden hebben we omgezet naar een score op 10, waarbij een hogere score betekent dat respondenten de aanwervingsbeslissingen als meer correct ervaren. Onderstaande tabel geeft de antwoorden van de respondenten. De gemiddelde score voor alle organisaties samen bedraagt 6,9/10. De meeste respondenten hebben m.a.w. het gevoel dat de aanwervingsbeslissingen correct gebeuren.

Tabel XVIII: Werving en selectie

	Aandeel/Gemiddelde
Aanwervingsbeslissingen gebeuren correct	6,9/10
Transparante communicatie	5,4/10
Jobinformatie voor toestemmen met functie	88,3%
Jobinformatie tijdens sollicitatie	86,0%
Informatie was onnauwkeurig	13,0%

Of de communicatie over het bestaan van interne vacatures duidelijk en transparant verloopt, zijn we nagegaan aan de hand van een schaal bestaande uit drie items die de respondenten dienden te beantwoorden met een punt tussen 1 (“helemaal niet akkoord”) en 5 (“helemaal akkoord”). Een voorbeeldstelling is: “De openstaande vacatures worden via voldoende kanalen bekend gemaakt”. De antwoorden op deze items hebben we opnieuw omgezet naar een score op 10, waarbij een hogere score wijst op een duidelijker en transparanter wervingsbeleid. Uit de tabel hieronder blijkt dat de score op vlak van transparante communicatie eerder aan de lage kant ligt (5,6/10). In het algemeen lijkt er op dit vlak dus zeker nog verbetering mogelijk.

Tot slot hebben we een aantal vragen gesteld mbt het krijgen van een realistische job preview bij aanwerving in de organisatie. Zoals blijkt uit de tabel, heeft het merendeel van de respondenten (88,3%) informatie gekregen over de job vooraleer toe te stemmen met de functie. Deze informatie werd hoofdzakelijk verstrekt tijdens het sollicitatiegesprek (86,0%). Dertien procent van alle bevroegden vond de jobinformatie die ze gekregen hebben onnauwkeurig.

Invloed van persoons-, job- en loopbaankenmerken. Persoons-, gezins-, job- en loopbaankenmerken hebben geen significant verschillende invloed op de evaluatie van de aanwervingsbeslissingen.

4.2.2 Beloning

Beloning omvat alle vormen van vergoeding die een organisatie aan haar werknemers geeft voor hun prestaties. In deze studie zijn we gaan kijken naar hoe de respondenten de beloning in hun organisatie ervaren. Hiertoe legden we hen 5 uitspraken voor (vb. “Ik krijg een goed loon voor het werk dat ik doe” en “De extra-legale voordelen in deze job zijn uitstekend”), die men moest beantwoorden op een 5-puntenschaal, gaande van “Helemaal niet akkoord” tot “Helemaal akkoord”. De scores op de verschillende uitspraken hebben we opnieuw omgezet naar een punt op 10, waarbij een hogere score duidt op een grotere tevredenheid van de werknemer op vlak van beloning.

Gemiddeld blijken de respondenten zich gemiddeld gesproken redelijk tevreden voelen met de beloning die ze krijgen binnen hun respectievelijke organisatie (gemiddelde score: 6,2/10). Zowat 18% geeft echter een score onder de 5/10.

Invloed van persoons-, job- en loopbaankenmerken. Mannen blijken over het algemeen significant meer tevreden met de beloning die ze krijgen dan vrouwen. Dit verschil kan indiceren dat vrouwen zich ietwat gediscrimineerd voelen op vlak van beloning. Dit hoeft niet te betekenen dat ze ook werkelijk gediscrimineerd worden, maar het gevoel alleen zou al effect kunnen hebben (bv. lagere motivatie, minder extra-rol gedrag). In dat geval is het belangrijk om dergelijke gevoelens zo veel mogelijk in te dijen. Vooral een goede communicatie over het beloningsbeleid zou hier een rol kunnen spelen.

Wat de jobkenmerken betreft, valt op dat leidinggevenden significant meer tevreden zijn met de beloning die ze ontvangen dan niet-leidinggevenden. Vooral de tevredenheid met de extralegale voordelen ligt hoger bij hen. Verder blijken professionele medewerkers en werknemers uit de uitvoerende diensten minder tevreden te zijn met hun beloning.

4.2.3 Beoordeling

Een derde HR-domein waar we bij stil staan, is beoordeling. We bekijken daarbij of de werknemers actief betrokken worden bij het beoordelingsproces en of ze feedback krijgen over hun prestaties. Het actief betrekken van werknemers bij het beoordelingsproces bevordert de aanvaarding van het beoordelingsstelsel en versterkt de intrinsieke motivatie van werknemers. Wanneer ze op regelmatige tijdstippen feedback krijgen, zullen ze de beoordeling dan weer als eerlijker ervaren – ze hebben immers de kans gehad om zich te verbeteren (Roberts, 2003).

Beoordeling hebben we gemeten aan de hand van twee schalen. Een eerste schaal geeft weer in hoeverre de respondenten weten wat van hen verwacht wordt. Deze schaal bevat 3 items, zoals “Ik heb zicht op wat er van mijn prestaties verwacht wordt”. Een tweede schaal omvat eveneens 3 items en laat toe om na te gaan of de respondenten voldoende feedback krijgen over hun prestaties. Dit wordt ondermeer gemeten aan de hand van items als “Mijn beoordelaar laat me op regelmatige basis weten hoe goed/slecht ik bezig ben” en “Mijn beoordelaar kijkt samen met mij mijn progressie naar bepaalde doelen”. Ook hier zetten we de antwoorden op de verschillende items om naar een 10 puntenschaal. Een hogere score op de eerste schaal gaat gepaard met een duidelijker beeld van de prestatieverwachtingen, terwijl een hogere score op de tweede schaal duidt op het krijgen van duidelijkere feedback. De scores op beide schalen liggen eerder aan de lage kant (respectievelijk 6,1/10 en 5,2/10). Vooral duidelijke feedback blijkt grotendeels te ontbreken.

Tabel XIX: Beoordeling

	Aandeel/Gemiddelde
Duidelijkheid over de verwachtingen	6,1/10
Duidelijke feedback	5,2/10

Invloed van persoons-, job- en loopbaan kenmerken. Leidinggevenden blijken beter te weten wat van hen verwacht wordt ten aanzien van niet-leidinggevenden. Andere kenmerken spelen geen significante rol.

4.2.4 Opleiding en training

Opleiding en training zijn essentieel voor vele organisaties. Kennis evolueert immers erg snel en zonder opleidingen lopen organisaties het risico dat hun werknemers een achterstand oplopen tegenover werknemers uit concurrerende bedrijven. Bovendien kan men via opleiding en training ook inspelen op de jobbeleving, motivatie en prestaties van de werknemers. Zo kan het aanbieden van trainings- en ontwikkelingsprogramma's een hogere betrokkenheid creëren bij werknemers. Werknemers beschouwen organisatiegestuurde trainingen immers vaak als een investering van de organisatie in hun loopbaan en eigen persoonlijke ontwikkeling. Bovendien leiden training en opleiding tot een uitbreiding van de kennis en vaardigheden van werknemers, met een verbetering van hun prestaties en promoveerbaarheid binnen het bedrijf als gevolg (Bontis en Serenko, 2007).

We gingen daarom na of de respondenten het afgelopen jaar hadden deelgenomen aan een bedrijfsopleiding of –training en zo ja, hoeveel uur dit in totaal was. Training blijkt vaak voor te komen in de meewerkende organisaties. Ongeveer 2 op 3 van alle respondenten hebben een bedrijfsopleiding of –training gevolgd tijdens het afgelopen jaar. Respondenten die een opleiding volgden, spendeerden er gemiddeld ongeveer 33 uur aan.

We gingen ook na of de respondenten in het algemeen tevreden zijn over de opleidingsmogelijkheden binnen hun organisatie. Dit hebben we gemeten aan de hand van een 3-item schaal (vb. “Ik vind dat er binnen deze organisatie veel aandacht wordt besteedt aan opleidingen”). De antwoorden op deze items werden omgezet naar een punt op 10, waarbij hogere scores opnieuw wijzen op een betere tevreden-

heid. Zoals blijkt uit onderstaande tabel, is men over het algemeen tevreden over de opleidingsmogelijkheden (gemiddelde van 5,9/10).

Tabel XX: Opleidingsmogelijkheden

	Aandeel/Gemiddelde
Bedrijfsopleiding gevolgd afgelopen jaar	66,1%
Gemiddeld aantal uur gevolgde opleiding tijdens afgelopen jaar	33 uur
Tevredenheid over opleidingsmogelijkheden	5,9/10

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Hoewel er een gelijkaardig percentage mannen en vrouwen een opleiding hebben gevolgd het afgelopen jaar, vinden mannen de opleidingsmogelijkheden toch significant beter dan vrouwen. Respondenten tewerkgesteld in onderzoek en ontwikkeling en in het algemeen management geven eveneens een gemiddeld hogere score aan de opleidingsmogelijkheden. Dit zijn twee functionele domeinen waar kennis – en bijgevolg ook opleiding – erg belangrijk is.

4.2.5 Mentoring

Een laatste HR-praktijk die we onder de loep nemen is mentoring. Een mentor is iemand die een werknemer (de zogenaamde 'protegé') opvangt bij zijn start in de organisatie of job en die meer ervaring heeft dan de werknemer in kwestie. Een mentor kan zijn protegé helpen bij het aanpassingsproces in de nieuwe organisatie of job door zowel loopbaangerelateerde als psychosociale steun te verlenen. Begeleiding door een mentor kan o.a. leiden tot meer promoties (Scandura, 1992), een hogere jobtevredenheid en een lagere intentie om de organisatie te verlaten (Allen et al., 2004). Mentoring kan m.a.w. positieve uitkomsten genereren voor zowel het individu als voor de organisatie.

Iets minder dan de helft van alle respondenten geeft aan ooit een mentor te hebben gehad in de huidige organisatie. Zowat 17% daarvan heeft nog steeds een mentor die hem of haar met raad en daad bijstaat. De respondenten die ooit een mentor hadden, hadden die bijna steeds (85%) toegewezen gekregen door de baas of werkgever. De mentorrelaties zijn m.a.w. slechts in een minderheid van de gevallen spontaan ontstaan. De mentor van onze respondenten is veelal iemand die op een gelijk niveau staat als de protegé en is iets vaker een man dan een vrouw.

Tabel XXI: Mentoring

	Aandeel/Gemiddelde
Ooit een mentor gehad	47,1%
Nog steeds een mentor	16,8%
Mentor op gelijk niveau	60,4%
Mentor is een man	55,3%
Mentorrelatie geregeld door baas/werkgever	85,0%

Invloed van persoons-, job- en loopbaanmerken. Leeftijd, anciënniteit in de huidige functie en organisatie blijken gecorreleerd met het hebben van een mentor. Hoe jonger men is, of hoe lager de anciënniteit, hoe groter de kans dat men een mentor heeft gehad. Dit hoeft niet te verbazen: een mentor wordt immers iemand toegewezen die nieuw is in de organisatie of functie. Daarnaast blijkt eveneens dat vrouwen vaker een vrouw hebben als mentor en mannen vaker een man. Waarschijnlijk is het net iets makkelijker om (loopbaangerelateerde en psychosociale) steun te vinden bij iemand van hetzelfde geslacht.

4.3 Invloed personeelsbeleid op toekomstige transitie

In deze paragraaf bekijken we of er een invloed is van het personeelsbeleid op de bereidheid om in de toekomst bepaalde transitie te maken. Om hier zicht op te krijgen, voerden we een aantal regressieanalyses uit. Hieronder bespreken we de resultaten van deze regressies. Concreet gaan we in op alle aspecten van het personeelsbeleid waarvan we een invloed vonden op de bereidheid om een bepaalde interne transitie te maken.

4.3.1 Bereidheid om promotie te maken

Werving en selectie. Vreemd genoeg blijkt de bereidheid om promotie te maken, lager te liggen bij werknemers die vinden dat de aanwervingsbeslissingen in hun organisatie op een correcte manier verlopen. We vermoeden dat dit te maken heeft met het feit dat deze werknemers net meer tevreden zijn met hun job (vermoedelijk mede dankzij de goede selectieprocedures) en daardoor minder graag hun job willen verlaten – zelfs niet voor een gelijkaardige job op een hoger niveau.

4.3.2 Bereidheid om van soort werk te veranderen

Opleiding. De bereidheid om van soort werk te veranderen, ligt significant lager bij werknemers die vinden dat hun werkgever een goed opleidingsbeleid heeft. Vermoedelijk hebben deze werknemers al veel bedrijfsopleidingen kunnen volgen, waaronder mogelijk veel jobspecifieke cursussen. Het lijkt logisch dat werknemers die veel jobspecifieke competenties bezitten, minder geneigd zijn om van soort werk te veranderen. Deze transitie zou immers de waarde van al de gedane opleidingsinvesteringen reduceren of zelfs teniet doen.

4.3.3 Bereidheid om in een andere vestiging te gaan werken

Feedback. Werknemers die geregeld feedback krijgen over hun prestaties, zijn minder bereid om in een andere vestiging te gaan werken. Mogelijk zijn deze werknemers beter op de hoogte van hun meerwaarde voor het bedrijf en voelen ze zich daardoor sterker om een dergelijke laterale transitie te weigeren. Voor de meeste werknemers is het veranderen van vestiging immers geen aantrekkelijke loopbaanstap.

Mentor. De bereidheid om in een andere vestiging te gaan werken, ligt hoger bij personen die ooit een mentor hebben gehad in de organisatie. Mogelijk verwachten deze werknemers dat ze – wanneer ze van vestiging zouden veranderen – opnieuw een mentor toegewezen zouden krijgen, waardoor de transitie vlotter zou kunnen verlopen en zo minder onaantrekkelijk wordt. Verder is het ook mogelijk dat personen die ooit een mentor gehad hebben, zich meer betrokken voelen bij de organisatie en daardoor meer bereid zijn om zo een ingrijpende loopbaanstap voor hun organisatie te ondernemen. Tot slot zou er ook een negatieve verklaring kunnen zijn voor dit resultaat. Het zou bijvoorbeeld ook kunnen dat de mentorrelatie niet goed liep en dat men het veranderen van vestiging ziet als een manier om uit deze “slechte relatie” te ontsnappen.

4.3.4 Intentie om de werkgever te verlaten

Bijna alle bevroegde personeelsbeleidinstrumenten blijken de verloopintentie van werknemers te reduceren. Wanneer werknemers menen dat de aanwervingsbeslissingen in hun organisatie correct verlopen, wanneer ze tevreden zijn over het belonings- en opleidingsbeleid en wanneer ze regelmatig feedback krijgen over hun prestaties, zijn ze significant minder geneigd om hun organisatie in de nabije toekomst te verlaten. Van mentoring blijkt geen invloed uit te gaan. Maar al bij al lijkt een goed personeelsbeleid dus een effectieve manier om werknemers aan de organisatie te binden.

4.4 Invloed personeelsbeleid op effecten transitie

Tot slot bekijken we in deze paragraaf of organisaties via hun personeelsbeleid de effecten van bedrijfsinterne transitie kunnen beïnvloeden. In het vorige hoofdstuk zagen we dat er van het maken van een transitie op zich geen invloed uitgaat op de jobbeleving (i.e. de jobtevredenheid, overeenkomst met de werkomgeving en organisatiebetrokkenheid) van werknemers. We vermoedden echter dat transitie wel degelijk een positief effect kunnen hebben, op voorwaarde dat er in de organisatie een goed personeelsbeleid aanwezig is.

Om hier zicht op te krijgen voerden we een aantal regressie-analyses uit. We gingen daarbij zowel de invloed na van de verschillende personeelsbeleidpraktijken op zich als van de interactie tussen deze praktijken en de gemaakte loopbaantransities. We controleerden daarbij voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, anciënniteit in de organisatie, anciënniteit in de job en het hebben van een leidinggevende positie.

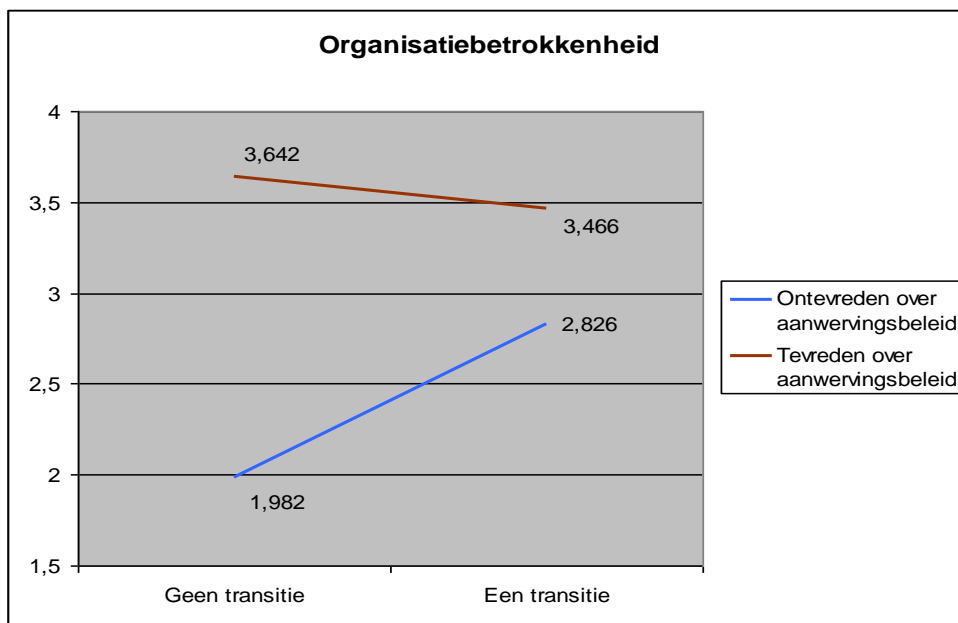
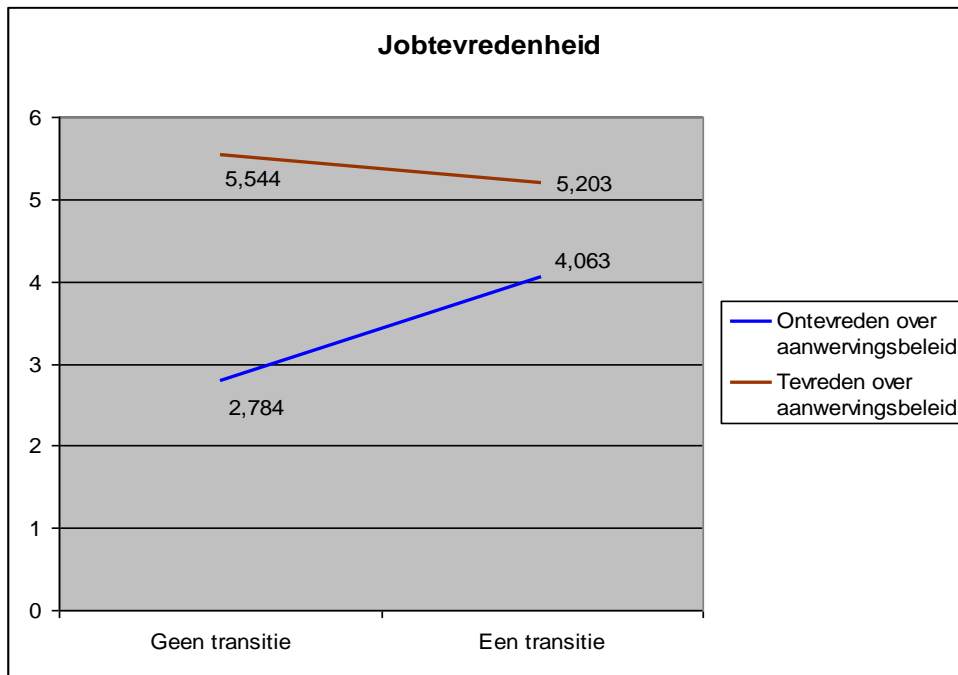
4.4.1 Invloed van personeelsbeleid op jobbeleving

De analyses tonen in de eerste plaats aan dat bijna alle aspecten van een goed personeelsbeleid een positieve invloed hebben op de jobbeleving van werknemers. Wanneer werknemers tevreden zijn over het aanwervings-, belonings- en opleidingsbeleid en wanneer ze regelmatig feedback krijgen, ligt hun jobbeleving significant hoger. Organisaties lijken er via hun personeelsbeleid bijgevolg in te slagen om de jobtevredenheid, het gevoel van overeenstemming met de werkomgeving en de betrokkenheid bij de organisatie op een positieve wijze te beïnvloeden.

Van één praktijk blijkt een negatieve invloed uit te gaan op de jobbeleving van werknemers. Wie ooit een mentor gehad heeft, blijkt namelijk minder tevreden met de huidige job. Mogelijk slaagden de mentor en de mentoree er niet altijd in om een goede relatie uit te bouwen. Bij een minder goede persoonlijke relatie, kan het hebben van een mentor inderdaad disfunctioneel worden.

4.4.2 Invloed van personeelsbeleid op de effecten van transitie

De analyses toonden verder aan dat het personeelsbeleid inderdaad een invloed heeft op de effecten van transitie. Meer specifiek vonden we dat de invloed van transitie op jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid afhangt van het aanwervingsbeleid. Dit wordt weergegeven in onderstaande figuren:



Zoals blijkt uit de twee grafieken, ligt de jobtevredenheid en de organisatiebetrokkenheid hoger als de werknemer tevreden is over het aanwervingsbeleid in de organisatie. Wanneer men ontevreden is over het aanwervingsbeleid, kunnen transities een sterk positief effect uitoefenen, zowel op de jobtevredenheid als op de organisatiebetrokkenheid. Wanneer de werknemer tevreden is over het aanwervingsbeleid, hebben transities niet veel impact op de jobbeleving.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk stonden we stil bij hoe werknemers het personeelsbeleid in hun organisatie ervaren en wat de invloed is van deze percepties op (a) de bereidheid tot het maken van toekomstige transities en (b) de effecten van gemaakte kunnen beïnvloeden.

In de eerste plaats stelden we vast dat het personeelsbeleid een bepalende factor is voor de jobbeleving van werknemers. Een goed aanwervings-, belonings-, beoordelings- en opleidingsbeleid blijkt bij te dragen tot de jobtevredenheid, het gevoel van overeenstemming met de werkomgeving en de organisatiebetrokkenheid van de werknemers. Organisaties kunnen via deze personeelsbeleidspraktijken bovendien de verloopintentie bij hun werknemers reduceren. Van één praktijk, namelijk van mentoring, blijkt wel een negatieve invloed uit te gaan op de jobbeleving van werknemers. We vermoeden dat de kwaliteit van de mentorrelatie dit resultaat kan verklaren.

In de tweede plaats vonden we dat het personeelsbeleid ook een invloed heeft op de bereidheid om binnen de organisatie een loopbaantransitie te maken. Een aantal praktijken, namelijk het aanwervings-, beoordelings- en opleidingsbeleid, bleken de bereidheid tot interne transitie te verminderen. Vermoedelijk is men minder geneigd de huidige job te verlaten omdat men – mede dankzij het goede personeelsbeleid – zich meer betrokken voelt bij de job en daardoor meer te verliezen heeft bij een jobtransitie. Eén praktijk bleek de bereidheid tot transitie positief te beïnvloeden, namelijk mentoring. Meer specifiek zijn personen die ooit een mentor gehad hebben in de organisatie meer bereid om in een andere vestiging te gaan werken. Mogelijk zien deze personen een verandering van vestiging als aantrekkelijker omdat ze vermoeden dat ze weer een mentor zullen krijgen. Het zou echter ook kunnen dat de mentorrelatie niet goed liep en dat men het veranderen van vestiging ziet als een manier om uit deze “slechte relatie” te ontsnappen.

Tot slot stelden we vast dat het personeelsbeleid, of meer specifiek het aanwervingsbeleid, mee bepaalt wat het effect is van het maken van een transitie. De effecten van transitie bleken namelijk af te hangen van de tevredenheid met het aanwervingsbeleid; of concreter: van het feit of men het aanwervingsbeleid als correct percipieert. Als men het aanwervingsbeleid als *incorrect* percipieert, zal het maken van een transitie een grote positieve impact hebben op de jobtevredenheid en de organisatiebetrokkenheid van de werknemers. Wanneer men tevreden is over het aanwervingsbeleid hebben transitie weinig impact. Transitie lijken dus vooral een belangrijke tool als werknemers twijfels hebben bij het aanwervingsbeleid van hun organisatie.

5. Samenvattende conclusie

In deze studie bestudeerden we het voorkomen, de kenmerken en de effecten van bedrijfsinterne transitie. We deden dit aan de hand van data verzameld bij 342 werknemers uit 4 Belgische organisaties.

Bedrijfsinterne transitie bleken onder onze respondenten erg vaak voor te komen. Bijna twee derde (63%) van de respondenten had al één of meerdere bedrijfsinterne transitie meegemaakt bij de huidige organisatie. De doorgemaakte transitie varieerden wel sterk, zowel in het soort transitie als in het proces dat leidde tot de transitie. Opvallend was dat interne transitie vaak niet gepaard gingen met een selectieprocedure en dat ze in een kwart van de gevallen werden ervaren als een gedwongen loopbaanstap. Wat promotie betreft, stelden we vast dat personen die ooit een promotie hadden gemaakt, deze promotie vooral toeschreven aan de eigen motivatie en competenties. Bij promotie van collega's vermoedde men meer invloed van externe factoren, vooral iemands connectie. Respondenten die ooit een promotie gemist hebben, lijken dit maar moeilijk te kunnen plaatsen. Een gemiste promotie lijkt met andere woorden een soort 'blijvende wrok' te creëren.

Verder merkten we bij onze respondenten een relatief lage bereidheid om in de nabije toekomst een bedrijfsinterne transitie te maken. De bereidheid tot promotie lag het hoogst, met bijna 2 op 3 respondenten die hiertoe bereid waren. Dit betekent echter ook dat meer dan 1 op 3 een promotie zou weigeren, wat toch een relatief hoog aandeel is. Andere transitie bleken (nog) minder geëerd. De meeste respondenten gaven aan dat ze zouden weigeren als hun werkgever hen zou voorstellen om van afdeling of van werklocatie te veranderen of om een job op een lager niveau uit te oefenen. Deze cijfers geven aan dat men best voorzichtig kan zijn bij het aanbieden van dergelijke transitie. Een minderheid staat hier wel voor open, maar bij een groot deel van de werknemers zullen zulke transitie op weerstand botsen.

Vervolgens stonden we in deze studie stil bij de effecten van transitie. De analyses toonden aan dat de kenmerken van de transitie erg bepalend zijn voor de effecten ervan. Werknemers die een transitie achter de rug hebben, blijken méér tevreden te zijn met hun huidige job, een betere fit te ervaren met hun werkomgeving en een hogere betrokkenheid te voelen bij hun organisatie – op voorwaarde dat deze transitie vrijwillig was, dat de organisatie rekening had gehouden met de zorgen van de werknemer over de transitie, dat de werkgever de werknemer enige inspraak had gegeven en dat er nauwkeurige informatie over de transitie was verschaft. Dit toont aan dat transitie inderdaad positief kunnen zijn voor werknemers en organisatie, zolang de transitie goed ondersteund wordt vanuit de organisatie. Wanneer transitie te beperkt ondersteund worden, kunnen ze evenwel negatieve effecten hebben. De jobbeleving ligt in zulke gevallen gemiddeld lager dan bij werknemers die geen transitie ondernomen hebben.

Tot slot stonden we stil bij de invloed van het personeelsbeleid op bedrijfsinterne transitie. We stelden daarbij in de eerste plaats vast dat het personeelsbeleid een invloed heeft op de bereidheid om binnen de organisatie een loopbaantransitie te maken. Concreet bleken een aantal praktijken, namelijk het aanwervings-, beoordelings- en opleidingsbeleid, de bereidheid tot interne transitie te verminderen. Vermoedelijk is men minder geneigd de huidige job te verlaten omdat men – mede dankzij het goede personeelsbeleid – zich meer betrokken voelt bij de job en daardoor meer te verliezen heeft bij een jobtransitie. In de tweede plaats bleek het personeelsbeleid ook van tel voor de effecten van transitie. Meer specifiek vonden we dat de effecten van transitie afhingen van de mate waarin men het aanwervingsbeleid als correct percipieerde. Als men het aanwervingsbeleid als *incorrect* percipieerde, hadden transitie een grote positieve impact hebben op de jobtevredenheid en de organisatiebetrokkenheid van de werknemers. Wanneer men tevreden is over het aanwervingsbeleid hebben transitie weinig impact. Transitie blijken met andere woorden vooral een belangrijke tool als werknemers twijfels hebben bij het aanwervingsbeleid van hun organisatie.

Referenties

- Allen, T, Eby, L, Lentz, E., & Poteet, M. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Bilge, F. (2006). Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 34, 9, 1151-1160.
- Bontis, N., & Serenko, A. (2007). The moderating role of human capital management practices on employee capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 31-51.
- De Grip, A., van Loo, J. en Sanders, J. (1999). Employability in bedrijf. Naar een employabilityindex voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15(4), 293–312.
- Edwards, B., Bell, S., Arthur, W., Decuir, A. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Gesthuizen, M. (2009). Job characteristics and voluntary mobility in the Netherlands. Differential education and gender patterns? *International Journal of Manpower*, 30(6), 549-560.
- Moynihan, D., Pandey, S. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Ng, T.W.H.; Eby, L.T.; Sorensen, K.L. en Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career succes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Phillips, J.M. (1998). Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 673-690.
- Roberts, G.E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89-98.
- Scandura, T. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Tett, R., Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.