

# Waarheen met de loopbaan? Voorkeuren van medewerkers en beïnvloeding door de organisatie

Ans De Vos, Koen Dewettinck en Dirk Buyens

*In dit artikel bespreken de auteurs de resultaten van een onderzoek naar de loopbaanvoorkeuren van professionele medewerkers en de mate waarin deze worden beïnvloed door de loopbaanmanagementinitiatieven die door de individuen zelf en door hun werkgever worden genomen. Uit de resultaten blijkt dat de voorkeur voor het maken van verticale loopbaanbewegingen, voor jobverrijking en voor tijdelijke bewegingen significant worden beïnvloed door individueel loopbaanmanagement, maar niet door het loopbaanmanagement van de organisatie. De praktische implicatie hiervan is dat organisaties de interesse voor loopbaanbewegingen kunnen stimuleren bij hun werknemers via het bevorderen en ondersteunen van persoonlijk loopbaaninitiatief.*

Zowel HR-professionals als onderzoekers zijn het er doorgaans over eens dat een effectief loopbaanbeleid zowel voor de organisatie als voor haar werknemers van belang is (Baruch, 2004; Baruch & Peiperl, 2000). De laatste decennia is de betekenis van het begrip loopbaan drastisch gewijzigd als gevolg van veranderingen in de socio-economische omgeving. Om deze veranderde betekenis te duiden zijn er diverse concepten en modellen ontwikkeld zoals de 'boundaryless career' (Arthur & Rousseau, 1996) en de 'protean career' (Hall, 1996). Wat centraal staat in deze 'nieuwe loopbaan' is de assumptie dat organisaties hun werknemers niet langer een voorspelbare loopbaan kunnen aanbieden die bestaat uit regelmatige promoties (Arthur, Kapova & Wilderom, 2005; Hall, 2002). Laterale of horizontale bewegingen, tijdelijke bewegingen en het bewegen 'ter plaatse' via jobverrijking winnen aan belang als waardevolle alternatieven voor het traditionele lineaire en opwaartse loopbaantraject. Hierbij worden subjectieve indicatoren van loopbaansucces, zoals een toename in competenties, erkenning door peers en leerkansen belangrijker dan de traditionele objectieve indicatoren zoals status, inkomen of hiërarchisch niveau (Arthur *et al.*, 2005). Dit nieuwe perspectief op loopbanen impliceert dus meer mogelijkheden tot mobiliteit op de interne arbeidsmarkt (Valcour & Tolbert, 2003). In de praktijk blijkt echter dat in een groot aantal organisaties verticale loopbaanpaden nog steeds de enige uitgewerkte loopbaanstructuur vormen die er voor handen is. In

Prof. dr. A. De Vos is als associate professor verbonden aan het HRM centre van Vlerick Leuven Gent Management School.

Prof. dr. K. Dewettinck is als assistant professor verbonden aan het HRM centre van Vlerick Leuven Gent Management School.

Prof. dr. D. Buyens is verbonden aan de Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde en is professor en hoofd van het HRM Centre, Vlerick Leuven Gent Management School.

veel bedrijven wordt het beklimmen van de (management-, technische of professionele) ladder nog steeds als beter of 'belangrijker' beschouwd dan het maken van horizontale loopbaanstappen.

Uit eerder onderzoek komt naar voren dat er enige individuele kenmerken van werknemers zijn die een invloed hebben op de geprefereerde loopbaanstappen van werknemers en hun interesse in mobiliteit in het algemeen. Voorbeelden hiervan zijn onder meer loopbaanambities, waarden, mate van persoonlijk loopbaaninitiatief en socio-demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht of familiale situatie (bijv. Stroh, Brett & Reilly, 1992; Valcour & Tolbert, 2003). Loopbanen ontwikkelen zich echter doorgaans binnen de context van (één of meerdere) organisaties en daarom zal de mobiliteit van werknemers ook in sterke mate worden beïnvloed door factoren op organisatieniveau. Zo heeft onderzoek uitgewezen dat kenmerken van de interne arbeidsmarkt, het type loopbaansysteem, de grootte van de organisatie, structuur en technologie, de mobiliteitspatronen en de kansen op loopbaanontwikkeling van werknemers beïnvloeden (Garavan & Coohalan, 1996; Hurley & Sonnenfeld, 1998).

Loopbaanmanagement vindt dan ook zowel individueel, vanuit de werknemer zelf, plaats, als organisatiegestuurd. Daartussen is een duidelijk onderscheid. *Individueel loopbaanmanagement* (verder: ILM) omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaandoelstellingen te realiseren zoals het verzamelen van informatie over loopbaanmogelijkheden, het zoeken naar feedback over de eigen prestaties en competenties, en het creëren van loopbaankansen via netwerking en acties die de interne visibiliteit bevorderen. Deze loopbaandoelstellingen kunnen al dan niet samenvallen met de doelstellingen van de organisatie. Dat laatste is wat *organisatieel loopbaanmanagement* (verder: OLM) wél beoogt: dat omvat een brede waaier aan activiteiten en interventies met als doel het realiseren van een fit tussen de loopbaanbehoeften van de werknemer en die van de werkgever.

Eerder onderzoek heeft echter de vraag opengelaten in hoeverre zowel ILM als OLM invloed heeft op de loopbaanstappen die werknemers bereid zijn te maken. Een beter inzicht daarin is met name belangrijk in een omgeving waar mogelijkheden tot verticale promoties steeds zeldzamer worden en lijken te zijn weggelegd voor een beperkte groep van 'high potentials'. Organisaties gaan vandaag de dag actief op zoek naar alternatieven om hun werknemers een volwaardig, zij het dan niet opwaarts, loopbaanperspectief aan te bieden.

In dit artikel bespreken we daarom de resultaten van een studie waarin we de interesse van werknemers in verticale en horizontale loopbaanbewegingen bestudeerden en onderzochten in welke mate deze beïnvloed worden door (a) de ervaringen van de betrokken werknemers met betrekking tot verschillende bundels van OLM-initiatieven aangeboden

in hun organisatie en (b) de ILM-initiatieven van deze werknemers. De loopbaanliteratuur wordt momenteel gekenmerkt door een tekort aan onderzoek dat de bereidheid van werknemers nagaat om verschillende soorten loopbaanstappen te nemen op de interne arbeidsmarkt naast de traditionele verticale stappen, en dat de factoren die op deze voorkeur een invloed hebben in kaart brengt. Met dit onderzoek hebben we als doel om deze tekortkoming op te lossen door te onderzoeken welke soorten van loopbaanstappen werknemers willen maken op de interne arbeidsmarkt en door na te gaan in welke mate hun interesse kan worden verklaard vanuit zowel individueel als organisationeel loopbaanmanagement. Door het onderzoeken van deze relaties levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur over loopbaanmanagement en loopbaanmobiliteit.

Ten eerste, voor zover wij weten, is dit de eerste studie waarin de voorkeuren van werknemers op het gebied van loopbaanmobiliteit op de interne arbeidsmarkt worden geoperationaliseerd op een manier die aansluit bij nieuwe loopbaanconcepten.

Door hun interesse in diverse soorten van loopbaanstappen te bestuderen, naast de traditionele verticale stappen, verschaft dit onderzoek inzicht in de manier waarop de nieuwe loopbaan kan worden bestudeerd binnen interne arbeidsmarkten. De bestaande literatuur over de 'nieuwe loopbaan' is momenteel nog beperkt in die zin dat er een gebrek is aan empirische data die de theoretische concepten ondersteunen. Die empirische studies die wel focussen op het concept van de nieuwe loopbaan, richten zich in hoofdzaak op mobiliteit op de externe arbeidsmarkt en contrasteren deze met de traditionele verticale mobiliteit op de interne arbeidsmarkt. Dit is echter een te beperkte focus aangezien ook horizontale bewegingen, zoals tijdelijk projectwerk, een belangrijke concretisering vormen van de nieuwe loopbaan. Het is voor organisaties immers belangrijk om te weten of en hoe zij de mate waarin werknemers alternatieve loopbaanstappen erkennen als waardevolle loopbaanstappen kunnen beïnvloeden, om op basis hiervan hun loopbaanbeleid te actualiseren of verder uit te tekenen.

Een tweede bijdrage van dit onderzoek is het theoretische kader en de empirische toetsing van de manier waarop organisaties de idee van de nieuwe loopbaan kunnen realiseren. Met andere woorden, hoe zij bij hun werknemers een interesse kunnen aanwakkeren voor het nemen van zowel verticale als niet-verticale loopbaanstappen. Dit zowel rechtstreeks via hun OLM-praktijken, als indirect via het stimuleren van persoonlijk loopbaaninitiatief (ILM). Ondanks het feit dat de relatie tussen diverse types van OLM-praktijken en werknemersuitkomsten een stijgende aandacht krijgt in de loopbaanliteratuur, beperken de bestaande studies zich tot het in kaart brengen van de relatie tussen (gepercipiëerde) OLM-praktijken en werknemersattitudes zoals betrokkenheid, intentie tot

*In hoeverre heeft zowel ILM als OLM invloed op de loopbaanstappen die werknemers bereid zijn te maken?*

verloop en subjectief loopbaansucces (bijv. Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Sturges, Guest, Conway & Mackenzie Davey, 2002). Bovendien zien we dat, ondanks de groeiende aandacht voor ILM (ook wel loopbaanzelfmanagement genoemd) binnen de loopbaanliteratuur, ook het onderzoek over dit thema beperkt blijft tot de rol ervan in het verklaren van uitkomsten zoals betrokkenheid en loopbaantevredenheid (bijv. Eby et al., 2003; Seibert, Kraimer & Crant, 2001).

Door de relatie van zowel ILM als OLM met interesse in loopbaanmobiliteit te onderzoeken verschaft dit onderzoek relevante informatie voor zowel onderzoekers als HR-professionals over de mate waarin organisaties

de loopbaanbeslissingen van hun werknemers direct (via OLM) of indirect (via het stimuleren van ILM) kunnen beïnvloeden. Bovendien verschaffen we inzicht in het relatieve belang van OLM vergeleken met ILM in het beïnvloeden van de loopbaanstappen van werknemers. Op die manier richten we ons in dit onderzoek op enkele van de vragen die door Hall (2002: 44) werden geformuleerd over de behoefte aan toekomstig onderzoek over de rol van de organisatie in het beïnvloeden van het nieuwe loopbaancontract: 'Wat is de toenemende rol van

de organisatie in het nieuwe loopbaancontract?', 'Wat is de geschikte rol van de organisatie in de loopbaan van een individu als de organisatie de loopbanen van haar werknemers niet meer kan managen?', 'Hoe kan een organisatie die in het verleden de loopbanen van haar werknemers controleerde, haar beleid van koers wijzigen in de richting van meer ondersteuning, autonomie en het leveren van middelen?'

*De bestaande literatuur over de 'nieuwe loopbaan' is momenteel nog beperkt*

### **Loopbaanmobiliteit op de interne arbeidsmarkt**

Voortbouwend op Hall (2002: 12) definiëren we een loopbaan als 'de individueel gepercipieerde sequentie van attitudes en gedragingen die worden geassocieerd met werkgerelateerde ervaringen en activiteiten doorheen de levensloop van een individu'. Deze definitie van een loopbaan verschilt van de meer traditionele loopbaanconcepten die loopbanen definieerden als een hiërarchisch gestructureerde opeenvolging van jobs en waarin loopbaansucces bepaald werd door de opwaartse mobiliteit van een individu binnen één enkele organisatie. De nieuwe definitie van een loopbaan impliceert bredere loopbaankansen, waaronder opwaartse, horizontale en zelfs ook neerwaartse bewegingen (Arthur *et al.*, 2005). In traditionele loopbaanstructuren lag de nadruk op het vooruithelpen van werknemers op de verticale loopbaanladders, in lijn met de traditionele perceptie dat een succesvolle loopbaan de opeenvolging van lineaire bewegingen op de verticale ladder inhoudt, waarbij werknemers geleidelijk meer macht, prestige en beloningen kregen (Garavan & Coolahan, 1996). In dit traditionele perspectief werd loopbaansucces geëvalueerd

op basis van de snelheid van opwaartse mobiliteit en externe indicatoren van gemaakte realisaties. De stabiliteit van organisatiestructuren en de duidelijkheid van de bestaande ladders maakte dat voor werknemers hun mogelijke loopbaanpaden doorgaans duidelijk waren (Baruch, 2004). Vandaag stellen we echter vast dat de mogelijkheden voor het boeken van vooruitgang in termen van opwaarts bewegen op de hiërarchische ladder binnen organisaties zeldzamer worden. In onze huidige vlakke organisaties is er een flink aantal hiërarchische lagen geschrapt en uitvoerende medewerkers oefenen meer controle uit over hun baan. Een beperkter aantal middenmanagementlagen in de organisatiehiërarchie heeft als gevolg dat er minder kansen zijn voor werknemers om de hiërarchische ladder te beklimmen (Baruch, 2004; Kaye & Farren, 1996). In het licht van deze veranderingen richten organisaties zich op alternatieve manieren om loopbaanmobiliteit op de interne arbeidsmarkt te stimuleren. Dat kan belangrijk zijn omwille van verschillende redenen. Ten eerste blijkt dat het loopbaanperspectief dat een organisatie haar werknemers kan bieden, een significante impact heeft op werknemersattitudes zoals betrokkenheid, tevredenheid en intentie tot verloop (bijv. Hsu, Jiang, Klein & Tang, 2003; Steel, Griffeth & Hom, 2002). Ten tweede, vanuit organisatieperspectief kan mobiliteit de samenwerking tussen verschillende eenheden, departementen, locaties of functionele domeinen bevorderen. Horizontale bewegingen door de organisatie kunnen immers de muren verlagen die, zeker in grote organisaties, vaak bestaan.

Er zijn verschillende soorten van niet-verticale bewegingen die organisaties hun werknemers kunnen bieden als alternatieven voor de traditionele verticale beweging. Ten eerste vormen *laterale* of *horizontale bewegingen* een relevant alternatief. Een laterale beweging impliceert een verandering in jobs maar niet noodzakelijk een verandering in loon, status of niveau van verantwoordelijkheid. Zijwaartse bewegingen kunnen de kennisbasis en vaardigheden van een werknemer verbreden en hen helpen om nieuwe competenties te ontwikkelen (Kaye & Farren, 1996; Schein, 1978). In veel vlakke organisaties worden dergelijke laterale bewegingen tegenwoordig sterk aangemoedigd of zelfs beschreven als een voorwaarde om de nodige ervaring te verwerven die men nodig heeft om op de managementladder te kunnen stijgen (Garavan & Coolahan, 1996).

Een andere mogelijke loopbaanstap wordt vaak bestempeld met 'groeien ter plaatse' of *jobverrijking*. Dit verwijst naar het revitaliseren van de interesse van werknemers in hun werk door het vervangen van nauw gedefinieerde, overgespecialiseerde jobs door posities die werknemers toelaten om een groter gevoel van controle en autonomie te ervaren. Jobverrijking kan een relevante optie zijn voor die werknemers die hun

*Traditionele loopbaan-structuren leggen de nadruk op het vooruit-helpen van werknemers op de verticale loopbaan-ladders*

huidige positie of organisatie niet willen verlaten, door hun de kans te geven om hun verantwoordelijkheden in hun huidige job uit te breiden en hierdoor nieuwe competenties te ontwikkelen. Jobverrijking maakt het voor werknemers mogelijk om belangrijke vaardigheden te verwerven en om meer productieve relaties op te bouwen met collega's en klanten. Deze uitdagingen kunnen bijdragen tot hun loopbaantevredenheid en het gevoel iets te verwezenlijken. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek dat de attitudes en het gedrag van managers die hun plafond hadden bereikt, positiever waren wanneer hun job inhoudelijk rijker was en hun meer kansen bood om deel te nemen aan besluitvorming (Tremblay & Roger, 2004).

Een derde niet-verticale loopbaanbeweging wordt gevormd door de zogenaamde *tijdelijke bewegingen* die werknemers kunnen maken, bijvoorbeeld het opnemen van tijdelijke opdrachten of het deelnemen in een projectteam of task force. Dergelijke mogelijkheden vinden we vandaag het meest terug in projectomgevingen. Het biedt aan werknemers de kans om te verkennen waar zij goed in zijn en wat ze graag doen, en is een aantrekkelijke optie voor diegenen die geïnteresseerd zijn in variabiliteit en verandering gedurende hun loopbaan. Door deel te nemen aan tijdelijke projecten kunnen werknemers over zichzelf leren en kunnen zij hun netwerk binnen de organisatie uitbreiden (Kaye & Farren, 1996).

Deze alternatieve loopbaanbewegingen concretiseren de notie van 'loopbanen als levenslang leren' en beantwoorden aan de idee dat loopbaansucces moet worden gedefinieerd in termen van psychologisch succes: het realiseren van de persoonlijke loopbaanwaarden en -dromen, die veel meer kunnen omvatten dan enkel opwaartse bewegingen (Arthur et al., 2005; Eby et al., 2003). Door het aanbieden van alternatieve richtingen voor het maken van loopbaanbewegingen kunnen organisaties hun werknemers meerdere opties aanbieden voor het realiseren van loopbaansucces. Het vormt ook een oplossing voor het probleem dat er enkel een loopbaanperspectief wordt gecreëerd voor de 'happy few' die in aanmerking komen voor het maken van verticale promoties, terwijl de meerderheid van de werknemers hierdoor gefrustreerd lijkt te raken door een gebrek aan loopbaanperspectief.

*Zijwaartse bewegingen kunnen de kennisbasis en vaardigheden van een werknemer verbreden*

In dit onderzoek richten we ons op de gewenste loopbaanstappen van een steekproef van ingenieurs in een R&D-georiënteerde organisatie. Het gaat hier om een groep werknemers met doorgaans een sterke identificatie met hun (technisch) expertisedomein, die mogelijkheden om in onderzoeksprojecten deel te nemen binnen dit domein verkiezen boven promoties naar meer generalistische jobs (Allen & Katz, 1986; Debac-

kere, Buyens & Vandenbossche, 1997). Het stimuleren van alternatieve loopbaanbewegingen kan extra uitdagend zijn voor dergelijke groep van professionele medewerkers. We formuleren daarom de volgende hypothesen over hun geprefereerde loopbaanstappen.

*Hypothese 1: R&D-professionals hebben de meeste voorkeur voor jobverrijking eerder dan voor verticale, laterale of tijdelijke bewegingen.*

*Hypothese 2: R&D-professionals hebben de minste voorkeur voor laterale bewegingen.*

### **Relatie tussen loopbaanmanagement en interesse in loopbaanstappen**

Loopbaanmanagement verwijst naar die activiteiten, ondernomen door de organisatie en het individu, die als doel hebben het plannen en managen van de loopbaan van werknemers (Sturges et al., 2002). Terwijl traditioneel onderzoek zich in hoofdzaak richtte op organisatiegestuurd loopbaanmanagement als antecedent van werkgerelateerde werknemersattitudes en -gedragingen en loopbaanuitkomsten, wordt de recente literatuur gekenmerkt door een toenemende belangstelling voor de rol van individueel loopbaanmanagement in het verklaren van deze uitkomsten (Seibert et al., 2001; Eby et al., 2003). Als resultaat van recente veranderingen in de arbeidsrelatie en een veranderend psychologisch contract tussen werknemer en werkgever, is de individuele verantwoordelijkheid van werknemers voor hun loopbaan een van de centrale assumpties geworden in theorieën en onderzoek over de ‘nieuwe loopbaan’ (bijv. Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Arthur & Rousseau, 1996). Echter, ook al vormen individuele loopbaaninitiatieven een relevante variabele om loopbaangerelateerde uitkomsten te verklaren, toch vormen organisaties nog steeds de context waarin loopbaanontwikkeling plaatsvindt. Als gevolg hiervan kunnen organisatieactiviteiten niet zomaar worden genegeerd bij het zoeken naar verklaringen voor de voorkeuren van werknemers voor diverse soorten loopbaanstappen. Daarom onderzoeken we hier zowel de rol van individueel als van organisationeel loopbaanmanagement als antecedenten van de voorkeur voor werknemers voor diverse loopbaanstappen op de interne arbeidsmarkt.

### **Individueel loopbaanmanagement en voorkeuren voor interne loopbaanstappen**

Individueel loopbaanmanagement (ILM), in de literatuur ook loopbaanzelfmanagement genoemd, verwijst naar de pro-activiteit die werknemers vertonen wat betreft het managen van hun eigen loopbaan (Kossek, Kossek, Roberts, Fisher & Demarr, 1998; Orpen, 1994). Het omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaandoelstellingen te realiseren, en deze kunnen al dan niet samenvallen met

de doelstellingen van de organisatie. ILM omvat activiteiten zoals het verzamelen van informatie over loopbaanmogelijkheden, het zoeken naar feedback over de eigen prestaties en competenties, en het creëren van loopbaankansen via netwerking en acties die de interne visibiliteit bevorderen. ILM omvat dus die activiteiten die werknemers toelaten om een realistisch zelf-assessment op te maken van hun eigen interesses, talenten en capaciteiten in het licht van de mogelijkheden die er binnen de organisatie bestaan, alsook de concrete acties (zoals netwerking, zelfnominatie, creëren van mogelijkheden) die worden ondernomen om hun ambities te realiseren (Noe, 1996; Sturges *et al.*, 2002). Terwijl organisationeel loopbaanmanagement (OLM) hoofdzakelijk gepland en gemanaged wordt door de organisatie, staat ILM onder controle van de werknemer. Het omvat gedrag dat zich focust op verbetering in de huidige job en gedrag gericht op mobiliteit binnen of buiten de organisatie (Kossek *et al.*, 1998; Sturges *et al.*, 2002). In dit onderzoek richten we ons op ILM-activiteiten met als doel loopbaanontwikkeling op de interne arbeidsmarkt.

Inherent aan de notie van ILM is een proactieve attitude van de werknemer ten aanzien van zijn of haar loopbaan (Kossek *et al.*, 1998). Bovendien wordt aangenomen dat werknemers die meer initiatieven nemen om hun eigen loopbaan te managen, ook succesvoller zullen zijn in hun loopbaan. Uit onderzoek van Seibert *et al.* (2001) blijkt dat deze veronderstelling opgaat in de praktijk. Zij stelden vast dat werknemers die meer initiatief namen om hun loopbaan te managen, bijvoorbeeld door het zoeken van loopbaangerichte feedback, meer tevreden waren over hun loopbaanvoortgang. Op basis van de beschikbare literatuur over ILM veronderstellen we dat ILM verband houdt met de voorkeuren van werknemers voor het maken van loopbaanbewegingen op de interne arbeidsmarkt. We verwachten dat die werknemers die meer actief zijn in het ondernemen van ILM-initiatieven, in lijn met de notie van de 'nieuwe loopbaan', een definitie zullen ontwikkelen van wat zij als loopbaansucces beschouwen die breder is dan louter verticale voortgang. Op basis van het gegeven dat ILM de notie van pro-activiteit bij de werknemer impliceert, verwachten we dat ILM een invloed zal hebben op de voorkeur van werknemers voor het maken van loopbaanbewegingen in het algemeen. Omdat deze werknemers die meer ILM-initiatieven nemen meer informatie zullen verzamelen over zichzelf en over de loopbaanmogelijkheden en -richtingen in hun organisatie, veronderstellen we ook dat ILM de voorkeur voor werknemers voor het maken van bewegingen die afwijken van het traditionele verticale pad, zullen beïnvloeden.

*Hypothese 3: De mate waarin werknemers ILM-initiatieven ondernemen vertoont een positief verband met de voorkeur voor zowel verticale als niet-verticale loopbaanbewegingen.*



### **Organisationeel loopbaanmanagement en voorkeuren voor interne loopbaanstappen**

Organisationeel loopbaanmanagement (OLM) verwijst naar de activiteiten die een organisatie aanbiedt om de loopbanen van haar werknemers te plannen en te managen (Sturges *et al.*, 2002). Het omvat een brede waaier aan activiteiten en interventies met als doel het realiseren van een fit tussen loopbaanbehoeften van de werknemer en die van de werkgever. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat OLM een invloed heeft op werknemersattitudes zoals subjectief loopbaansucces, tevredenheid, intentie tot verloop en betrokkenheid (bijv. Arnold & Mackenzie Davey, 1999; Sturges *et al.*, 2000). Deze studies gebruikten allemaal een samengestelde meting van OLM. Andere studies hebben aangetoond dat specifieke OLM-activiteiten een invloed hebben op werknemersuitkomsten. Zo is er bijvoorbeeld onderzoek over de positieve impact van mentoring (bijv. Ragins, Cotton & Miller, 2000) en loopbaanondersteuning (Callanan & Greenhaus, 1990). In een vrij recent onderzoek toonden Eby *et al.* (2005) aan dat specifieke combinaties of 'bundels' van OLM-praktijken zowel een directe impact als een interactie-effect had op het subjectieve loopbaansucces bij werknemers.

Hoewel het in de praktijk duidelijk is dat organisaties bepaalde combinaties van OLM-activiteiten gebruiken, bestaat er tot op vandaag geen algemeen aanvaarde typologie van. Enkele auteurs hebben wel een dergelijke typologie voorgesteld (Baruch & Peiperl, 2000; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993), maar de meeste onderzoekers hanteren een ad hoc selectie van vragen om OLM-praktijken te meten vanuit het perspectief van de organisatie of dat van de werknemer (bijv. Orpen, 1994; Sturges *et al.*, 2000). De items die in dit soort studies worden gebruikt, zijn onderdeel van de meer uitgebreide typologieën die door de zonet aangehaalde auteurs werden ontwikkeld.

Op basis van een literatuurstudie van OLM-praktijken kunnen we deze activiteiten algemeen indelen in twee soorten: enerzijds activiteiten die vanuit organisatieoogpunt als doel hebben om de toevoer van competente werknemers op de verschillende hiërarchische niveaus van de organisatie te verzekeren, en anderzijds activiteiten die als doel hebben om werknemers feedback en ondersteuning te geven die zij nodig hebben om zichzelf verder te ontwikkelen. Terwijl traditionele loopbaanpraktijken zich hoofdzakelijk richten op het laten evolueren van de werknemer op de hiërarchische ladder van de organisatie, omvat een hedendaags loopbaanmanagement een veel bredere waaier aan activiteiten die aangepast zijn aan de veranderende behoeften van organisaties en nieuwe soorten van psychologische contracten (Baruch, 2004). Inherent aan dit hedendaags perspectief is dat zowel HR-professionals als lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor OLM.

*Individueel loopbaanmanagement omvat de persoonlijke inspanningen van werknemers om hun loopbaandoelstellingen te realiseren*

Een eerste categorie OLM-activiteiten vertrekt vanuit de organisatiebehoefte aan loopbaanontwikkeling en heeft als doel het potentieel van de werknemer om de organisatieladder te beklimmen na te gaan, de opvolging in sleutelfuncties te verzekeren, of het invullen van interne vacatures door geschikte personen. *Assessment van werknemerspotentieel* is een strategisch belangrijk proces voor organisaties omdat het informeert over de mate waarin zij in staat zijn om te beantwoorden aan de toekomstige behoeften aan menselijk kapitaal op de verschillende niveaus van de hiërarchie met de huidige groep van werknemers (Gutteridge *et al.*, 1993). Het omvat instrumenten zoals development centers en interviews of tests om het potentieel tot promotie van de werknemer te evalueren. *Tools voor job matching* en *succession planning* laten organisaties toe om hun competenties en potentieel van hun huidige werknemers te matchen met banen die momenteel of in de toekomst beschikbaar zijn op de interne arbeidsmarkt. Ze omvatten activiteiten die de werknemers ondersteunen om opeenvolgende, vaak hiërarchisch gestructureerde banen binnen de organisatie uit te oefenen en die interne promotie aanmoedigen, bijvoorbeeld job-aankondigingsystemen, informatie over loopbaanladders en -paden, competentieportfolio's en successieplanning (Baruch & Peiperl, 2000; Gutteridge *et al.*, 1993).

De tweede categorie omvat die OLM-activiteiten die als doel hebben de werknemer feedback en ondersteuning te geven die zij nodig hebben om zichzelf verder te ontwikkelen. *Ontwikkelingskansen* laten werknemers toe om hun loopbaandoelen te bereiken via gestructureerde leerervaringen (Noe, 1996). Doel van deze activiteiten is een verandering in kennis, vaardigheden of gedrag van de werknemer. Het gaat hier ondermeer om interne of externe vormingsactiviteiten. Een andere groep van OLM-activiteiten richt zich op het geven van feedback aan werknemers over hun huidige prestaties en competenties. Voorbeelden zijn werkplekleren en feedback van de lijnmanager over de eigen prestaties en competenties. Dit type van feedback informeert de werknemers over hun sterktes en biedt hun de kans om deze met hun lijnmanager te bespreken in het licht van hun verdere loopbaanontwikkeling.

Het type van OLM-praktijken die werknemers ervaren in hun organisatie, kan een belangrijke invloed hebben op hun interesse in het maken van verschillende soorten loopbaanbewegingen. OLM wordt gebruikt om werknemersvaardigheden te meten, om competenties te ontwikkelen en om interne mobiliteit in de organisatie te faciliteren (Eby *et al.*, 2005). OLM-praktijken laten werknemers toe om initiatieven te nemen in en controle uit te oefenen over hun eigen loopbaanontwikkeling en om te zien hoe hun doelen overeenstemmen met die van de toekomstige behoeften van de organisatie. Door de focussen op bepaalde typen van OLM-praktijken kunnen organisaties impliciet de boodschap uitdragen dat bepaalde soorten van loopbaanbewegingen meer of minder gewenst zijn en kunnen zij in meerdere of mindere mate de perceptie

stimuleren dat non-verticale loopbaanbewegingen een interessante optie vormen. We verwachten daarom dat het soort van OLM-praktijken dat werknemers ervaren een invloed heeft op de mate waarin zij interesse vertonen in het maken van verschillende soorten loopbaanbewegingen. Terwijl de eerste categorie van OLM-praktijken het sterkst aansluit bij het oudere model van loopbaanontwikkeling, met centrale aandacht voor verticale bewegingen, is de tweede categorie meer gericht op het idee van loopbanen als levenslang leren. Bijvoorbeeld, OLM-praktijken zoals voorspelling van promoveerbaarheid, loopbaanladders en successieplanning promoten de kansen tot opwaartse beweging, die de interesse van werknemers in dit soort loopbaanbeweging zou moeten aanwakkeren. Anderzijds kunnen training en ontwikkelingsactiviteiten die zich richten op loopbaanontwikkeling relevant zijn voor het stimuleren van laterale bewegingen omdat zij bij werknemers de nodige kennis, vaardigheden en gedragingen stimuleren om een nieuwe rol op te nemen of de overstap naar een andere eenheid of departement te wagen. Deze activiteiten kunnen ook informatief zijn bij het maken van keuzes over loopbaanbewegingen en kunnen een bredere interesse stimuleren dan louter opwaartse bewegingen. Feedback van het lijnmanagement is een belangrijke vorm van begeleiding die werknemers helpt om na te denken over hun toekomstige loopbaan in functie van hun huidige competenties en interesses, dus om een loopbaanidentiteit te ontwikkelen en om aanpasbaarheid te stimuleren. Op basis van deze beschouwingen, formuleren we de volgende hypothesen:

*Organisationeel loopbaanmanagement beoogt het realiseren van een fit tussen de loopbaanbehoeften van de werknemer en die van de werkgever*

*Hypothese 4: De ervaring van OLM-praktijken die zich richten op potentieel assessment en successiemanagement zijn positief verbonden met de voorkeur voor het maken van verticale loopbaanbewegingen.*

*Hypothese 5: De ervaring van OLM-praktijken die zich richten op feedback en ontwikkeling zijn positief verbonden met de voorkeur voor het maken van laterale of tijdelijke bewegingen en jobverrijking.*

## **Methode**

### **Steekproef en procedure**

De steekproef voor dit onderzoek bestond uit een groep ingenieurs die werkzaam is in meerdere departementen en business units in verschillende landen van een grote internationale organisatie actief in het domein van design en ontwikkeling van schermen en visualisatie. In totaal werden er 1036 werknemers uitgenodigd om aan de studie deel te nemen door een online vragenlijst in te vullen. Zij ontvingen hiertoe

Geslacht		Opleiding	
Man	88,8 %	Hoger middelbaar	12,4 %
Vrouw	11,2%	Bachelor	25,1 %
Leeftijd		Master	58,4 %
18-24 jaar	00,6 %	Ph.D.	04,1 %
25-34 jaar	29,0 %	Anciënniteit	
35-44 jaar	41,3 %	< 1 jaar	00,0%
45-54 jaar	21,4 %	2 – 3 jaar	16,6 %
55-64 jaar	06,1 %	4 – 5 jaar	29,5 %
		5 – 10 jaar	22,4 %
		> 10 jaar	31,5 %

Tabel 1. Socio-demografische kenmerken van de steekproef (percentages).

van de algemeen directeur van het bedrijf een motiverende uitnodiging per mail. Uiteindelijk namen 472 werknemers deel aan het onderzoek (= 46% respons ratio). Tabel 1 geeft de belangrijkste socio-demografische kenmerken van de steekproef weer. De meerderheid van de steekproef is mannelijk (88%), met een gemiddelde leeftijd tussen 35 en 44 jaar. Bijna 85% is getrouwd, en 70,8% heeft kinderen. De gemiddelde anciënniteit bedraagt vijf jaar.

### **Metingen**

*Individueel loopbaanmanagement.* We gebruikten tien items, afkomstig uit een schaal van Noe (1996) om loopbaanpraktijken te meten. Deze items verwijzen naar twee soorten acties die werknemers kunnen ondernemen om hun loopbaan binnen het bedrijf te kunnen managen: het creëren van visibiliteit (bijvoorbeeld 'ik maak mijn baas attent op wat ik bereikt heb') en netwerking (bijvoorbeeld 'ik heb mezelf voorgesteld aan mensen die een invloed kunnen hebben op mijn loopbaan'). De respondenten moesten aangeven in welke mate zij elk van deze tien activiteiten hadden ondernomen. Dit gebeurde aan de hand van een vijf-puntenschaal gaande van (1) = in zeer beperkte mate tot (5) = in zeer sterke mate. Voor het doel van dit onderzoek werden alle items samengevoegd in een globale schaal voor individueel loopbaanmanagement. De Cronbach Alpha was .82.

*Organisationeel Loopbaanmanagement.* De respondenten werden gevraagd in welke mate hun organisatie hun een aantal OLM-praktijken aanbiedt. De loopbaanmanagementbundels die werden gemeten weerspiegelen een reeks van activiteiten die organisaties tegenwoordig kunnen gebruiken en werden geselecteerd op basis van de items van Baruch & Peiperl (2000) en Gutteridge et al. (1993). We onderzochten in dit onderzoek vier types van OLM-praktijken. Tabel 2 beschrijft de factorstructuur van deze vier bundels.

*Successiemanagement* verwijst naar die praktijken die de beschikbare competenties trachten overeen te stemmen met (toekomstige) open vacatures in het bedrijf. Het werd gemeten aan de hand van vier items (bijvoorbeeld 'in welke mate denk je dat deze organisatie een overzicht heeft van beschikbare competenties per departement?'), met een Cronbach Alpha coëfficiënt van .82. *Potentieel assessment* verwijst naar de mate waarin werknemerscompetenties worden gemeten. Dit werd gemeten door vijf items (bijvoorbeeld 'in welke mate denk je dat deze organisatie development centers organiseert om je potentieel te evalueren?'). De Cronbach Alpha coëfficiënt voor deze schaal was .85. *Ontwikkeling* verwijst naar de hoeveelheid training en ontwikkeling die aan werknemers wordt aangeboden om hun competenties te ontwikkelen. Deze praktijk werd gemeten aan de hand van vijf items (bijvoorbeeld 'in welke mate biedt deze organisatie volgens jou interne vormings- en ontwikkelingsprogramma's aan?'). De Cronbach Alpha voor deze schaal was .79. *Feedback* ten slotte verwijst naar de mate waarin werknemers loopbaanondersteuning van hun lijnmanager ervaren en werd gemeten aan de hand van drie items (bijvoorbeeld 'in welke mate heb je regelmatig loopbaangesprekken met je lijnmanager?'). De Cronbach Alpha voor deze schaal was .78. We gebruikten telkens een vijfpuntschaal gaande van (1) in zeer beperkte mate tot (5) = in zeer sterke mate.

*Zowel HR-professionals  
als lijnmanagers zijn ver-  
antwoordelijk voor OLM*

*Voorkeur voor loopbaanbewegingen.* We maakten een onderscheid tussen vier soorten van loopbaanbewegingen. *Verticale bewegingen* verwijzen naar de interesse van werknemers om op de hiërarchische ladder te klimmen, deze werden gemeten aan de hand van acht items (bijvoorbeeld 'in welke mate zou je willen promoveren naar een senior management-niveau binnen je divisie indien je hiertoe de kans zou krijgen?'). De Cronbach Alpha coëfficiënt voor deze schaal was .88. *Laterale bewegingen* verwijzen naar de bereidheid van werknemers om een nieuwe job of rol op te nemen zonder dat hier een formele promotie aan verbonden is (bijvoorbeeld 'in welke mate zou je een andere job willen doen binnen je divisie zonder dat dit een formele verticale promotie betekent?'). De Cronbach Alpha coëfficiënt voor deze schaal was .84. *Jobverrijking* werd gemeten aan de hand van drie items (bijvoorbeeld 'in welke mate zou je jezelf verder willen ontwikkelen in je huidige job door nieuwe taken of verantwoordelijkheden op te nemen?'). Cronbach Alpha was .86. De interesse voor *tijdelijke bewegingen* ten slotte werd gemeten aan de hand van vijf items (bijvoorbeeld 'in welke mate zou je willen deelnemen aan tijdelijke projectgroepen buiten je huidige job?'). Cronbach Alpha voor deze schaal was .83.

*Loopbaanmotieven.* We voegden ook drie schalen toe om alternatieve verklaringen voor loopbaanvoorkeuren te elimineren. Deze schalen meten de managementambitie van de respondenten, het belang van werkzekerheid en het belang van evenwicht tussen werk en privéleven. De items die we hiervoor gebruikten zijn gebaseerd op de loopbaanankerschalen van Schein (1993). We gebruikten een vijfpuntenschaal van (1) = in zeer beperkte mate tot (5) = in zeer sterke mate. De managementschaal bestond uit vijf items (bijvoorbeeld 'ik zal me alleen succesvol voelen in mijn loopbaan indien ik algemeen manager ben geworden van een organisatie'). Cronbach Alpha van deze schaal was .80. De De zekerheidschaal werd gemeten met vijf items (bijvoorbeeld 'ik voel me het meest tevreden met mijn werk wanneer ik een gevoel van volledige financiële zekerheid heb'). Cronbach Alpha was .80. Evenwicht tussen werk en privéleven ten slotte werd ook met vijf items gemeten (bijvoorbeeld 'ik voel mij alleen succesvol wanneer ik in staat ben om mijn persoonlijke, familiale en loopbaanbehoeften te verenigen'). Cronbach Alpha voor deze schaal was .72.

	Component			
	Potentieel	Ontwikkeling	Successie	Feedback
Beoordeling van uw competenties als basis voor uw loopbaanplanning	,717			
Analyse van uw potentieel voor promotie	,724			
Development centres om uw potentieel te beoordelen	,800			
Interviews om uw potentieel te beoordelen	,764			
Speciale, tijdelijke job assignments	,508			
Loopbaangesprekken met uw lijnmanager				,682
Informele overzichten van wie voor welke job in aanmerking komt			,712	
Overzicht van beschikbare skills per departement			,738	
Successieplanning			,749	
Intern plaatsingssysteem			,634	
Regelmatig feedback over uw competenties door uw manager				,820
Actieve aandacht voor de inhoudelijke verrijking van uw job				,660
Jobrotatie		,511		
Interne trainings- en ontwikkelingsprogramma's		,628		
Terugbetaling van opleidingen die u volgt in het kader van uw loopbaan		,736		
Training van managers in het houden van loopbaangesprekken		,687		
Onthaalprogramma voor nieuwe medewerkers		,738		
Extractie Methode: Principale Componenten Analyse.				
Rotatie Methode: Varimax met Kaiser Normalisatie.				
a Rotatie convergeerde in 6 iteraties.				

Tabel 2. Geroteerde Principale Componenten Oplossing voor Praktijken van Organisationeel Loopbaanmanagement.

Variabele	M	SD	Pot	Train	Fdbck	Succes	Vert	Later	Verrijk	Tijdel
Potentieel	2,43	,90	,85 <sup>b</sup>							
Ontwikkeling	2,47	,78	,59	,79						
Feedback	2,84	,90	,55	,55	,78					
Succes	2,26	,86	,55	,57	,47	,82				
Verticaal	3,92	,87	-,02	-,04	-,04	-,10	,88			
Lateraal	3,33	,78	,07	,04	,06	,05	,22	,84		
Verrijking	4,29	,65	,01	,02	,04	-,02	,38	,20	,86	
Tijdelijk	3,79	,75	,01	-,07	,00	-,02	,29	,46	,31	,83

a N = 472.

b = Cronbach Alpha coëfficiënten worden weergegeven in de diagonaal.

c = Correlaties > ,076: p < ,05; correlaties > ,10: p < ,01

Tabel 3. Gemiddelden, Standaard Deviaties en Correlaties tussen Variabelen.

		Mean	S.D.	Std. Error Mean	T	df	Sig. (2-tailed)
Paar 1	Verrijking - Verticaal	,368	,87	,04153	8,869	437	,000
Paar 2	Verrijking - Tijdelijk	,500	,82	,03923	12,764	437	,000
Paar 3	Verrijking - Lateraal	-,961	,91	,04350	-22,112	437	,000
Paar 4	Lateraal - Verticaal	-,593	1,03	,04942	-12,012	437	,000
Paar 5	Lateraal - Tijdelijk	-,461	,79	,03799	-12,141	437	,000

Tabel 4. Resultaten Voorkeur voor Loopbaanbewegingen.

### Resultaten

Tabel 3 beschrijft de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de vier OLM-bundels en de voorkeuren voor loopbaanbewegingen. De gemiddelde scores voor de OLM-bundels zijn vrij laag, wat aangeeft dat de OLM-praktijken niet sterk gekend waren in de organisatie. De correlaties tussen de OLM-bundels zijn vrij hoog, maar de geroteerde componentenstructuur (zie Tabel 2) geeft toch aan dat de vier bundels voldoende convergente en discriminante validiteit vertonen. Elk van de items laadt substantieel op de bundel die zij weerspiegelen, terwijl crossladingen met andere bundels lager dan .20 zijn.

Tabel 3 geeft de gemiddelde scores weer op de schalen die loopbaanvoorkeuren meten. Zoals blijkt uit deze tabel, vertonen de R&D-professionals in onze steekproef de sterkste interesse voor jobverrijking (M = 4,29; sd = ,75) en de minste interesse voor laterale bewegingen (M = 3,33; sd = ,78). Tabel 4 geeft aan dat de verschillen in voorkeuren statistisch significant zijn, wat steun levert voor Hypothese 1 en Hypothese 2.

	Model 1 Verticaal	Model 2 Lateraal	Model 3 Verrijking	Model 4 Tijdelijk
<b>Stap 1</b>				
Socio-demografische factoren				
Leeftijd	-,03	-,12**	-,07	-,14**
Geslacht	-,01	,03	,07	-,04
Partner	-,01	-,08	-,02	-,13*
Kinderen	,03	-,15**	-,05	-,18**
	F# = 0,69	F = 2,38*	F = 1,28	F = 3,58**
	R <sup>2</sup> = ,01	R <sup>2</sup> = ,02	R <sup>2</sup> = ,01	R <sup>2</sup> = ,03
<b>Stap 2</b>				
Loopbaanmotieven				
Management ambitie	,39**	-,02	,00	,03
Zekerheid	-,06	-,08	-,08	-,06
Balans werk-privé	,01	,12**	,01	,01
	F = 16,79**	F = 2,03*	F = 3,86**	F = 2,91**
	ΔR <sup>2</sup> = ,14	ΔR <sup>2</sup> = ,01	ΔR <sup>2</sup> = ,00	ΔR <sup>2</sup> = ,00
<b>Stap 3</b>				
Individueel loopbaanmanagement				
	,15**	,03	,23**	,11*
	F = 9,58**	F = 1,99	F = 5,78**	F = 4,12**
	ΔR <sup>2</sup> = ,10	ΔR <sup>2</sup> = ,00	ΔR <sup>2</sup> = ,05	ΔR <sup>2</sup> = ,02
<b>Stap 4</b>				
Organisatieel loopbaanmanagement bundels				
Potentieel assessment	-,00	,08	-,02	,08
Ontwikkeling	,02	-,03	,00	-,14
Feedback	-,01	,01	,05	,02
Successiemanagement	-,06	,04	,01	,04
	F = 11,27**	F = 1,63	F = 2,64	F = 2,37**
	ΔR <sup>2</sup> = ,03	ΔR <sup>2</sup> = ,01	ΔR <sup>2</sup> = ,00	ΔR <sup>2</sup> = ,01
# Aantal vrijheidsgraden bij de F-tests (4, 428)				

Tabel 5. Antecedenten van Voorkeuren voor Loopbaanbewegingen.

Tabel 5 geeft de resultaten weer van de regressieanalyses die werden uitgevoerd om de relaties tussen enerzijds loopbaanzelfmanagement en OLM-bundels en voorkeuren voor loopbaanbewegingen anderzijds te meten, na controle voor socio-demografische variabelen en loopbaanmotieven. Deze analyses werden voor elk van de vier onderscheiden loopbaanvoorkeuren afzonderlijk uitgevoerd.

#### **Relatie tussen ILM en voorkeuren voor loopbaanbewegingen**

Zoals blijkt uit Tabel 5, is er een positief verband tussen ILM en de interesse van de respondenten voor verticale bewegingen ( $\beta = .15$ ,  $p < .01$ ), jobverrijking ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ) en tijdelijke bewegingen ( $\beta = .11$ ,  $p < .05$ ), maar niet met de interesse voor laterale bewegingen ( $\beta = .03$ ,  $p > .05$ ). Hypothese 3 wordt dus gedeeltelijk ondersteund. Meest opmerkelijk is dat de intensiteit van ILM de enige factor is die de voorkeur voor jobverrijking beïnvloedt. Dit suggereert dat, tenminste in deze



steekproef, werknemers die erg begaan zijn met hun loopbaan en veel tijd investeren in het actief managen ervan, jobverrijking als een waardevolle loopbaanstap zien.

### **Relatie tussen OLM en voorkeuren voor loopbaanbewegingen**

Uit Tabel 5 blijkt dat de unieke bijdrage van OLM-bundels aan het verklaren van de loopbaanvoorkeuren van werknemers erg marginaal is. Geen enkele van de regressiecoëfficiënten van de OLM-bundels is significant en gemiddeld wordt slechts iets meer dan 1 procent van de variantie in loopbaanvoorkeuren verklaard door verschillen in OLM-bundels. Bovendien vinden we geen indicatie die aangeeft dat potentieel assessment en successiemanagement de voorkeur voor verticale bewegingen sterker zou beïnvloeden dan de voorkeur voor de andere bewegingen. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen training en feedback en laterale bewegingen, jobverrijking en tijdelijke bewegingen. Hypothese 4 en 5 worden dus niet bevestigd. Een van de redenen hiervoor is wellicht dat de OLM-praktijken in het algemeen erg weinig ingang hebben gevonden in de betrokken organisatie. Uit Tabel 2 blijkt immers dat de gemiddelde scores voor elk van de OLM-bundels niet hoger zijn dan 2.84 op een vijfpuntenschaal.

Afhankelijk van de loopbaanvoorkeur, blijkt uit Tabel 5 echter wel dat de controlevariabelen een invloed uitoefenen. Ten eerste laten de resultaten zien dat de voorkeur voor verticale loopbaanbewegingen sterk beïnvloed wordt door de interesse voor een managementloopbaan ( $\beta = .39, p < .01$ ). Samen met ILM verklaart deze variabele 24 procent van de variantie in deze loopbaanvoorkeur. Ten tweede is de voorkeur voor laterale bewegingen significant beïnvloed door socio-demografische kenmerken. Leeftijd heeft een duidelijk negatieve impact ( $\beta = -.12, p < .01$ ), terwijl werknemers met kinderen ook minder interesse vertonen voor laterale bewegingen ( $\beta = -.15, p < .01$ ). We vinden tevens een duidelijke relatie tussen het belang van evenwicht tussen werk en privéleven en de interesse voor laterale bewegingen ( $\beta = .12, p < .01$ ). Dit kan suggereren dat werknemers interesse hebben om naar een andere job over te stappen wanneer zij dit als een oplossing zien voor het herstellen van het evenwicht tussen hun werk en privéleven. Ten slotte zien we dat de interesse voor tijdelijke loopbaanbewegingen negatief beïnvloed wordt door de socio-demografische kenmerken leeftijd ( $\beta = -.14, p < .01$ ), hebben van een partner ( $\beta = -.13, p < .05$ ) en kinderen ( $\beta = -.18, p < .01$ ).

### **Discussie**

Doelstelling van dit onderzoek was om de voorkeuren van professionele medewerkers voor het maken van diverse soorten van interne loopbaanbewegingen in kaart te brengen en om de relatie van individueel en organisationeel loopbaanmanagement met loopbaanvoorkeuren te bestuderen. Ondanks het toenemende belang van nieuwe loopbaanconcepten

in de loopbaanliteratuur, zoals de 'boundaryless career', loopbanen als levenslang leren, en individuele verantwoordelijkheid voor de loopbaan, is er meer onderzoek nodig dat (1) empirisch valide operationalisaties van deze concepten aanreikt, (2) in kaart brengt in welke mate deze concepten al ingebed zijn in het denken en doen van werknemers en organisaties, en (3) de relatie tussen concepten bestudeert. Dit onderzoek vormt in dit kader een eerste, zij het eerder exploratieve, poging om aan deze behoeften te beantwoorden. Ondanks het feit dat we slechts gedeeltelijk steun vonden voor onze hypothesen, en er dus verder onderzoek van de bestudeerde concepten nodig is, is er toch een aantal vaststellingen die zowel voor onderzoekers als de praktijk van het loopbaanmanagement van belang zijn.

Ten eerste blijkt dat de steekproef van R&D-professionals in ons onderzoek de sterkste voorkeur uiten voor jobverrijking als loopbaanbeweging, terwijl zij de minste voorkeur hebben voor laterale bewegingen. Dit sluit aan bij de idee dat het verhogen van ervaring en impact binnen het eigen expertisedomein belangrijker is voor R&D-professionals dan het klimmen op de managementladder of dan het maken van loopbaanstappen

die de eigen ervaringsbasis verbreden (Allen & Katz, 1986; Debackere *et al.*, 1997). Wellicht verkrijgen we een ander patroon van voorkeuren wanneer we dezelfde vragen zouden voorleggen aan andere professionele groepen of jobfamilies. Dit impliceert dat het van belang is om bij onderzoek naar loopbaanpraktijken en -voorkeuren rekening te houden met de eigenheid van de functie of het profiel van werknemers waarop men zich richt. Dit geldt zowel voor het wetenschappelijk onderzoek als voor de praktijk.

Ten tweede tonen onze resultaten dat de voorkeur voor loopbaanbewegingen beïnvloed wordt door individuele kenmerken. Zo blijkt de mate waarin werknemers zelf initiatief nemen om hun loopbaan te managen de meest consistente en belangrijke voorspeller van de voorkeur voor loopbaanbewegingen te zijn, met uitzondering van laterale bewegingen. Met andere woorden, de interesse voor interne mobiliteit is in sterke mate individueel bepaald. De positieve invloed van ILM sluit aan bij de recente literatuur die stelt dat pro-activiteit van werknemers een belangrijke variabele is in het verklaren van werknemersgedrag in organisaties (e.g. Seibert *et al.*, 2001). Zoals verwacht zijn die werknemers die meer actief zijn in het managen van hun eigen loopbaan ook degenen die meer interesse vertonen in loopbaanbewegingen op de interne arbeidsmarkt, zijnde verticale bewegingen, jobverrijking en tijdelijke bewegingen. Bovendien zien we enkele duidelijke relaties tussen socio-demografische kenmerken en voorkeuren voor loopbaanbewegingen. Meest opvallend is de positieve relatie tussen het belang van evenwicht tussen werk en privéleven en de interesse in laterale bewegingen. Een

*Feedback van het lijnmanagement is een belangrijke vorm van begeleiding*

mogelijke verklaring hiervoor is dat werknemers bereid zijn om een zijwaartse stap te zetten omdat zij dit zien als een manier om hun werk meer in evenwicht te brengen met hun privéleven. Daarnaast zien we dat vooral de voorkeur voor tijdelijke en laterale bewegingen ook sterk beïnvloed worden door leeftijd en familiale situatie (het al dan niet hebben van kinderen).

Ten derde leren onze resultaten ons dat, tenminste in onze steekproef van R&D-professionals, er een zeer zwakke relatie is tussen de OLM-praktijken die werknemers ervaren en hun interesse in loopbaanbewegingen. Het zou echter voorbarig zijn om te concluderen dat deze relatie in het algemeen niet bestaat. Zoals we eerder al vermeldden, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat zij het loopbaanbeleid van hun organisatie erg laag scoren. Dit contrasteert met de informatie over het loopbaanbeleid die we vanuit het bedrijf zelf ontvingen, en toont dus aan dat het uitwerken van een loopbaanbeleid door HR op zich niet volstaat om dit beleid ook levend te maken binnen het bedrijf. Verdere gesprekken met het bedrijf op basis van deze resultaten leren ons dat de overbrenging van het HR-beleid op de werkvloer een zeer zwakke schakel vormt, die wellicht te verklaren valt door een gebrek aan 'people management'-cultuur binnen de organisatie. Om verder uitsluitsel te kunnen geven over de relatie tussen het loopbaanbeleid en voorkeuren voor loopbaanbewegingen is dus verder onderzoek nodig, in andere bedrijven (bijvoorbeeld waar loopbaanpraktijken sterk doorgedrongen zijn op de werkvloer) en bij andere steekproeven (bijvoorbeeld een bredere waaier aan jobfamilies).

*De sterkste voorkeur voor loopbaanbeweging gaat uit naar jobverrijking*

### **Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen waardoor verder onderzoek nodig is. Ten eerste, en meest belangrijk, is er het gebrek aan significante relaties tussen OLM en voorkeur voor loopbaanbewegingen dat we hierboven al bespraken. Er is verder onderzoek nodig bij een grotere steekproef van organisaties en werknemers, om via multilevel onderzoek niet (alleen) de perceptie van werknemers over OLM te meten, maar ook OLM zoals het door organisatievertegenwoordigers (bijvoorbeeld HR-professionals) wordt gerapporteerd. Een ander pad voor verder onderzoek is het verbreden van het blikveld door het opnemen van verschillende soorten respondenten, zoals andere professionele medewerkers en werknemers op diverse niveaus in de organisatie. Bijvoorbeeld, het feit dat het motief voor het ontwikkelen van een managementloopbaan positief verbonden was met de interesse in laterale bewegingen kan betekenen dat voor werknemers op managementniveau de relatie tussen loopbaanmanagement en voorkeur voor loopbaanbewegingen wel significant blijkt.

### Implicaties

Dit onderzoek heeft een aantal praktische implicaties. Ten eerste bevelen we organisaties aan om meer aandacht te besteden aan de vraag welk type van loopbaanbewegingen zij wensen te stimuleren bij hun werknemers. Het bieden van een loopbaanperspectief aan werknemers is voor organisaties een belangrijk instrument om het nodige talent aan te trekken en te behouden. Organisaties staan hier voor een wat paradoxale uitdaging. Enerzijds noodzaakt de huidige krapte op de arbeidsmarkt werkgevers ertoe om echt werk te maken van een psychologisch contract dat werknemers aantrekkelijk vinden; loopbaanontwikkeling komt hierbij, zeker voor kennismedewerkers, steevast naar voren als een belangrijk kenmerk van een aantrekkelijke werkgever. Anderzijds maken de vlakker organisatiestructuur en de onvoorspelbare omgeving het voor organisaties bijna onmogelijk om veel overeenkomsten aan te gaan wat betreft het loopbaanperspectief dat men kan bieden. Vandaar de sterke nadruk op een ruime invulling van het begrip 'loopbaanontwikkeling', die tegelijk ook vraagt om duidelijke communicatie over wat 'een loopbaan' binnen de bedrijfscontext precies inhoudt en wat op dit vlak de verantwoordelijkheid is van beide partijen, werknemer én werkgever, om het gewenste loopbaanperspectief te realiseren.

Indien organisaties de idee van de 'nieuwe loopbaan' willen toepassen, en alternatieve loopbaanstappen willen aanmoedigen naast de traditionele opwaartse bewegingen op de (management of professionele) ladder, dan dienen zij zich te realiseren dat werknemers verschillen in de mate waarin zij door deze alternatieve bewegingen worden aangetrokken. Het in kaart brengen van de voorkeur voor loopbaanbewegingen bij diverse segmenten van de werknemerspopulatie kan een eerste belangrijke stap zijn om interne mobiliteit via een gericht beleid aan te moedigen. Bovendien, binnen de huidige kenniseconomie die gekenmerkt wordt door globale organisaties die op internationale schaal werkzaam zijn, kan het belangrijk zijn om te bepalen in welke mate zij het expertise- en ervaringsdomein van hun werknemers willen verbreden. De resultaten van ons onderzoek tonen aan dat binnen de bestudeerde organisatie, het maken van laterale bewegingen (zowel crossfunctioneel, crossdepartementen, internationaal of over business units) de minst verkozen loopbaanstap was bij professionele medewerkers. Wanneer we deze bevinding bespraken met loopbaanmanagers in andere kennisorganisaties, dan was de voorkeur van professionals voor jobverrijking eerder dan voor een loopbaanbeweging die een andere jobinhoud of het ontwikkelen van andere competenties vereist, erg herkenbaar.

Indien organisaties kennisuitwisseling en samenwerking tussen departementen willen stimuleren, en op deze manier ook de inzetbaarheid van hun werknemers op lange termijn willen garanderen, zal het dus van belang zijn om een actief loopbaanbeleid op dit vlak uit te werken. Bovendien moet ook de vraag worden gesteld wat vanuit organisatieoogpunt de juiste

mix is van het creëren van specialisatie versus generalistische competenties, en welk loopbaanbeleid hiertoe nodig is. Wellicht is ook een sterkere afstemming nodig tussen het loopbaanbeleid en het beloningsbeleid. Sterkere mobiliteit stimuleren zal bijvoorbeeld slechts werken indien het loonbeleid flexibel genoeg is om deze bewegingen te supporteren eerder dan ze tegen te werken. Dit laatste doet zich bijvoorbeeld voor wanneer een deel van een variabel loon of bonus afhangt van de resultaten op het niveau van de bedrijfseenheid. In dit geval riskeert men veel uitstroom uit de minder winstgevende eenheden, maar weinig interesse tot bewegen bij die werknemers die werkzaam zijn in een eenheid die het financieel goed doet. Ook loont het de moeite om bij die werknemers die vooral opteren voor inhoudelijke verrijking eerder dan voor het bewegen wat van de job, te peilen naar hun verwachtingen op financieel gebied. In hoeverre zien zij bijvoorbeeld het stijgen op een loonschaal als voldoende in termen van 'loopbaanprogressie', of wat zijn hun verwachtingen op dit vlak?

Onze resultaten tonen ook aan dat de ILM-initiatieven van werknemers verband houden met hun voorkeur voor verticale bewegingen, jobverrijking en tijdelijke bewegingen. Dit impliceert dat loopbaanmanagers indirect de voorkeuren voor loopbaanbewegingen kunnen beïnvloeden via het stimuleren van werknemers om hun eigen loopbaan sterker zelf te managen. De relatie tussen ILM en voorkeur voor loopbaanbewegingen sluit aan bij het concept van de 'nieuwe loopbaan', die gekenmerkt wordt door individuele verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan en een bredere definitie van loopbaansucces in termen van psychologisch succes. De praktijk toont aan dat de idee van individuele verantwoordelijkheid slechts het gewenste effect heeft wanneer werknemers hiervan actief bewust worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren door ze via opleiding vertrouwd te maken met de basisprincipes van zelfmanagement en om ze actief aan te moedigen tot nadenken over hun loopbaanaspiraties. Het aanbieden van de nodige ondersteuning op dit vlak (bijvoorbeeld self-assessment instrumenten gecombineerd met individuele loopbaangesprekken) is wellicht essentieel om het loopbaanmanagement van de werknemer te stimuleren en in de juiste banen te leiden.

Ten slotte impliceert het feit dat binnen onze steekproef de voorkeur voor laterale bewegingen noch door OLM, noch door ILM werd verklaard, dat organisaties verder helder dienen te maken op welke wijze zij de interesse voor laterale bewegingen kunnen aanwakkeren. Het concept van het psychologisch contract kan hiervoor een relevant kader vormen: hoe zien wij als organisatie 'de deal' met onze werknemers, en wat is de plaats van mobiliteit hierin? Wat willen we op dit vlak bieden, maar wat verwachten we in ruil daarvoor ook van onze medewerkers? Hierover duidelijk communiceren, en deze visie supporteren door een goede afstemming van HR-processen en -systemen (bijvoorbeeld beloningsbeleid en loopbaanbeleid) vormen een belangrijke voorwaarde om de beoogde resultaten te bereiken.

### Samenvatting

In dit artikel bespreken we de resultaten van een onderzoek naar de loopbaanvoorkeuren van professionele medewerkers en de mate waarin deze worden beïnvloed door de loopbaanmanagementinitiatieven die door de individuen zelf en door hun werkgever worden genomen. We gingen hierbij uit van theorieën over de zogenaamde ‘nieuwe loopbaan’ en onderscheidde verschillende soorten van loopbaanbewegingen die werknemers kunnen maken op de interne arbeidsmarkt. Om onze hypothesen te toetsen voerden we een cross-sectionele survey uit bij 472 professionele medewerkers. Uit de resultaten bleek dat de voorkeur voor het maken van verticale loopbaanbewegingen, voor jobverrijking en voor tijdelijke bewegingen significant worden beïnvloed door individueel loopbaanmanagement, maar niet door het loopbaanmanagement van de organisatie. De voorkeur voor het maken van laterale bewegingen kon niet worden verklaard door loopbaanmanagement. Onze resultaten leverden steun voor het bestaan van een relatie tussen de mate waarin werknemers zelf hun loopbaan managen en hun voorkeuren voor het maken van een loopbaanbeweging. De praktische implicatie hiervan is dat organisaties de interesse voor loopbaanbewegingen kunnen stimuleren bij hun werknemers via het bevorderen en ondersteunen van persoonlijk loopbaaninitiatief. Dit is een belangrijk gegeven in het licht van de steeds sterkere nadruk op zelfsturing in het loopbaanmanagement van veel organisaties.

---

### SUMMARY

**This paper explores professional employees’ career move preferences and the impact of both individual and organizational career management. Departing from theoretical work on the ‘new career’, different types of career moves employees can make on the internal labour market are discussed (i.e. vertical moves, lateral moves, job enrichment and temporary moves). Next, these are related to the literature on both organizational and individual career management. Hypotheses are formulated about professional employees’ preferences for making distinct types of internal career moves and about the extent to which these preferences are affected by (a) employees’ individual career management initiatives and (b) four distinct bundles of organizational career management practices (succession management, potential assessment, feedback and development). The results of a study among 472 professional employees from one company are presented, which indicate that the preferences for both vertical career moves and moves relating to job enrichment and temporary moves are significantly affected by individual career management, but not by organizational career**

**management practices. The preference for making lateral moves could not be explained by our antecedent variable, but was affected by managerial ambition and variables relating to respondents' family situation. The implications of our findings for stimulating internal career mobility are discussed, and suggestions for further research are made.**

---

### Literatuur

- Allen, T.J. and R. Katz (1986). 'The dual ladder: Motivational solution or managerial delusion?'. *R&D Management*. Vol 16, pp. 185-197.
- Arnold, J., and K. Mackenzie Davey (1999). 'Graduate work experiences as predictors of organizational commitment: what experiences really matter?'. *Applied Psychology: An International Review*. Vol 48, pp. 211-238.
- Arthur, M.B., K. Inkson & J.K. Pringle (1999). *The New Careers: Individual Action and Economic Change*. Sage, London.
- Arthur, M.B., S.N. Khapova and C.P.M. Wilderom (2005). 'Career success in a boundaryless career world'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 26, pp. 177-202.
- Arthur, M.B. and D.M. Rousseau (1996). 'Introduction: The boundaryless career as a new employment principle'. In: Arthur M.B. and D.M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career*. Oxford University Press, New York.
- Baron, R.M., and D.A. Kenny (1986). 'The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations'. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 51 No 6, pp. 1173-1182.
- Baruch, Y. (1999). 'Integrated career systems for the 2000s'. *International Journal of Manpower*. Vol 20 No 7, pp. 432.
- Baruch, Y. (2003). 'Transforming careers: from linear to multidirectional career paths'. *Career Development International*. Vol 9 No 1, 58-73.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers. Theory and practice*. Prentice Hall, Harlow.
- Baruch, Y. and Peiperl, M. (2000). 'Career management practices: An empirical survey and implications'. *Human Resource Management*. Vol 39 No 4, pp. 347-366.
- Beehr, T.A. and D.L. Juntunen (1990). 'Promotions and employees' perceived mobility channels: The effects of sex, employee group, and initial placement'. *Human Relations*. Vol 43, pp. 455-472.
- Callanan, G.A. and J.H. Greenhaus (1990). 'The career indecision of managers and professionals: Development of a scale and test of a model'. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 37, pp. 79-103.
- Collin, A. and R.A. Young (2001). Introduction: Framing the future of career. In: A. Collin & R.A. Young (Eds.) *The future of careers* (pp. 1-20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Debackere, K., D. Buyens and T. Vandenbossche (1997). 'Strategic career development for R&D professionals: lessons from field research'. *Technovation*. Vol 17 No 2, 53-62.
- Doyle, M. (2001). Managing careers in organizations. In: A. Collin and R.A. Young (Eds.). *The Future of Careers*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 228-242.

- Eby, L.T., T.D. Allen and A. Brinley (2005). 'A cross-level investigation of the relationship between career management practices and career-related attitudes'. *Group and Organization Management*. Vol 30 No 6, pp. 565-596.
- Eby, L.T., M. Butts and A. Lockwood (2003). 'Predictors of success in the era of the boundaryless career'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 24, pp. 689-708.
- Garavan, T.N. and M. Coolahan (1996). 'Career mobility in organizations: Implications for career development – Part 1'. *Journal of European Industrial Training*. Vol 20 No 4, pp. 30-40.
- Gutteridge, J.H., Z.B. Leibowitz and J.E. Shore (1993). *Organizational Career Development*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hall, D.T. (1996). 'Protean careers of the 21st century'. *Academy of Management Executive*. Vol 10 No 4, pp. 8-16.
- Hall, D.T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hsu, M.K., J.J. Jiang, G. Klein and Z. Tang (2003). 'Perceived career incentives and intent to leave'. *Information & Management*. Vol 40, pp. 361-369.
- Hurley, A.E. and J.A. Sonnenfeld (1998). 'The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market'. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 52, pp. 172-190.
- Kaye, B. and G. Farren (1996). 'Up is not the only way'. *Training & Development*, February.
- Kossek, E.E., K. Roberts, S. Fisher and B. Demarr (1998). 'Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention'. *Personnel Psychology*. Vol 51, pp. 935-962.
- Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkages*. Academic Press, New York.
- Mowday, R.T., R. M. Steers and L.W. Porter (1979). 'The measurement of organizational commitment'. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 14, pp. 224-247.
- Noe, R.A. (1996). 'Is career management related to employee development and performance?'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 17, pp. 119-133.
- Orpen, C. (1994). 'The effects of organizational and individual career management on career success'. *International Journal of Manpower*. Vol 15 No 1, pp. 27-37.
- Ragins, B.R., J.L. Cotton and J.S. Miller (2000). 'Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes'. *Academy of Management Journal*. Vol 43, pp. 1177-1194.
- Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics*. Addison Wesley, Reading.
- Schein, E.H. (1993). *Career Anchors: Discovering Your Real Values* (Rev. Ed.). Pfeffer & Company, Amsterdam.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer and J.M. Crant (2001). 'What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success'. *Personnel Psychology*. Vol 54 Vol 4, pp. 845-874.
- Sonnenfeld, J.A., M.A. Peiperl and J.P. Kotter (1988). 'Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view'. *Human Resource Management*. Vol 27 No 4, pp. 369-388.



- Steel, R.P., R.W. Griffeth and P.W. Hom (2002). 'Practical retention policy for the practical manager'. *Academy of Management Executive*. Vol 18 No 2, pp. 149-169.
- Stickland, R. (1996). 'Career self-management – can we live without it?'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 5, pp. 583-596.
- Stroh, L.K., J.M. Brett and A.H. Reilly (1992). 'All the right stuff: A comparison of female and male managers' career profession'. *Journal of Applied Psychology*. Vol 106, pp. 1731-1760.
- Sturges, J., N. Conway, D. Guest and A. Liefoghe (2005). 'Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 26, pp. 821-838.
- Sturges, J., D. Guest, N. Conway and K. Mackenzie Davey (2002). 'A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work'. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 23 No 6, pp. 731-748.
- Sturges, J., D. Guest and K. Mackenzie Davey (2000). 'Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 9 No 3, pp. 351-371.
- Sullivan, S.E. (1999). 'The changing nature of careers: A review and research agenda'. *Journal of Management*. Vol 25 No 3, pp. 457-484.
- Tremblay, M. and A. Roger (2004). 'Career plateauing reactions: The moderating role of job scope, role ambiguity and participating among Canadian managers'. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 15 No 6, pp. 996-1017.
- Valcour, P.M. and P.S. Tolbert (2003). 'Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility'. *International Journal of Human Resource Management*. Vol 14 No 5, pp. 768-787.