

---

# To move or not to move? Een studie naar de impact van bedrijfsinterne loopbaantransities

Vansteenkiste, S. & Verbruggen, M. 2011. *Onderzoek bedrijfsinterne loopbaantransities*. WSE Report. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.

---

***In deze bijdrage geven we een overzicht van de belangrijkste resultaten uit een onderzoek met betrekking tot de relatie tussen interne transitie en de jobbeleving van werknemers.***

Rond bedrijfsinterne loopbaantransities – met name alle mogelijke jobveranderingen die een werknemer doormaakt bij zijn werkgever (zoals promoties, demoties, verandering van soort werk of afdeling) – is nog niet zoveel onderzoek verricht. Tegelijk wordt er vaak vanuit gegaan dat bedrijfsinterne transitie – en een goed loopbaanbeleid in het algemeen – positief zijn voor zowel de onderneming als de werknemer. Voor de onderneming zou het aanbieden van interne transitiemogelijkheden de betrokkenheid van de werknemers verhogen en bijgevolg het vrijwillig verloop kunnen beperken (DeLong, 2004). Bovendien kunnen interne loopbaantransities zorgen voor een kennisverruiming bij de betrokken werknemers, wat hen ruimer inzetbaar maakt en het aanpasvermogen van de organisatie verhoogt (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 (bijvoorbeeld Kalleberg &

Mastekaasa, 2001; De Vos & Dewettinck, 2008). Via dit onderzoek willen we in de eerste plaats deze relaties opnieuw testen in een Belgische context. We vermoeden bovendien dat interne transitie niet in alle omstandigheden een eenduidig positief verhaal opleveren. De realiteit is waarschijnlijk complexer en afhankelijk van een aantal factoren, zoals het type transitie en de kenmerken van de transitie.

## **Methodologie en kenmerken respondenten**

---

In deze studie bestudeerden we hoe bedrijfsinterne loopbaantransities de jobbeleving van werknemers beïnvloeden en van welke factoren (bijvoorbeeld kenmerken van de transitie, steun van de organisatie) deze relatie afhankelijk is. Om hier zicht op te krijgen, verzamelden we data bij werknemers van vier Belgische organisaties, één uit de profitsector en drie uit de non-profitsector. De organisaties werden geselecteerd op basis van hun interesse in en/of actief beleid rond loopbaanmanagement. Tabel 1 geeft over iedere organisatie kort wat algemene informatie.

In de verschillende organisaties werden de Nederlandse bedienden tussen januari en maart 2010 via mail uitgenodigd om aan het onderzoek mee

te werken. Medewerking bestond uit het 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. 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%.

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. De meerderheid van de respondenten heeft een partner (86%) en minstens 1 kind (59%). 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 rekent 17% van de respondenten zich tot het administratief personeel, 21% tot het uitvoerend personeel (bijvoorbeeld 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 (midden 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.

Bedrijfsinterne transities blijken relatief frequent voor te komen onder onze respondenten. Bijna

twee derde van alle respondenten (63%) heeft in het verleden een interne transitie ondernomen. Zij hebben met andere woorden vóór de huidige functie nog minstens één andere functie uitgeoefend bij de huidige werkgever. Gemiddeld doorliepen onze respondenten 2,6 verschillende functies, met een maximum van 7 verschillende functies.

De laatste transitie die de respondenten binnen hun huidige organisatie doormaakten, 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 2.**  
Laatste interne transitie - naar type transitie (n=165)

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

## Relatie tussen jobbeleving en interne transities

In de wetenschappelijke literatuur rond loopbaantransities wordt er vaak vanuit gegaan dat

**Tabel 1.**  
Participerende organisaties

	Aantal werknemers België	Aantal aangeschreven werknemers	Sector
Organisatie 1	1 500	204 <sup>1</sup>	ICT-sector
Organisatie 2	831	214 <sup>2</sup>	Voedingssector
Organisatie 3	135	135	Belangenorganisatie
Organisatie 4	80	80	Sociaal-culturele sector

**Noot:** <sup>1</sup> Nederlandstalige kernbedienden (i.e. niet gedetacheerd), met anciënniteit van minstens één jaar, maximaal 57 jaar.  
<sup>2</sup> Nederlandstalige bedienden

mensen veranderen van job uit een streven naar meer psychologisch succes. Concreet verwacht men dat mensen transities zullen maken naar jobs die op een of andere manier beter bij hen passen. Volgens deze redenering kan men dus verwachten dat loopbaantransities leiden tot een betere jobbeleving. Het lijkt echter aannemelijk dat promoties een andere invloed zullen 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. Uit empirisch onderzoek naar de gevolgen van bedrijfsexterne jobmobiliteit (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 (Andersen et al., 2008; Feldman & Ng, 2007; Vandenbrande & Coppin, 2007). De invloed van dergelijke transitiekenmerken werd tot nu toe in onderzoek met betrekking tot interne loopbaantransities amper bestudeerd. We gaan er hier daarom dieper op in.

### Invloed van het maken van een transitie of promotie

In de eerste plaats zijn we nagegaan of mensen die al ooit een transitie of een promotie gemaakt hebben binnen hun huidige organisatie meer tevreden zijn met hun job, het gevoel hebben beter te passen bij hun werkomgeving, zich meer betrokken voelen bij de organisatie en minder vaak van plan zijn de organisatie te verlaten dan mensen die (nog) geen interne transitie hebben gemaakt. 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 – als we een invloed vinden van het maken van transities – dit niet kan liggen aan een van deze factoren. In alle verdere analyses controleren we telkens voor deze aspecten.

Uit onze analyses blijkt dat het louter 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 even goed 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 transities, van het maken van promoties of het aantal promoties blijkt geen invloed uit te gaan. Transities op zich lijken dus noch positief, noch negatief te zijn.

### Invloed van kenmerken van de laatste transitie

Vervolgens bekeken we de invloed van specifieke transitiekenmerken. We vermoeden immers dat de effecten van een transitie sterk afhankelijk 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 (bijvoorbeeld promotie, laterale transitie of demotie), hoewel we moeten opmerken dat deze invloed toch eerder beperkt is. De grootste invloed was er op verloopintentie. Specifiek vonden we een relatief lagere verloopintentie bij personen die als laatste transitie een promotie maakten en een relatief hogere verloopintentie bij personen die als laatste transitie een verandering van soort werk maakten. Met andere woorden: promoties lijken werknemers aan de organisatie te binden, terwijl laterale transities het omgekeerde effect 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 het soort transitie betreft, was er 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 zich maar weinig respondenten in deze situatie bevinden (zie tabel 2).

*Vrijwilligheid.* Naast het type transitie blijkt het ook van belang of de transitie vrijwillig was of niet. Specifiek vonden we dat werknemers die een transitie gemaakt hebben die hun eigen keuze was, gemiddeld genomen meer 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 meer tevreden dan werknemers die een gedwongen transitie maakten, als dan werknemers die geen transitie gemaakt hebben – alleen is dit laatste verschil niet statistisch significant.

Ter illustratie voegen we de gemiddelde scores op jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid toe voor een middengesechoolde man van 35 jaar met een leidinggevende positie. Uit figuur 1 blijkt duidelijk dat de scores het hoogst liggen voor

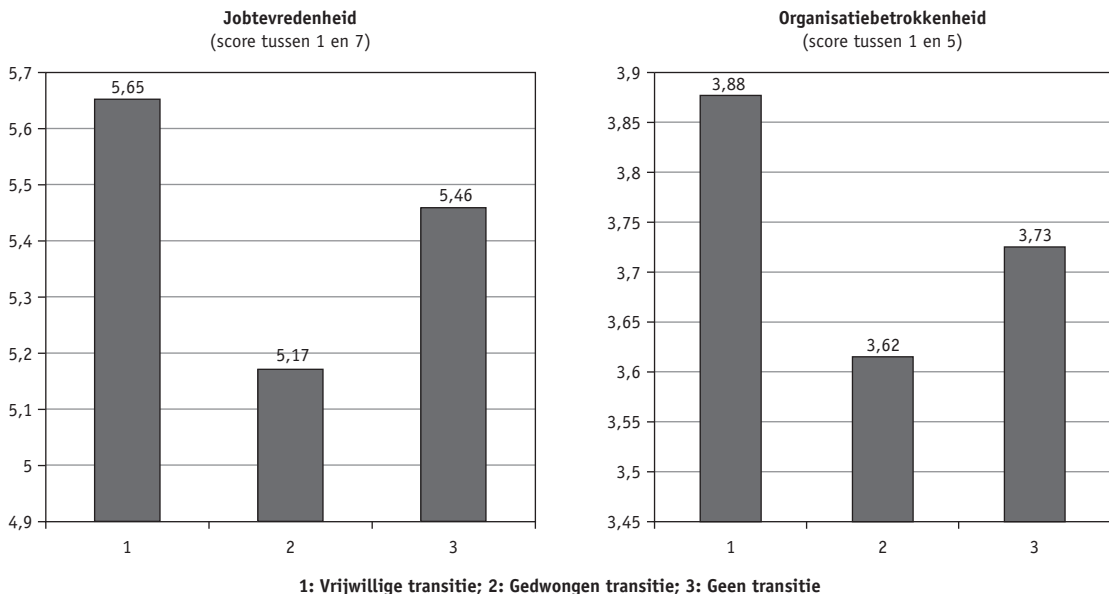
mensen die een vrijwillige transitie doorgemaakt hebben (1) en het laagst liggen voor mensen die een transitie doormaakten die zij als gedwongen ervaren (2).

*Procedure voorafgaand aan transitie.* Ook de procedure die voorafging 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 utoiten 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 vonden immers enkel plaats als de informatie die men verschaftte nauwkeurig bleek. Daarbij was het nadelige 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

**Figuur 1.**

Invloed vrijwilligheid transitie op jobbeleving



**Noot:** Cijfers voor middengesechoolde man van 35 jaar met leidinggevende positie

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 (met andere woorden: 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 verloop-intentie.

We illustreren dit weer voor jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid. Figuur 2 toont duidelijk dat personen die een transitie gemaakt hebben en daarbij het gevoel hadden dat maximaal rekening werd 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.

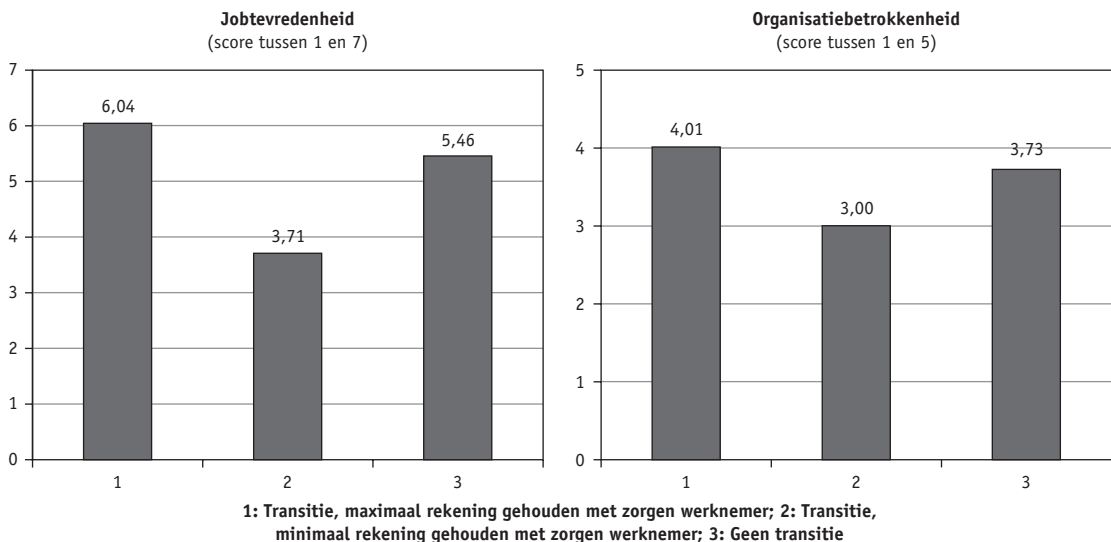
Het laatste proceskenmerk dat we bestudeerd hebben, is of er deelgenomen werd aan een selectieprocedure voor het verkrijgen van de huidige functie. Van deze variabele bleek evenwel geen invloed uit te gaan op de verschillende jobbelevingsaspecten. Dat betekent echter niet dat dit niet van belang kan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

### Invloed van (percepties rond het) promotiebeleid

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 motivatie-instrument. Het geeft hen bovendien de kans om leidinggevende posities te laten invullen door mensen die de organisatie reeds

**Figuur 2.**

Invloed rekenschap bij transitieverandering op jobbeleving



**Noot:** Cijfers voor middengeschoolde man van 35 jaar met leidinggevende positie

goed kennen. Tot slot kan het individuele succes dat een promotie meebrengt voor een werknemer ook leiden tot een verhoging van het organisatie-succes (Ng et al., 2005). We vroegen in onze vragenlijst zowel naar de gemaakte als naar gemiste promoties. Een promotie missen kan immers een belangrijke demotiverende gebeurtenis zijn voor een werknemer. We kijken in dit onderdeel naar twee factoren waarvan we een invloed verwachten op jobbeleving: de percepties rond het krijgen van een promotie en het ooit al hebben gemist van een promotie.

*Gekregen promoties.* We gaven reeds aan dat van promoties op zich geen invloed uitgaat op de jobbeleving van werknemers. We vermoedden echter dat ook hier de kenmerken van de promotie van tel zullen zijn. Meer bepaald vermoedden we dat wanneer de werknemer denkt dat hij of zij de promotie gekregen heeft omwille van de eigen intrinsieke kwaliteiten (onder andere 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 bij 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 is met andere woorden het positiefst wanneer men enkel invloeden ziet van competenties en het negatiefst 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. Aangezien er relatief weinig werknemers een promotie gemist hebben (18,8% van alle respondenten), dient deze bevinding echter met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden.

## **Invloed personeelsbeleid op effecten transities**

---

Vervolgens bekijken we of organisaties via hun personeelsbeleid de effecten van bedrijfsinterne transitie kunnen beïnvloeden. In het vorige onderdeel zagen we dat van het maken van een transitie op zich geen invloed uitgaat op de jobbeleving (met name de jobtevredenheid, overeenkomst met de werkomgeving en organisatiebetrokkenheid) van werknemers. We vermoedden echter dat transities 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 opnieuw 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 opnieuw voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, anciënniteit in de organisatie, anciënniteit in de job en het hebben van een leidinggevende positie.

### **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.

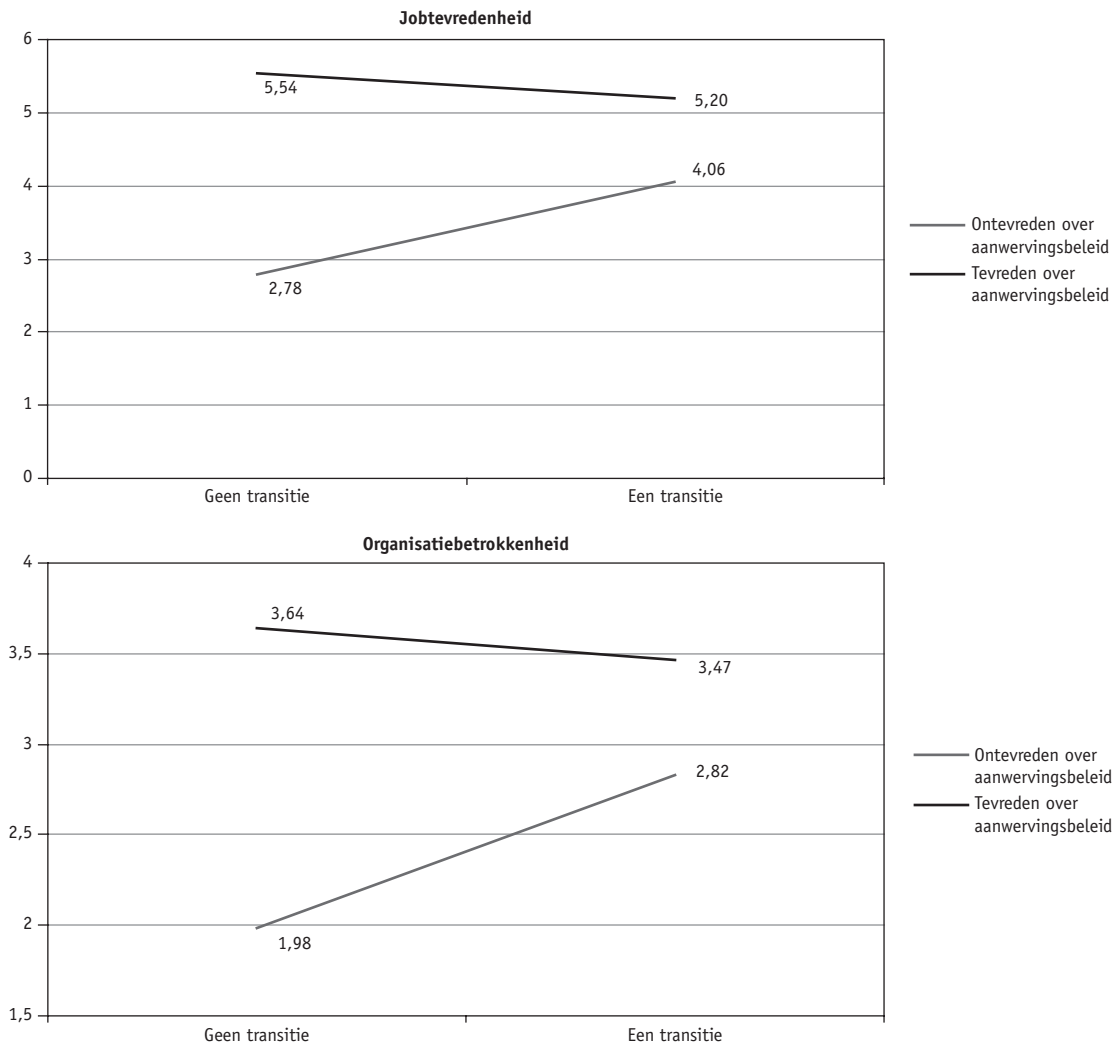
Van één praktijk blijkt een negatieve invloed uit te gaan op de jobbeleving van werknemers. Wie ooit een mentor gehad heeft, is minder tevreden met de huidige job. Mogelijk slaagden de mentor en de mentoree er niet altijd in om een goede relatie uit te bouwen. Bij een minder goede persoonlijke relatie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

### Invloed van personeelsbeleid op de effecten van transities

De analyses toonden verder aan dat het personeelsbeleid inderdaad een invloed heeft op de effecten van transities. Meer specifiek vonden we dat de invloed van transities op jobtevredenheid en organisatiebetrokkenheid afhangt van het aanwervingsbeleid. Zoals blijkt uit de twee grafieken in figuur 3, ligt de jobtevredenheid en de organisatiebetrokkenheid hoger als de werknemer tevreden is over het aanwervingsbeleid in de organisatie. Wanneer men

**Figuur 3.**

Invloed aanwervingsbeleid op jobbeleving



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.

## Samenvattende conclusie

In deze bijdrage bestudeerden we de effecten van bedrijfsinterne transities. We deden dit aan de hand van data verzameld bij 342 werknemers uit vier Belgische organisaties.

De analyses toonden aan dat de kenmerken van de transitie erg bepalend zijn voor de effecten ervan. Werknemers die een transitie achter de rug hadden, bleken meer 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 heeft gehouden met de bekommernissen van de werknemer over de transitie, dat de werkgever de werknemer enige inspraak heeft gegeven en dat er nauwkeurige informatie over de transitie is verschaft. Dit toont aan dat transities inderdaad positief kunnen zijn voor werknemers en organisatie, zolang de transitie goed ondersteund wordt vanuit de organisatie. Wanneer transities te beperkt ondersteund worden, kunnen ze evenwel negatieve effecten uitlokken. De jobbeleving ligt in zulke gevallen gemiddeld lager dan bij werknemers zonder transitie.

Tot slot stonden we stil bij de invloed van het personeelsbeleid op bedrijfsinterne transities. Het personeelsbeleid bleek van belang te zijn voor de effecten van transities. Meer specifiek vonden we dat de effecten van transities afhingen van de mate waarin men het aanwervingsbeleid als correct percipieerde. Als men het aanwervingsbeleid als incorrect percipieerde, hadden transities een grote positieve impact op de jobtevredenheid en de

organisatiebetrokkenheid van de werknemers. Wanneer men tevreden was over het aanwervingsbeleid hadden transities weinig impact. Transities lijken met andere woorden vooral een mogelijke tool om twijfels die werknemers hebben bij het aanwervingsbeleid van hun organisatie te counteren.

Sarah Vansteenkiste  
Marijke Verbruggen  
Steunpunt WSE  
KU Leuven – Faculteit Economie en  
Bedrijfswetenschappen

## Bibliografie

- Andersen, T., Henrik, J., Haahr, M., Hansen, E. & Holm-Pedersen, M. 2008. *Job mobility in the European Union: optimising its social and economic benefits. Final report*. Danish Technological Institute.
- DeLong, D.W. 2004. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York: Oxford University Press.
- De Vos, A. & Dewettinck, K. 2008. To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30 (2), 156-75.
- Feldman, D. & Ng, T. 2007. Careers: mobility, embeddedness and success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Gesthuizen, M. 2009. Job characteristics and voluntary mobility in the Netherlands. Differential education and gender patterns? *International Journal of Manpower*, 30 (6), 549-560.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K. & Feldman, D. 2005. Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Kalleberg, A. & Mastekaasa, A. 2001. Satisfied movers, committed stayers. *Work and Occupations*, 28 (2), 183-209.
- Markham, W., Harlan, S. & Hackett E. 1987. Promotion opportunities in organizations. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 5, 223-287.
- Vandenbrande, T. & Coppin, L. 2007. *Voluntary and forced job mobility in Europe*. HIVA, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.