

Vast, voltijds en levenslang

Het onwrikbare eenbaanskarakter van de loopbaan

Dirk Buyens, Ans De Vos, Leen Heylen, Dimitri Mortelmans en Nele Soens

Het traditionele karakter van de loopbaan is aan erosie onderhevig. Naast maatschappelijke evoluties liggen trends als flexibilisering van de arbeid, globalisering van de economie of opkomst van uitzend- en deeltijds werk hiervan aan de basis. Om zicht te krijgen op dit veranderende loopbaanconcept voerde het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School in samenwerking met de onderzoeksgroep Gezinsdemografisch Panel (PSBH) van de Universiteit Antwerpen in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid een onderzoek uit naar 'het begrip loopbaan'. Enerzijds werd een loopbaantypologie opgesteld die de verschillende loopbaanpatronen op de Belgische arbeidsmarkt in kaart brengt. Anderzijds werd de faciliterende of belemmerende impact van de bedrijfscontext op het uitstippelen van de individuele loopbaan onder de loep genomen.

De 'nieuwe' loopbaan staat vandaag zowel in academische kringen, in beleidsmiddelen als in de HR wereld in de schijnwerpers. Het traditionele mannelijke kostwinnermodel gekenmerkt door de levenslange vaste, voltijdse carrière binnen één enkele organisatie is aan erosie onderhevig. Nieuwe concepten zoals de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996), de 'protean career' (Hall, 1996) of de 'post-corporate career' (Peiperl & Baruch, 1997) werden in de literatuur gelanceerd om deze wijzigingen in het loopbaanlandschap te vatten. Daarnaast moet arbeid haar monopoliepositie op de arbeidsmarkt inleveren en haar centrale plaats delen met andere levenssferen die aan belang winnen zoals opleiding, gezin, vrije tijd of maatschappelijk engagement (Van Dongen et al., 2001). De nieuwe, a-typische loopbaan die ten gevolge van deze ontwikkelingen wordt gedefinieerd, is een transitieproces, een opeenvolging van overgangen of transities tussen de verschillende levenssferen (Muffels et al., 2001; Eby et al., 2005; Soens et al., 2005).

Onderzoekopzet

In de hedendaagse literatuur rond loopbanen contrasteert de veelheid aan theoretische modellen echter met een gebrek aan empirisch materiaal dat deze zogenaamde 'nieuwe' loopbaanpaden en -transities ondersteunt. Het onderzoek dat in dit artikel beschreven wordt, had daarom

Prof. dr. D. Buyens is docent aan de Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen van de Universiteit Gent, academisch directeur en partner van de Vlerick Leuven Gent Management School en hoofd van het HRM Centre.

Prof. dr. A. De Vos is assistent professor aan de Vlerick Leuven Gent Management School.

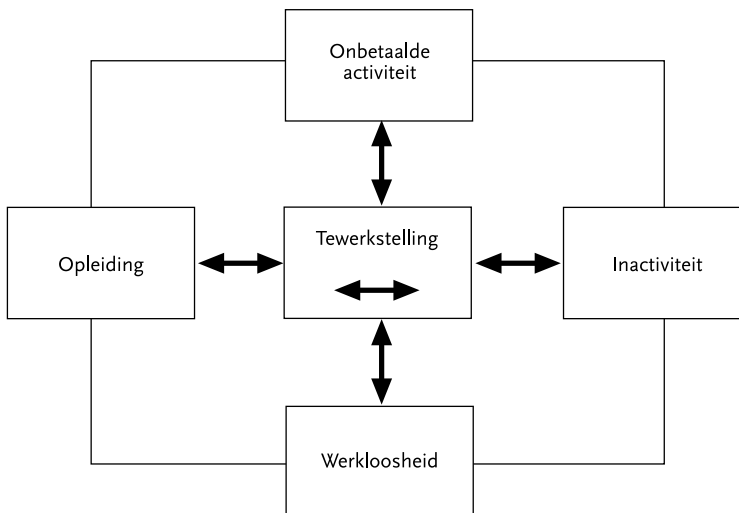
Prof. dr. D. Mortelmans is docent aan de Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen van de Universiteit Antwerpen.

L. Heylen is wetenschappelijk medewerker bij de onderzoeksgroep Gezinsdemografisch Panel van de Faculteit PSW van de Universiteit Antwerpen.

N. Soens is wetenschappelijk medewerker aan het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School.

als eerste doelstelling om de realiteitswaarde van ‘de nieuwe loopbaan’ te onderzoeken, door na te gaan in hoeverre de voltijdse, vaste loopbaan op de Belgische arbeidsmarkt vandaag reeds heeft plaats gemaakt voor nieuwe loopbaanpatronen. Tevens is inzicht vereist in de factoren die de keuzes van het individu beïnvloeden bij het uitstippelen van zijn of haar (al dan niet a-typisch) loopbaanpad. De bedrijfsomgeving vormt hierbij een belangrijk werkerrein waarbinnen dit beslissingsproces zich afspeelt en waar zich factoren situeren die het maken van een loopbaantransitie hetzij faciliteren, hetzij belemmeren (Buyens & Wouters, 2001; De Vos Dewettinck & Buyens, 2006). Tweede doelstelling van dit onderzoek was dan ook de bedrijfsgebonden factoren te inventariseren die een loopbaantransitie determineren. We denken hierbij aan de concrete implicaties van het gevoerde HR beleid met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom.

Het model dat fungeert als theoretisch kader voor dit onderzoek, is het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid (1998) (zie figuur 1). Deze theorie biedt een dynamisch kader om de geschetste evolutie van ‘traditionele’ naar ‘transitionele’ loopbanen in beeld te brengen, waarbij aan arbeidsmarktmobiliteit wordt vorm gegeven door vijf mogelijke transitities: (1) tussen opleiding en tewerkstelling, (2) tussen werkloosheid en tewerkstelling, (3) tussen tewerkstelling en onbetaalde activiteit, (4) van tewerkstelling naar pensioen en (5) binnen tewerkstelling.



Bron: Schmid, G. (1998). Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy.

Figuur 1. Arbeidsmarktbeleid als een strategie van transitionele arbeidsmarkten.

We brengen in dit artikel in eerste instantie de loopbaanpatronen op de arbeidsmarkt in kaart en geven aan welke van bovenstaande transitie daarbij gemaakt worden. Vervolgens rapporteren we de analyse van de determinanten van de (beroeps)loopbaan op bedrijfsniveau, die interessante inzichten levert voor HR in de manier waarop hun beleid en bijhorende praktijken de beslissing van het individu om zijn of haar loopbaanpad op een traditionele dan wel een meer transitionele manier uit te stippelen, beïnvloeden.

Methodologie

Doelstelling van dit onderzoek was in eerste instantie na te gaan of en met welke frequentie individuen de transitie uit het model van Schmid (1998) ondernemen door hun loopbaan heen. Teneinde dergelijk globaal zicht te krijgen op de loopbaanmobiliteit op de arbeidsmarkt, werden de eerste negen golven (1992-2000) van de Panel Studie voor Belgische Huishoudens (PSBH) geanalyseerd. Binnen PSBH wordt de levensloop van een representatieve staal van de Belgische bevolking gevolgd waarbij de beroepsloopbaan en arbeidssituatie uitvoerig bevestigd worden. Op basis van de volwassenenvragenlijst werden 3743 respondenten ingedeeld volgens zes statuten: opleiding, werkloosheid,

onbetaalde activiteit, inactiviteit omwille van handicap, inactiviteit omwille van pensioen en tewerkstelling. Om de diversiteit aan loopbanen op de Belgische arbeidsmarkt in beeld te brengen, werd een loopbaantypologie opgesteld op basis van deze longitudinale loopbaangegevens. De meest aangewezen techniek om dit te doen was de techniek van 'optimal matching analysis'

Nog steeds dominantie van de traditionele vaste loopbaan op de arbeidsmarkt

(OMA) (Abbott, Hrycak, 1990; Procter, Abell, 1985) gecombineerd met een clusteranalyse (Levy e.a., 2001; Hair, Black, 2002).

Om vervolgens inzicht te verwerven in de factoren die op bedrijfsniveau aan de basis liggen van het keuzeproces van de individuele medewerker bij het al dan niet maken van een of meer loopbaantransities, werd in een tweede fase een inventarisatie van bedrijfsdeterminanten van de (beroeps)loopbaan opgesteld. Deze fase bouwt verder op de kwantitatieve analyse van de PSBH-gegevens. De inventarisatie werd opgedeeld in twee luiken: een literatuurstudie en een empirisch kwalitatief luik. Concreet werden voor het kwalitatieve luik elf focusgroepen georganiseerd (Krueger & Casey, 2000; Morgan, 1997; Greenbaum, 2000; Fern, 2001) waarin gemiddeld tien mensen, effectief betrokken in één van de transitie uit het model van Schmid, rond de tafel werden gebracht om hun eigen ervaring en reflectie te geven met betrekking tot het maken van de loopbaantransitie. De bevindingen van de literatuurstudie vormden de input voor het opstellen van het bevragsingsinstrument dat diende als leidraad voor de discussiegroepen.

**De gevonden loopbaanpatronen:
dominantie van de traditionele loopbaan**

Wanneer we de resultaten bekijken van de kwantitatieve doorlichting van Belgische loopbanen, moeten we vaststellen dat, ondanks de uitvoerige retoriek rond nieuwe loopbaanpatronen in de literatuur, de cijfers een nog steeds dominante aanwezigheid van de traditionele vaste loopbaan op de Belgische arbeidsmarkt tonen. Deze bevindingen sluiten aan bij voorgaand onderzoek naar Vlaamse en Belgische arbeidsmarktmobiliteit uitgevoerd door Vandenbrande (2001) en Forrier et al. (2004).

Loopbaantype	Frequentie	Percentage
Groep 1: studenten en intreders (N=673, 15,8 %)		
Student	297	7,0%
Intreders:		
Vlotte intreder	128	3,0%
Moeizame intreder	64	1,5%
Hoppende intreder	119	2,8%
Teruggekeerde student	65	1,5%
Groep 2: tewerkgestelden (N=1545, 36,3 %)		
Vaste, voltijdse tewerkstelling	778	18,3%
Hoppers:		
Jobhopper	355	8,3%
Regimehopper	246	5,8%
Combinatiehopper	146	3,4%
Hypertransitionele hopper	20	0,5%
Groep 3: werkonderbrekers (N=693, 16,3 %)		
Werkonderbrekers:		
Onbetaalde werkonderbreker	343	8,1%
Werkloze werkonderbreker	248	5,8%
Inactieve gehandicapte werkonderbreker	102	2,4%
Groep 4: gepensioneerden en uittreders (N=1346, 31,6 %)		
Gepensioneerde	644	15,1%
Uittreders:		
One-step uittreder	344	8,1%
Multi-step uittreder	311	7,3%
Werkhervattend uittreder	47	1,1%
TOTAAL	4257	100 %

Bron: Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I., Mortelmans, D. (2005). Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel? Eindrapport van het onderzoek naar 'Het begrip loopbaan' in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press.

Tabel 1. Gewogen verdeling van de respondenten over de loopbaantypes.

Bijna de helft van de respondenten (46 %) onderneemt tijdens de onderzoeksperiode van negen jaar geen enkele transitie. Gegeven het feit dat in negen jaar heel veel jongeren de arbeidsmarkt betreden en tevens ook heel wat mensen op pensioen gaan, toont dit eenvoudige percentage reeds aan dat de arbeidsmarkt op zich zeer stabiel is. Wanneer we in detail gaan kijken naar de statuten die gedurende negen jaar stabiel blijven, merken we dat voornamelijk de vaste, voltijdse loopbaan hier de kroon spant. Ongeveer de helft (44,8 %) van diegenen die op negen jaar géén transitie doormaken, zitten in vast, voltijds dienstverband. Een tweede grote groep (ongeveer een derde) wordt gevormd door die respondenten die gedurende de hele arbeidsperiode gepensioneerd waren, gevolgd door een derde groep studerende jongeren die eveneens tijdens de onderzoeksperiode geen stap uit hun onderwijscarrière zetten. Ongeveer een tiende (9,6 %) van de standvastigen, wordt gevormd door statuten als onbetaalde activiteit, deeltijdse tewerkstelling, inactiviteit omwille van een handicap en werkloosheid. Voor deze laatste twee is onmiddellijk duidelijk dat dit statuten zijn die men niet vrijwillig opzoekt. Dat ligt anders bijvoorbeeld met onbetaalde activiteit en deeltijdse arbeid waarvan ook duidelijk wordt dat men niet voor lange periode (dat wil zeggen negen jaar of langer) in dit statuut blijft. Dat kan er op wijzen dat het statuut zelf niet in alle gevallen een vrijwillig gekozen statuut

Helpt respondenten onderneemt in negen jaar geen enkele transitie

is waar men zich goed bij voelt. Wanneer we tot slot de groep bekijken die één transitie maakt op negen jaar, zien we groepen te voorschijn komen die sterk aanleunen bij de standvastigen. Het betreft hier intreders (studenten die gaan werken), uittreders (werkende die op pensioen gaan) of regimewisselaars (deeltijds gaan werken of opnieuw voltijds gaan werken).

Deze cijfers zijn informatief doch blijven globaal.

Ze houden enkel rekening met het aantal transities dat mensen doormaken en niet met de juiste opeenvolging of de aard van de opeenvolging van loopbaanmomenten. Om die reden werd de data van negen jaar arbeidsloopbaan geconverteerd naar een sequentie, een empirische loopbaan. Deze sequentie werd, zoals eerder gezegd, met behulp van OMA en clusteranalyse omgevormd tot een loopbaantypologie. Dit leverde een typologie met zeventien types op die ondergebracht werden in vier hoofdklassen (zie tabel 1). Het leidende indelingscriterium in de typologie zijn de diverse statussen die respondenten konden innemen op de arbeidsmarkt en daarbuiten.

De eerste klasse wordt gevormd door de studenten en de intreders (15,8 %). Deze respondenten hebben in de onderzoeksperiode nog niet gewerkt of hebben in deze periode hun intrede gedaan op de arbeidsmarkt. Het betreft hier bijgevolg in hoofdzaak respondenten die geen

of slechts één transitie doormaakten. De tweede hoofdklasse zijn de tewerkgestelde respondenten (36,3 %). Binnen deze groep kunnen we een aantal subgroepen van 'hoppende' werknemers onderscheiden. Hoppen omschrijven we hierbij als het regelmatig wijzigen van de arbeidssituatie. Hoppen kan voorkomen bij een verandering van werk als een verandering van arbeidsregime. In de derde groep vinden we de werkonderbrekers (16,3 %) Naar omvang is deze groep gelijkaardig aan de eerste hoofdklasse van de studenten en intreders. Ten slotte zijn er de uittreeders en de gepensioneerden (31,6 %) die qua grootte vergelijkbaar zijn met de werkende respondenten. Elk van de hoofdklassen wordt nog verder onderverdeeld in subgroepen. Deze subgroepen werden allemaal als aparte cluster in de analyse onderscheiden. In wat volgt gaan we kort in op elk van de onderliggende klassen omdat deze de kern van de typologie vormen.

Groep 1: studenten en intreders (15,8 %)

De eerste, duidelijk af te bakenen groep zijn die respondenten die tijdens de onderzoeksperiode hun professionele loopbaan aanvangen. Zoals eerder gezegd, vinden we in deze groep een aantal respondenten terug die géén transitie maken en negen jaar als student geregistreerd worden. Anderen waren in 1992 nog student en hebben op een bepaald moment hun opleiding beëindigd om te gaan werken. Vooral deze groep interesseert ons vermits het een zicht geeft op de wijze waarop respondenten de overgang van opleiding naar werk maken. De OMA-analyse onderscheidt vier wijzen waarop de intrede op de arbeidsmarkt gemaakt wordt.

Vlotte intreder: opleiding-voltydse tewerkstelling (3,0 %)

Na de studieperiode, volgt de overstap naar de arbeidsmarkt. Indien er één overstap te zien is van opleiding naar tewerkstelling, spreken we van een vlotte intrede. De tewerkstelling in deze subgroep is zo goed als altijd in het voltydse regime. Vlotte intreders kiezen zelden voor deeltijdse arbeid: de eerste job is bijna altijd een voltydse job. Wanneer we de achtergrondkenmerken van deze groep bekijken, blijken het ook in hoofdzaak jongens te zijn. Ook een hoger opleidingsniveau is kenmerkend voor deze groep.

Moeizame intreder: opleiding-werkloosheid-voltydse tewerkstelling (1,5 %)

Niet iedereen ruilt de school voor een voltydse baan. In de tweede groep zien we jongeren die na de schoolcarrière voor korte of langere tijd werkloos worden. Meestal gaat het om één jaar, soms om twee jaar. De werkloosheidsperiode overschrijdt zelden een termijn van twee jaar. Omdat in de analyses met jaarlijkse metingen gewerkt wordt, is het aannemelijk dat deze groep onderschat wordt. Personen die binnen de periode van één jaar hun studies beëindigen, werkloos zijn en beginnen werken worden in de groep vlotte intreders gecategoriseerd. De tewerkstelling

die volgt op de werkloosheidsperiode is eveneens voltijds. De moeizame intreders zijn veeleer laaggeschoolde jongeren. Zij kampen duidelijk met grotere barrières om op de arbeidsmarkt in te stromen.

Jobhoppende intreder: opleiding-opeenvolging voltijdse jobs (2,8 %)

De intrede wordt soms gevolgd door een periode van jobhoppen. De eerste baan wordt dan al snel geruild voor een nieuwe betrekking. De eerste werkervaring bestaat in deze groep uit een opeenvolging van verschillende jobs. Ook hier betreft het in de meeste gevallen opeenvolgende voltijdse jobs. Jongeren die afstuderen lijken, onafgezien van hoe zij hun loopbaan starten, bijna steeds op zoek naar een voltijdse betrekking. Een aantal hoppelende starters vertoont wel een korte periode (maximaal één jaar) van werkloosheid bij hun intrede.

Terugkerende student: opleiding-turbulente tewerkstelling-opleiding (1,5 %)

Een beperkte groep respondenten keert na een korte tewerkstellingsfase terug naar een opleiding. Deze beroepsactieve fase is vaak turbulent. Na de opleiding wordt een veelkleurig traject op de arbeidsmarkt afgelegd waarbij heel uiteenlopende statuten gecombineerd worden: voltijdse tewerkstelling, deeltijds regime, wijzigingen van job en werkloosheid. Na een beperkte werkfase keert men echter terug naar een voltijdse studie.

Groep 2: tewerkgestelden (36,3 %)

De grootste groep respondenten is gedurende negen jaar aan het werk. Binnen deze groep zijn twee verschillende loopbaantrajecten te onderscheiden afhankelijk of men stabiel in één bepaalde baan blijft werken, of eerder wijzigt in de loop van de onderzoeksperiode. De stabiele carrières zijn dominant op de arbeidsmarkt, zeker in vergelijking met deeltijdse statuten waar de afwisseling in de carrière veel groter is. Ondanks het hele kader van Günther Schmid (1998), sluit deze stabiele loopbaan het sterkst aan bij de traditionele loopbaan (voltijds, levenslang, vast en gedomineerd door voornamelijk mannelijke werknemers). Naast dit klassieke traject vinden we echter ook een aantal minder stabiele carrièrepatronen terug op de arbeidsmarkt. Deze catalogeerden we onder vier verschillende typen hoppers.

Jobhoppers: opeenvolging voltijdse jobs (8,3 %)

Naast een modewoord is jobhoppen ook een realiteit op de arbeidsmarkt. De eerste subgroep bij de hoppers wordt gekenmerkt door een steeds opnieuw terugkeren naar de voltijdse baan. Dit gebeurt voornamelijk vanuit een voltijds statuut. Deeltijdse jobhoppers zijn zeldzaam. Er bestaat een onderscheid tussen personen die één maal een nieuwe job opnemen en rasechte 'hoppers' die binnen een periode van negen jaar regelmatig een nieuwe baan opzoeken.

Jobhoppen is niet altijd een persoonlijke keuze. In een aantal gevallen gaat aan de nieuwe job een werkloosheidsfase vooraf. Ook het patroon 'vaste job-nieuwe job-werkloosheid' waarbij de werkloosheid nà de overstap valt, bestaat. Dit toont aan dit loopbaantype niet altijd een persoonlijke strategie is om carrière te maken wat het geromantiseerde beeld van 'jobhopper' soms wel eens doet vermoeden. Jobhoppers zijn even vaak werknemers die regelmatig van werk moeten veranderen, zonder het zelf te willen. In die gevallen is 'hopper' wellicht niet de correcte term om dit type loopbaan te omschrijven. Andere statuten die in enkele gevallen voorkomen in combinatie met jobhopper zijn onbetaalde activiteit en een gehandicaptenstatuut. Het gaat dan om transitionele loopbanen waarbij de verschillende statuten elkaar in snel tempo opvolgen. De hopen loopbaanpatronen hebben bovendien ook een geslachtsgebonden karakter. Jobhoppers leunen qua verdeling naar geslacht dicht aan bij de vaste, voltijdse loopbaan. Dit loopbaantype wordt dus eveneens gedomineerd door mannen. Het verschil met de stabiele, voltijdse loopbaan ligt naast het jongere karakter van deze groep onder andere bij het opleidingsniveau (jobhoppers zijn lager geschoold).

Moeizame intreders zijn vaak laaggeschoolde jongeren

Regimehoppers: afwisselen voltijds en deeltijds werk (5,8 %)

Vol- en deeltijds werk afwisselen, is eveneens een vaak voorkomend patroon. Dit 'regime hoppen' komt hoofdzakelijk binnen dezelfde job voor en is in belangrijke mate een vrouwelijk loopbaanpatroon.

Ook het korte termijn karakter van deeltijds werk valt op. De voltijdse baan wordt voor een beperkte periode afgewisseld met een aantal jaren deeltijds werk, waarna het werk weer voltijds wordt uitgeoefend. Dit patroon kan zich verscheidene keren herhalen binnen één loopbaan. Deeltijds werk is dus een tijdelijke strategie binnen het loopbaanverloop, zelden een permanente vorm van tewerkstelling.

Binnen regimehopper komt de combinatie met onbetaalde activiteit wel eens voor. Het gaat dan vaak om één jaar onbetaalde activiteit. Het statuut onbetaalde activiteit komt echter veel vaker voor in combinatie met andere statuten. Bij een aantal respondenten hangt de overstap deeltijds werk samen met een handicap. De deeltijdse tewerkstelling wordt dan voorafgegaan of gevolgd door een inactieve periode. Dit geldt eveneens voor werkloosheid. Ook voor dit type hopper geldt de opmerking dat de keuze voor deeltijds werk niet noodzakelijk een persoonlijke, weloverwogen strategie is. Het is eveneens mogelijk dat de tijdelijke deeltijdse arbeid geen persoonlijke keuze is maar een stramien wordt waartoe men gedwongen wordt door bepaalde omstandigheden.

Combinatiehoppers: afwisselen voltijds en deeltijds werk en opeenvolging jobs (3,4 %)

Soms wordt het job- en het regimehoppen gecombineerd (3,4 %). Bij deze respondenten zien we dan een tegelijk óf achtereenvolgens wisselen van job en arbeidsregime. Soms wordt de overgang naar een nieuwe job gecombineerd met het overstappen van regime. In andere gevallen stapt men eerst over naar een nieuwe baan, het volgende jaar volgt een ander arbeidsregime. Deze loopbaanpatronen zijn zeer transitioneel waarbij op een relatief korte tijdspanne talrijke transitieën worden ondernomen. Het profiel van de werknemers in dit type komt bovendien zeer sterk overeen met dat van de regimehoppers.

Hypertransitionele Actieven (0,5 %)

Niet in alle loopbanen is een duidelijk patroon terug te vinden. Alle onsamenhangende tewerkstellingstypes worden samen gebracht onder de noemer 'hypertransitionele loopbanen'. Een aantal respondenten doorloopt tijdens hun loopbaan alle statussen binnen tewerkstelling alsook zoveel mogelijk overgangen van én naar tewerkstelling. In deze loopbanen is geen duidelijk patroon of centraal statuut terug te vinden. Inactiviteit omwille van een handicap, werkloosheid, onbetaalde activiteit, voltijds werk, deeltijds werk, een nieuwe job: alle mogelijke statuten komen in deze cluster samen. Enkel het pensioen valt buiten dit type. De clusteranalyse groepeerde deze hypertransitionele loopbanen in één cluster. Deze groep moet als een zekere 'rest' categorie worden aangezien, waarin moeilijk te plaatsen loopbanen ondergebracht worden. Het betreft ook slechts 0,5 procent van de totale populatie.

Groep 3: Werkonderbrekers (16,3 %)

De derde hoofdcategorie in de typologie bevat respondenten waarvan het werk om een of andere reden werd onderbroken. Geslacht is bij deze loopbaantypes een determinerende factor: elke categorie in deze groep wordt gedomineerd door vrouwelijke respondenten. Dit geldt het sterkst bij werkonderbreking door onbetaalde activiteit waar tevens ook de vijftig- en zestigplussers in sterke mate vertegenwoordigd zijn. Het betreft hier in belangrijke mate vrouwen uit de oudere generatie die jarenlang thuis bleven en geen loopbaan op de arbeidsmarkt uitgebouwd hebben. De onbetaalde werkonderbrekers zijn tevens laaggeschoold. Ze hebben vaker een vaste partner waarmee men ook gehuwd is wat opnieuw wijst op het patroon van het klassieke kostwinnersmodel waarbij de man werkt en de vrouw thuisblijft. Ook het aantal kinderen heeft een impact: vanaf twee kinderen of meer komt men vaker binnen dit type terecht of anders gesteld vanaf twee kinderen zet men vaker de stap naar onbetaalde activiteit.

We onderscheiden in deze groep drie clusters: de onbetaalde werkonderbreker, de werkloze werkonderbreker en de inactieve gehandicapte werkonderbreker.

Onbetaalde werkonderbreker (8,1 %)

In deze subgroep wordt de loopbaan onderbroken voor een periode van onbetaalde activiteit. In het geval van tijdskrediet, gaat het om een onderbreking van één jaar. Anderen onderbreken hun loopbaan voor langere periode. Ook het herhaaldelijk voor korte termijn onderbreken van de loopbaan door middel van onbetaalde activiteit komt voor. De meerderheid van de loopbaanonderbrekers neemt vervolgens zijn oude job weer op. Naast de kortlopende onderbrekers, wordt ook de kleine groep respondenten die gedurende negen jaar binnen onbetaalde activiteit blijven, in deze cluster geplaatst.

Onbetaalde activiteit hangt niet meteen samen met deeltijds werk. Vaak wordt de vaste, voltijdse baan weer opgenomen. Dit statuut komt voornamelijk voor bij de meer transitionele loopbanen. Het wordt afgewisseld met tewerkstelling, werkloosheid, een handicap of pensionering. Er bestaat dus een aanzienlijke groep voor wie onbetaalde activiteit voor een belangrijke periode aanwezig is gedurende de onderzoeksperiode.

Werkloze werkonderbreker (5,8 %)

De langdurig werklozen vormen een eerste groep waarbij werkloosheid de loopbaan domineert. Hoewel permanente werkloosheid zelden voorkomt, komt toch een duidelijke groep langdurig werklozen in deze cluster naar voor. De werkloosheid wordt in hoofdzaak onderbroken door onbetaalde activiteit, het gehandicaptenstatuut of door tewerkstelling (zowel in het voltijdse als het deeltijdse regime). Meestal gaan aan de werkloosheid een aantal jaar van tewerkstelling, of handicap vooraf of wordt de werkloosheid gevolgd door een handicap, pensioen of nieuwe tewerkstelling. Langdurige werkloosheid blijkt ook vaak een zaak van wederkerende werkloosheid te zijn. Indien men na een periode van inactiviteit opnieuw begint te werken, is dit niet zelden van beperkte duur.

Naast de dominante groep langdurig werklozen, vallen in deze cluster ook een groep tijdelijk werklozen. Deze zijn eenvoudig te onderscheiden omdat zij steeds na een beperkte werkloosheidsperiode opnieuw dezelfde vaste (voltijdse) job opnemen.

Inactieve gehandicapte (2,4 %)

In een afzonderlijke cluster is het gehandicaptenstatuut het meest bepalende, al is dit statuut lang geen stabiel statuut over de jaren heen. Enkel een beperkte groep is voor een lange periode terug te vinden in het gehandicaptenstatuut. Inactiviteit omwille van een handicap wordt

echter heel regelmatig afgewisseld door korte perioden van tewerkstelling of werkloosheid. Hoewel het als een contradictie klinkt, blijkt dus dat werkonbekwaamheid van tijdelijke aard kan zijn. De inactiviteit wordt dan onderbroken door een vol- of deeltijdse job of werkloosheid. Vaak wordt de inactiviteit voorafgegaan door voltijds werk of werkloosheid en wordt de inactiviteit gevolgd door het pensioen.

Groep 4: Gepensioneerden en uittredeers (31,6 %)

De laatste groep respondenten die uit de OMA-analyse naar voor komt, zijn respondenten die reeds met pensioen zijn of die tijdens de onderzoeksperiode met pensioen gaan. Hoewel verder in dit artikel voornamelijk gefocust wordt op de transitie van werk naar pensioen, is het niet onbelangrijk vast te stellen dat de reeds-gepensioneerden zwaar doorwegen in de groep die geen enkele transitie onderneemt. Een aanzienlijk deel van onze onderzoekspopulatie heeft de arbeidsmarkt reeds verlaten en zit in een (zeer stabiel) statuut van gepensioneerde. Over het verloop van de uittrede uit de arbeidsmarkt van deze groep respondenten kunnen we geen uitspraken doen vermits deze transitie buiten het onderzoeksframe valt. We richten ons bijgevolg verder op de uittredende respondenten.

One-step uittreder: tewerkstelling-pensioen (8,1 %)

Ongeveer acht procent van de respondentengroep gaat in de loop van de onderzoeksperiode met pensioen. De overstap vanuit vaste, voltijdse tewerkstelling naar het pensioen gebeurt bij deze personen in één stap. Zonder terugkeer, stapt deze groep uit de arbeidsmarkt. Werkloosheid, onbetaalde activiteit of deeltijds werk worden in deze groep niet of zelden als tussenstap gebruikt (of opgelegd). Het dominante patroon in deze groep is de carrière met een vaste, voltijdse job waarna het pensioen ingaat. Dit is de meest voorkomende transitie uit de arbeidsmarkt en niet toevallig zijn het ook voornamelijk de mannelijke loopbanen die als one-step uittreding eindigen.

Multi-step uittreder: afwisselen onbetaalde activiteit-pensioen (7,3 %)

In tegenstelling tot de kordate overstap naar het pensioen, is voor een tweede (bijna even grote) groep van de respondenten de overstap naar pensionering minder vanzelfsprekend. Het pensioen wordt dan enkele jaren afgewisseld met andere statuten. Vooral onbetaalde activiteit en het pensioen komen vaak samen voor in deze cluster. Daarnaast gaat dit twijfelend patroon ook wel eens samen met inactiviteit omwille van een ziekte of handicap. Er is geen sprake van een duidelijke overstap, beide statuten worden afgewisseld.

Bij nadere analyse blijkt deze groep nogal wat huisvrouwen voor te komen. Dat maakt het patroon in eerste instantie nog vreemder. Bij

nader toezien, blijkt de verklaring van het veelvuldige voorkomen van de multi-step uittreder te liggen in het feit dat huisvrouwen moeilijkheden hebben met de definiëring van de pensioenscategorie in de enquête. Wanneer hun partner met pensioen gaat, geven zij bij het interview ook aan met pensioen te zijn. In vele gevallen antwoorden zij een jaar later dan in onbetaalde activiteit te zitten. De respondenten vereenzelvigen zich bijgevolg met de echtgenoot in het jaar dat deze op pensioen gaat. Het jaar nadien, is deze pensionering reeds even achter de rug en komen zij met hun perceptie opnieuw bij de categorie 'inactief' terecht. Dit patroon kan zich enkele jaren herhalen waardoor de pensionering ogenschijnlijk grillig verloopt in deze cluster. Het patroon dat onderscheiden wordt, moet echter eerder aan intervieweffecten toegeschreven worden dan aan een reële vorm van uitstappen uit de arbeidsmarkt.

Werkhervattende uittreder: tewerkstelling-pensioen-tewerkstelling-pensioen (1,1 %)

Een kleine groep keert terug naar de arbeidsmarkt. Waarschijnlijk doet dit patroon zich voornamelijk voor onder de personen met prepensioen. De laatste jaren van tewerkstelling zijn dan niet noodzakelijk voltijds werk. Ook werkonderbreking door onbetaalde activiteit of eventueel deeltijds werk komen voor als laatste werkjaar. Vaak wordt dezelfde job in een voltijds statuut weer opgenomen. De 'wedertewerkstelling' is echter meestal van korte duur. Het gaat om een periode van één of twee jaar waarna men duidelijk kiest voor het pensioen. Voor de meerderheid blijft het ook bij een éénmalige terugkeer. Slechts zeer zelden herhaalt het patroon werk-pensioen-werk-pensioen zich verschillende keren.

Loopbaanlessen voor HR practioners: naar een transitionele arbeidsmarkt?

Willen bedrijven op een optimale manier talent binnen de organisatie inzetten en benutten, dan zijn zij genoodzaakt om in hun personeelsbeleid de ontwikkelingen op de hedendaagse arbeidsmarkt – waarbinnen de eigen operaties zich afspelen – in rekening te brengen. Denken we maar aan de ontgroening en vergrijzing van het arbeidsaanbod, met implicaties op instroom, doorstroom en uitstroom van talent binnen de organisatie. Vanuit dit bewustzijn plaatsen bedrijven de nood aan een arbeidsmarktbevestigd personeelsbeleid meer en meer op de agenda. Hierbij is een globaal zicht op de hedendaagse mobiliteit (cf. supra) belangrijk maar niet voldoende. Om daadwerkelijk tot het voeren van een arbeidsmarktbevestigd beleid over te gaan, is het tevens noodzakelijk te weten op welke manier het eigen HR beleid bepalend is voor de keuzes die de betrokken personen maken op het vlak van arbeidsmarkt mobiliteit, alsook de factoren in het HR beleid te kennen die door de betrokken personen worden aangeduid als belemmerend dan wel faciliterend bij het maken van loopbaantransities. We trachten deze impact van het

HR-beleid in kaart te brengen door middel van focusgroepen, waarbij we aan personen betrokken in één van de transities uit het model van Schmid de vraag stelden om de belemmerende en faciliterende determinanten op HR niveau op te lijsten die een impact hebben gehad op het al dan niet maken van de welbepaalde transitie. In wat volgt overlopen we per loopbaantransitie de lessen die we uit dit onderzoek hebben geleerd voor HR.

De transitie van opleiding naar tewerkstelling

Voor de bevrraagde pas afgestudeerde (*post*)-*universitair*en is de stap van school naar werk geen rimpelloze overgang. Verscheidene van de hinderpalen waarmee zij bij deze transitie in aanraking komen, houden verband met de werving- en selectiepolitiek van de rekruterende organisaties.

Als eerste laat het taalgebruik in vacatures vaak te wensen over. Zowel in de jobtitels als in het gevraagde profiel zaaien te algemene bewoordingen ('flexibel zijn', 'ervaring is een pluspunt') onduidelijkheid en misverstanden. Bovendien verhinderen misleidende jobtitels de sol-

licitanten ervan zich een beeld te vormen van wat de functie precies inhoudt of wat precies de vereisten zijn, wat het zoeken naar relevante functies aanzienlijk bemoeilijkt. Pas afgestudeerden richten dan ook de vraag naar rekruteerders toe om de advertentie gericht af te bakenen en duidelijke taal te spreken wat betreft de inhoud van de job, de beschrijving van het bedrijf en het vereiste profiel.

Cruciale rol voor HR bij de totstandkoming van een transitionele arbeidsmarkt

Misschien wel de belangrijkste hindernis voor pas afgestudeerden om een job te vinden is hun gebrek aan praktijkervaring, een selectie criterium waarop zij genadeloos afgerekend worden. Daarbovenop komt de hoge veranderingsmentaliteit van de huidige generatie jonge werkenden, de 'Generation Y', die minder op zoek is naar jobzekerheid en makkelijker van job verandert wanneer hun verwachtingen niet worden ingelost (Meganck et al., 2004). Met hun – ook al is het slechts een korte – werkervaring, zijn zij een belangrijke concurrent voor de pas afgestudeerden. Bovendien werkt het voorhanden zijn van deze pool jonge professionelen met ervaring het hanteren van het selectie criterium 'praktijkervaring' nog sterker in de hand. Tweede verzoek aan het adres van de rekruteerder beslaat bijgevolg het hanteren van haalbare en realistische vereisten voor de vacante functie en zich niet vast te pinnen op één enkel diploma of één enkel criterium bijvoorbeeld ervaring.

Derde belangrijk pijnpunt in het sollicitatieproces is het uitblijven van respons of feedback vanwege de rekruterende organisatie naar de kandidaten toe. De onzekerheid die dit met zich brengt, maakt het

solliciteren tot een moeilijk te managen proces. Hier vragen de sollicitanten een goede communicatie vanuit het bedrijf in elke fase van het sollicitatieproces niet alleen met feedback over de redenen waarom men niet weerhouden is, maar ook over het volledige verloop en tijdsspanne van de selectieprocedure.

Verder wijst ons onderzoek uit dat daar waar hooggeschoolden eerder negatief staan tegenover het proces van werk zoeken en vinden, *technisch geschoolden* niet zozeer negatief staan tegenover de aansluiting met de arbeidsmarkt in het bijzonder, maar tegenover de waardering van hun scholingsniveau door de maatschappij in het algemeen. De belemmerende factoren situeren zich volgens technisch pas afgestudeerden dan ook niet in eerste instantie bij de rekruterende organisatie (het sollicitatieproces is veelal een 'vlotte babbel' met de toekomstige werkgever die geenszins als belemmerend wordt ervaren) maar bij de huidige hiërarchie in het onderwijssysteem.

De transitie van werkloosheid naar tewerkstelling

De grootste belemmerende factor die werkzoekenden in het algemeen ervaren in hun zoektocht naar een nieuwe job, is het uitblijven van respons vanwege de rekruterende organisatie op een jobapplicatie. De gebrekkige of onbestaande repliek van de rekruteerder naar de kandidaat veroorzaakt voortdurende onzekerheid, eindeloos wachten en heel wat frustratie. Oplossing die de betrokkenen voor dit probleem opperen is een methodologische benadering van de wervings- en selectieprocedure, die transparantie biedt aan alle partijen middels een duidelijk afgebakend stappenplan met vooraf vastgelegde mijlpunten waarop feedback wordt gegeven aan de sollicitant.

Voor de werkzoekenden is het verder bijzonder vervelend wanneer bedrijven in de loop van het proces wijzigingen aanbrengen aan de vacature. Wanneer bij het uitschrijven van de vacature onvoldoende is nagedacht over de uiteindelijke bedoeling ervan, kan onderweg nog vanalles veranderen, wat opnieuw de hertewerkstelling van werkzoekenden in de weg staat.

Belemmerende factor die de betrokkenen aanhalen met betrekking tot de volgende fase van het sollicitatieproces is het hanteren van selectiecriteria zoals leeftijd, overkwalificatie, stigmatisering of een discriminerende houding... Zo speelt bijvoorbeeld voor de hoger opgeleide werkzoekenden de schrik van de potentiële toekomstige chef om overvleugeld te worden.

Hét punt waar de onderhandelingen veelal afspringen is het financiële plaatje. Ook al getuigt de werkzoekende van de bereidwilligheid om op financieel vlak in te leveren indien nodig (bijvoorbeeld als men uit een

beter betalende sector komt), vaak weigert de aanwervende organisatie deze persoon aan boord te halen uit vrees voor vroegtijdig vertrek in geval van een beter betaalde job elders. Kortom, de participanten concluderen dat er altijd wel een excuus kan gevonden worden om tegen iemand te gebruiken. Nochtans blijft een terecht argument – wat niet alleen noodzakelijk maar ook ontzettend leerrijk is – vaak uit. Aan uitvluchten of uitblijven van enige verantwoording hebben de werkzoekenden echter geen enkele boodschap en zij ervaren dergelijke houding vanwege werkgevers dan ook als een zeer gewichtige belemmerende factor in hun zoektocht naar werk.

De transitie van tewerkstelling naar onbetaalde activiteit

Wat het combineren van werk- en privéleven betreft, bevestigen de focusgroepparticipanten die effectief gebruik maken van een flexibele werkvorm zoals *arbeidsduurvermindering* of telewerken, bijzonder tevreden te zijn op privé-gebied dankzij de extra tijd voor werk en gezin. Op bedrijfsniveau echter situeren zich nog heel wat belemmerende factoren die een algeheel positief gevoel bij flexibiliteit danig in de weg staan.

De zwaarst wegende factor met betrekking tot belemmerende factoren bij systemen van arbeidsduurvermindering wordt gegeven aan de werkdruk: de objectieven of uit te voeren taken worden niet evenredig verminderd met de arbeidstijd waardoor men in een beperktere tijd hetzelfde werk moet verrichten. Verminderde promotiekansen of minder interessant werk is een tweede negatieve factor die gekoppeld wordt aan deeltijds werken. Bovendien bestaat een natuurlijke reflex om op een weggevallen kracht te anticiperen binnen het team, met extra workload voor collega's tot gevolg. Dit brengt de participanten van de focusgroep ertoe de eindverantwoordelijkheid voor het herbezettingprobleem bij het topmanagement te leggen. Sturing vanuit het hoogste managementniveau moet zorgen voor een structurele omkadering van het flexibiliteitsbeleid en een strategische oplossing bieden voor het vervangingsprobleem.

De overheid zal organisaties over de streep moeten trekken om obstakels weg te werken

Betreffende *telewerk of thuiswerk*, hadden de participanten het vooral moeilijk met het feit dat de aanzienlijke investering die deze vormen van werkorganisatie vereisen (mensen connecteren, een laptop geven et cetera) ertoe leiden dat tele- of thuiswerk beperkt blijft tot een recht voor enkelen. Hoewel de meesten wel een aantal taken thuis zouden kunnen uitvoeren, verhindert deze kost dat elkeen er de kans toe krijgt. Verder werd gesteld dat, net zoals bij werktijd- en verlofregelingen, tele/thuiswerk kan leiden tot minder sociaal contact met communicatiestoornissen en knelpunten in de informatiedoorstroom tot gevolg.

Voorzieningen (kinderoppas, was- en strijkdiensten, car wash et cetera) worden geapprecieerd omdat ze het leven aangenamer maken, maar zijn in de ogen van de bevroegde werknemers in belang ondergeschikt aan werktijd- en verlofregelingen en werkorganisatie. Ze worden niet als doorslaggevend gepercipieerd voor welzijn op het werk of een gezonde motivatie en voldoening in de job.

De transitie van tewerkstelling naar pensioen

In het licht van de huidige polemiek rond langer werken peilden we bij het bestuderen van de transitie van tewerkstelling naar pensioen in eerste instantie naar de bereidheid van de betrokkenen tot langer werken en de voorwaarden die daaraan gekoppeld worden.

Hoewel het besef er is dat de hoge inactiviteitsgraad van ouderen in België onhoudbaar is en dat men in de toekomst langer zal moeten werken, hoopt het merendeel van de huidige oudere generatie dat de nieuwe regelgeving aan hun deur voorbij zal gaan. Zo willen de bevroegde arbeiders bijvoorbeeld nog snel van het vervroegd uittredingssysteem gebruik maken zolang het in voege is. Moet er toch langer gewerkt worden, dan moet dit aan het eigen tempo kunnen gebeuren, in een vertrouwde job die tastbare toegevoegde waarde oplevert.

De theorie leert ons dat leeftijdsbewust personeelsbeleid hét medicijn is om ouderen langer en tevreden aan het werk te houden. De vraag is wat de betrokkenen zelf denken over de haalbaarheid en doeltreffendheid van de verscheidene geopperde praktijken? Het inschakelen van een oudere werknemer als mentor bijvoorbeeld biedt in hun ogen veelvuldige voordelen in de zin van erkenning en appreciatie of kennisdoorstroom. Maar belemmerende factoren op de werkvloer zoals een gebrek aan opvolgers of te laattijdige opvolging verhinderen dat deze techniek volledig tot zijn recht komt. Insgelijks botsen aanpassingen van de functie-inhoud vaak op gebrek aan 'lichtere' functies om naartoe te muteren omwille van inkrimping of uitbesteding van minder fysieke jobs. Tot slot wordt hun sterk geloof in het nut van flexibele afbouwsystemen overschaduwed door praktische of belemmerende factoren. Voor de kaderleden valt de continue verantwoordelijkheid en hoeveelheid werk niet te rijmen met een arbeidsduurvermindering. Arbeiders uiten ongelooft in het verzoenen van de tegenstrijdige belangen van werkgever (winst en productiviteitsverhoging) en werknemer (tempo- en productiviteitsverlaging). Kortom, de theorie staat in dit debat nog veraf van de praktijk.

De transities binnen tewerkstelling

Voor het onderzoeken van de beleving van de transities in het kader van interne en externe jobmobiliteit, gingen we te rade bij hogere bedienden en kaderleden uit verschillende organisaties. Voor hen is het ontzettend belangrijk om 'een stap' te kunnen zetten binnen het bedrijf. Dit hoeft

niet noodzakelijk een verticale beweging te zijn. Belangrijk is dat men over voldoende ontwikkelingskansen beschikt.

Toch bevinden zich zowel op verticale als op horizontale paden doorheen de organisatie heel wat bedrijfsgebonden struikelblokken. Zo beweren verscheidene participanten dat ze eigenlijk al jaren op dezelfde stoel zitten en simpelweg met de loop der tijd meer verantwoordelijkheden erbij gekregen hebben, wat niet direct van een doordacht doorgroeiensysteem getuigt dan wel van een arbitraire uitbouw van de loopbaan. Bovendien heeft de grootte van de organisatie een ontzaglijke impact op de manoeuvreerruimte die er is voor ondersteuning van interne mobiliteit. In

kleine organisaties is de groei van de medewerker afhankelijk van de groei van de organisatie of beperkt de geringe keuze aan hogere zitjes de doorgroei-opties tot het innemen van de stoel van de baas. Andere belemmerende factoren voor verticale groei die werden aangehaald, betreffen onder meer een tekortschieten van de directe chef in zijn rol van 'coach', beperkingen in de keuzevrijheid, diplomaveristen of gebrek aan kennis van de competenties van de medewerker.

*Op de arbeidsmarkt loopt
niemand storm de kar van
de transitionele arbeidsmarkt
te trekken*

Horizontale bewegingen botsen vaak op een onaangepaste organisatiestructuur of weerstand vanwege het management. Naar externe mobiliteit toe vereisen loopbaanstappen een 'matuurdere' aanpak zowel van werkgever als van werknemer, waarbij een open gesprekscultuur en communicatie het taboe en wantrouwen moet doorbreken.

Tabel 2 biedt een overzicht van alle belemmerende en faciliterende determinanten op bedrijfsniveau die in dit onderzoek werden blootgelegd.

Conclusies

Het lijkt geen twijfel dat bedrijven baat hebben bij een arbeidsmarkt met soepele gewrichten. Zo zijn bedrijven op het vlak van externe mobiliteit zelf vragende partij voor een minder rigide systeem waar de mogelijkheid bestaat er eens uit te stappen om een aantal jaar ervaring op te doen binnen een andere firma of industrie om met een rijkere bagage en nieuwe inzichten terug te keren. Denken we verder aan de moeilijk in te vullen vacatures of het verlies aan kennis en ervaring bij uittrede van oudere werknemers, één voor één fricties die in een geoliede arbeidsmarkt makkelijker worden gladgestreken.

De kloof tussen de retoriek en de realiteit is echter groot. Waar we in de literatuur een aantal HR arrangementen terugvinden die de uitbouw van de transitionele loopbaan ondersteunen, blijkt in de praktijk dat

	Faciliterende HR-determinanten	Belemmerende HR-determinanten
<p>Transitie onderwijs – tewerkstelling</p>	<p>Wervingspolitiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wervingskanalen: <ul style="list-style-type: none"> • E-tools: toegankelijkheid, veelheid aan informatie • Informele kanalen: persoonlijke contacten • Stages, vakantie- of weekendwerk: belangrijke tussenschakel voor aansluiting met arbeidsmarkt (vnl. voor technisch geschoolden) – Selectietools: persoonlijk gesprek – Communicatie: informeren omtrent sociaal-maatschappelijke thema's (vnl. voor technisch geschoolden) 	<p>Wervingspolitiek:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wervingskanalen: <ul style="list-style-type: none"> • E-tools: onoverzichtelijkheid, gebrek aan sturend hulpmiddel > zeer tijdsintensief • Stages: niet altijd erkend als praktijkervaring (vnl. voor universitair geschoolden) – Onduidelijk taalgebruik in vacatures (jobtitel, functieomschrijving, gevraagd profiel) – Selectiecriteria: praktijkervaring – Selectietools: testen – Communicatie: respons en feedback (vnl. voor universitair geschoolden)
<p>Transitie tewerkstelling – onbetaalde activiteit</p>	<p>Werkorganisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Beoordelings- en promotiebeleid – Controle van de chef versus zelfdiscipline <p>Voorzienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Geapprecieerd maar minder noodzakelijk geacht dan werktijd- en verlofregelingen en werkorganisatie 	<p>Werktijd- en verlofregelingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Promotiebeleid – Werkdruk – Communicatie en coördinatie – Herbezetting <p>Werkorganisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Technologische ondersteuning – Communicatie
<p>Transities binnen tewerkstelling</p>	<p>Detecteren van loopbaanverwachtingen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Proactief en ondersteunend beleid vanwege WG – Individuele loopbaanbegeleiding vanwege directe chef <p>Aanbod van loopbaanpaden en -perspectieven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Job matching systemen: <ul style="list-style-type: none"> – Doorgroeimogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie: nood aan duidelijke communicatie betreffende de loopbaanmogelijkheden • Uitgebouwd loopbaansysteem • Keuzevrijheid • Kennis van competenties van MW: noodzakelijk voor optimale match 2. Ontwikkelingsprogramma's <ul style="list-style-type: none"> – Laterale ontwikkelingsmogelijkheden: nood aan zigzagbeweging als alternatief voor verticale groei – Vorming, training en opleiding <ul style="list-style-type: none"> • Impact hiërarchisch niveau op perceptie: hogere niveaus: opleiding = investering in eigen inzetbaarheid 	<p>Detecteren van loopbaanverwachtingen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Het ontbreken van initiatief, ondersteuning en opvolging vanwege WG – Theorie ≠ praktijk – Tekortkoming van directe chef in rol van loopbaanbegeleider <p>Aanbod van loopbaanpaden en -perspectieven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Job matching systemen: <ul style="list-style-type: none"> – Doorgroeimogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie: in de praktijk gebrek aan transparantie • Het ontbreken van een doordacht loopbaanbeleid • Kennis van competenties: WG gebrek aan zicht op potentieel WN • Organisatiestructuur • Criterium: diploma • Decentralisatie: afstand – Het ontbreken van duale laddermogelijkheden – Glazen plafond – Hipo's versus lopo's – Determinanten van loopbaanbeslissingen van expats <ol style="list-style-type: none"> 2. Ontwikkelingsprogramma's <ul style="list-style-type: none"> – Laterale ontwikkelingsmogelijkheden <ul style="list-style-type: none"> • Weerstand vanwege organisatie • Het ontbreken van competenties bij de WN – Vorming, training en opleiding <ul style="list-style-type: none"> • Impact hiërarchisch niveau op perceptie: lagere niveaus: opleiding = verplichting in het voordeel van de werkgever

	Faciliterende HR-determinanten	Belemmerende HR-determinanten
Transitie werkloosheid – tewerkstelling	Wervingspolitiek: – Wervingskanalen: <ul style="list-style-type: none"> • E-tools: toegankelijkheid, veelheid aan informatie • Informele kanalen: persoonlijke contacten • VDAB/FOREM: persoonlijke begeleiding Stages (vnl. voor arbeiders) Outplacement	Wervingspolitiek: – Wervingskanalen: <ul style="list-style-type: none"> • E-tools: vacatureaanbod vnl. voor jong werkenden met enige praktijkervaring • Werving- en selectiekantoren: <ul style="list-style-type: none"> o Bedienden/kaderleden: kwaliteit van de aangeboden dienst en ethiek o Arbeiders: vereiste mobiliteit, laattijdige contactname – Communicatie: respons en feedback – Selectiecriteria: <ul style="list-style-type: none"> • Bedienden/kaderleden: financieel, leeftijd, overkwalificatie • Arbeiders: discriminatie obv uiterlijk, perceptie praktijkervaring ≠ troef Tijdelijke contracten: negatieve perceptie ovw financieel aspect, onzekerheid, leeftijd, status, geen binding met de job/werkgever
Transitie tewerkstelling - pensioen	Employability <ul style="list-style-type: none"> – Opleiding: kaderleden: belang van continue update van de vakkennis – Mentorship: kennisoverdracht en erkenning Welzijn op het werk en kwaliteit van de arbeid <ul style="list-style-type: none"> – Aanpassingen van de functie-inhoud/ werktijdregeling – Loopbaanbegeleiding: facilitator in de theorie Uitloopbanen <ul style="list-style-type: none"> – Perceptie van het nut positief 	Evenwichtige leeftijdspiramide <ul style="list-style-type: none"> – Leeftijd als selectie- of afvloeiocriterium – Waardering van oudere werknemers Employability <ul style="list-style-type: none"> – Opleiding: arbeiders: vragen bij noodzaak en nut – Mentorship: organisatorische problemen (geen opvolgers, te late opvolging ...) Welzijn op het werk en kwaliteit van de arbeid <ul style="list-style-type: none"> – Wijziging in de jobinhoud – Loopbaanbegeleiding: in de praktijk weinig concrete voorbeelden Uitloopbanen <ul style="list-style-type: none"> – Praktische en organisatorische belemmeringen

Bron: Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I., Mortelmans, D. (2005). Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel? Eindrapport van het onderzoek naar 'Het begrip loopbaan' in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press.

Tabel 2. Overzicht van loopbaanfaciliterende en -belemmerende factoren in het HR beleid.

dergelijk 'transitioneel loopbaanbeleid' botst op allerlei beperkingen en knelpunten op organisatieniveau. Meer nog, dit onderzoek geeft aan dat de Human Resources verantwoordelijken binnen organisaties door middel van hun faciliterend of belemmerend beleid een belangrijke impact hebben op de loopbaanbeslissingen van individuen in de zin van het wel of niet ondernemen van een transitie. Bijgevolg is voor HR een cruciale rol weggelegd in de totstandkoming van een transitionele arbeidsmarkt. Wil de overheid immers in het licht van 'meer mensen aan het werk' daadwerkelijk evolueren naar dit model, dan zal zij organisaties over de streep moeten trekken om deze obstakels weg te werken. Zo niet zullen de maatregelen die van overheidswege getroffen worden dode letter blijven in de praktijk en derhalve hun doel missen. De voorbeelden hiervan zijn legio: verminderde promotiekansen voor deeltijds werkenden, organisatorische belemmeringen voor het invoeren van uitloopbanen, de moeilijkheid tot herintrede op de arbeidsmarkt na een periode van werkloosheid et cetera. Dat de traditionele loopbaan het dominante patroon blijft op de Belgische arbeidsmarkt is hier dan ook niet vreemd aan. Bewustwording is slechts een eerste stap. 'Doen' is het essentieel vervolg. Op de arbeidsmarkt lopen echter zowel individuen als organisaties niet storm om de kar van de transitionele arbeidsmarkt te trekken (Bollen et al., 2006; Soens et al., 2005).

SUMMARY

This study deals with the changing nature of careers. The new 'transitional' career is characterized by multiple switches or transitions people make between employment and other social spheres. The abundance of literature on new career models however, sharply contrasts with a lack of empirical evidence. For this reason, building on Schmid's (1998) model of a transitional labour market, we explored to what extent this new career model has become reality on the Belgian Labour market. We examined the transitional nature of Belgian careers both in terms of frequency and nature of transitions. Secondly, we investigated the way in which company policy influences a person's career decision-making process by revealing facilitating and hindering factors. Previous research has shown that organizations play a role in bridging the gaps between employment, education, activities in private households and other forms of non-professional activity (Buyens & Wouters, 2001). In this paper, we investigated to what extent HR policies affect the outcome of the career decision process of the employee. Implications of the findings with regard to HR policy are discussed.

Literatuur

- Abbott, A., Hrycak, A. (1990). 'Measuring resemblance in sequence data: an optimal matching analysis of musicians' careers', *American Journal of Sociology*, 96(1): 144-185.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). 'Introduction: The boundaryless career as a new employment principle' In: Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (Eds.), *The Boundaryless Career*. New York: Oxford University Press.
- Bollen, A., De Vos, A., Forrier, A., Sels, L. & Soens, N. (2006). 'Loopbaanbegeleiding in bedrijfscontext. De rol van organisatie, individu en overheid', VIONA-onderzoeksprogramma 2005: Katholieke Universiteit Leuven & Vlerick Leuven Gent Management School.
- Buyens, D., Wouters, K. (2001). 'Kosten en Baten van een arbeidsmarkt bewust personeelsbeleid: Een verkennend onderzoek in Vlaanderen', VIONA-onderzoeksprogramma 2001: Vlerick Leuven Gent Management School.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2006). 'To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves'. Paper accepted for presentation at the Academy of Management annual meeting, Atlanta, August 2006.
- Eby, L. T., Allen, T. D. & Brinley, A. (2005). 'A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes', *Group & Organization Management*, 30(6): 565-596.
- Fern, E.F. (2001). 'Advanced Focus Group Research'. London: Sage Publications.
- Forrier, A., Heylen, V. & Vandenbrande, T. (2004). 'Arbeidsloopbanen in kaart. Onderzoek op de PSBH-databank'. VIONA-onderzoeksprogramma 2004. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, Hoger Instituut voor de Arbeid.
- Greenbaum, T.L. (2000). 'Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group Facilitation'. London: Sage Publications.
- Hall, D.T. (1996). 'Long live the career' In: D.T. Hall (Ed.), *The career is dead-long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hair, J.F., Black, W.C. (2002) 'Cluster analysis', pp. 147-205, in: Grimm, L.G., Yarnold, P.R. (Eds.), *Reading and understanding more multivariate statistics*. Washington: American Psychological Association.
- Krueger, R.A., Casey, M.A. (2000). 'Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research'. London: Sage Publications.
- Levy, D.G., Thie, H.J., e.a. (2001) 'Characterising the Future Defense Workforce'. Rand Corporation.
- Meganck, A., De Vos, A. & Buyens, D. (2004) 'Het carrièreperspectief van "Generation Y"'. Intern onderzoeksrapport, Vlerick Leuven Gent Management School.
- Morgan, D.L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Muffels, R.J. (2001). 'De transitionele arbeidsmarkt. Een modern en dynamisch perspectief op de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid?' In: van den Heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (2001) *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Elsevier.

- Peiperl, M.A., Baruch, Y. (1997). 'Models of careers: back to square zero', *Organizational Dynamics*, 25 (4), 7-22.
- Procter, M., Abell, P. (1985). *Sequence analysis*. Surrey Conferences on Sociological Theory and Method. Vermont: Gower.
- Schmid, G. (1998). '*Transitional labour markets: a new European employment strategy*', Discussion Paper FS I 98-206, WZB, Berlin.
- Soens, N., De Vos, A., Buyens, D., Heylen, L., Kuppens, A., Van Puyvelde, I., Mortelmans, D. (2005). '*Belgische loopbanen in kaart: traditioneel of transitioneel?*' Eindrapport van het onderzoek naar 'Het begrip loopbaan' in opdracht van het Federaal Wetenschapsbeleid, Academia Press.
- Vandenbrande, T. (2001). 'De mobiele arbeidsmarkt. Kwantitatieve analyse van transitie op de arbeidsmarkt in Europese landen'. In: van den Heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (2001). *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. Den Haag: Elsevier.
- Van Dongen, W., Omey, E. & Wijgaerts, D. (2001). '*Gezinsleven en beroepsleven in Vlaanderen. Het volledig combinatiemodel als basis voor een actief arbeidsmarktbeleid?*' Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.