

OVER WERKGELUK EN SUCCES:

zo schrijven werknemers
in België en Nederland
aan hun loopbaan

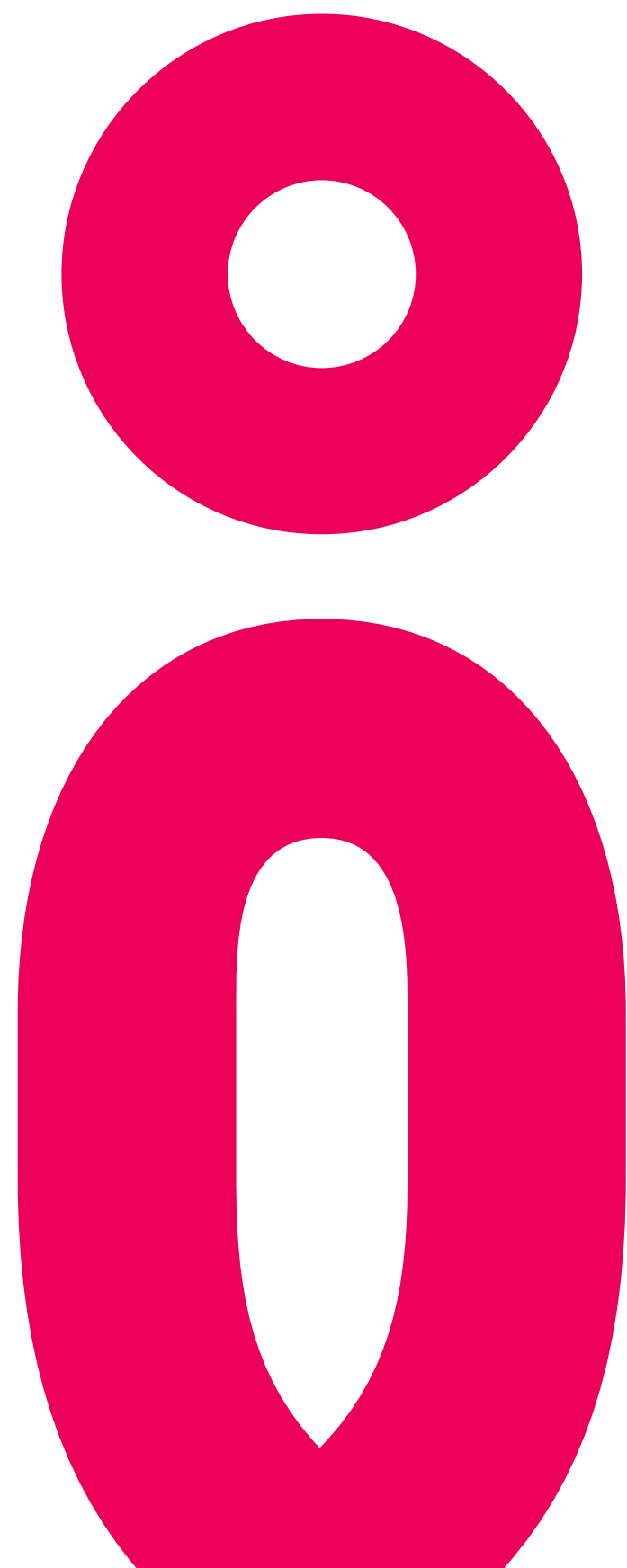
DEEL 1

DUURZAAMHEID
EN MOBILITEIT



HOUSE OF HR



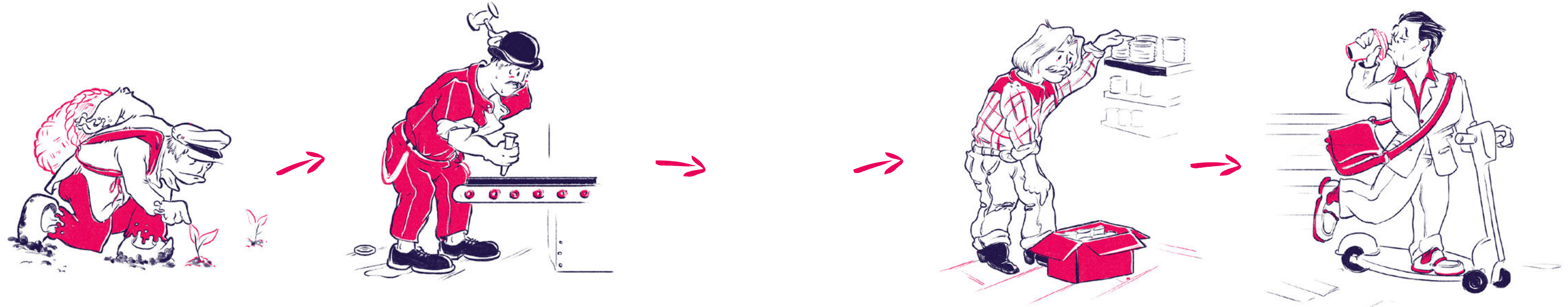


Inhoud

VOORWOORD	p. 04
1 DUURZAME LOOPBANEN	p. 07
Drie factoren die een duurzame loopbaan beïnvloeden	p. 08
Hoe tevreden zijn werknemers?	p. 09
Is je loopbaan in balans?	p. 12
Hoe gelukkig zijn werknemers?	p. 13
Hoe mentaal gezond zijn werknemers?	p. 14
Hoe inzetbaar zijn werknemers?	p. 16
Even recapituleren: duurzame loopbanen in België en Nederland	p. 20
2 LOOPBAANMOBILITEIT	p. 22
Mobiliteit: verschillen per regio	p. 24
Mobiliteit: verschillen volgens leeftijd, werkervaring, diploma en functie	p. 26
Hoe mobieler, hoe duurzamer de loopbaan?	p. 29
Even recapituleren: loopbaanmobiliteit in België en Nederland	p. 32
CONCLUSIE: VIER AANBEVELINGEN VOOR DUURZAME EN MOBIELE LOOPBANEN	p. 33
Over dit onderzoek	p. 35

VOORWOORD

VAN EEN LADDER NAAR EEN GRILLIG PAD: DE LOOPBAAN IN DE AFGELOPEN 150 JAAR



Hoe zie jij je loopbaan?

Als een lijnrecht pad dat je van je studie naar je pensioen voert? Als een verhaal met een voorzichtige inleiding, wild uitwaaiende hoofdstukken en - hopelijk - een happy end? Of nog wat anders?

Om maar te zeggen: het concept 'loopbaan' betekent voor iedereen wat anders. Loopbanen hebben bovendien niet altijd al bestaan, en in de loop der geschiedenis hebben ze een paar grote verschuivingen en incarnaties doorgemaakt.

Van seizoensarbeid naar bandwerk

In de negentiende eeuw werkte het merendeel van de actieve bevolking in de landbouw. Mensen hadden niet dat wat wij vandaag 'een job' noemen, maar in plaats daarvan voerden ze klussen uit - dingen die nu eenmaal moeten gebeuren, wilden ze het boerenbedrijf waarin ze actief waren draaiende houden.

Met de verstedelijking en de snelle technologische veranderingen verschoof het werk van het land naar de fabrieken. Mensen stroomden toe in de steden voor wat zich echt aftekende als 'een job': iets dat je tegen betaling deed gedurende een aantal uren per dag. Ze leefden niet meer op het gezapige tempo van de seizoenen, maar op het helse ritme van de lopende band.

De economische boom na de Tweede Wereldoorlog creëerde de middenklasse, voorsteden en bureaucratie. Precies in die periode kwam het woord 'loopbaan' of 'carrière' in the picture: voor de meeste werknemers betekende het een levenslange relatie met een bedrijf. Je geeft dertig jaar aan één en hetzelfde bedrijf dat voor je zorgt en je aan het einde van die loopbaan een pensioen bezorgt - klaar.

Zo'n loopbaan was dus lineair en ook vrij voorspelbaar. Hét symbool van moderne bedrijven was dan ook niet langer de industriële lopende band, maar de bedrijfsladder: lineair, trapsgewijs, gaat alleen maar omhoog. Ze is ook voorspelbaar voor wie haar sporten beklimt: the only way is up, met vaste stappen en een duidelijk doel.

Je eigen verhaal schrijven

Sindsdien is het concept 'carrière' alweer danig getransformeerd.

Een carrière is vandaag allang niet meer lineair en voorspelbaar, maar - door evoluties in de maatschappij en op de arbeidsmarkt - complex en dynamisch. Lifetime employment bij één werkgever is allang de norm niet meer, het is al lifetime employability wat de klok slaat: mensen switchen steeds vaker van job en werkgever.

Door het verdwijnen van die voorspelbare loopbaan is het voor werknemers lastiger om duidelijke toekomstplannen te maken, maar het biedt ook mogelijkheden. Zo kunnen ze makkelijker rondkijken en van richting veranderen, bijvoorbeeld. Een loopbaan anno 2022 is dan ook geen starre bedrijfsladder meer die je vlot beklimt, recht naar de top, maar eerder een grillig pad waarop je je in alle richtingen kan voortbewegen.

Dat pad zorgt voor een nieuwe aanpak en dito uitdagingen. Enerzijds moeten mensen zelf meer verantwoordelijkheid nemen en flexibeler worden, zodat ze zich beter kunnen voorbereiden op en aanpassen aan de veranderingen die in steeds sneller tempo op hen afkomen. Anderzijds moeten ook bedrijven - en bij uitbreiding iedereen die in het veld van de rekrutering werkt - er op inspelen.

Of je succesvolle loopbaan hebt, hangt vandaag immers niet meer af van één grote beslissing die je nam als prille twintiger, maar van het voortdurend leren en uitproberen van nieuwe dingen. Mensen volgen niet langer slaafs de wendingen van een uitgewerkt script, maar schrijven hun eigen verhaal.

Voor houvast, evenwicht & inspiratie

In 2021 deden we al uitgebreid onderzoek naar de drijfveren, verwachtingen en gevoeligheden van jobzoekers. Met de resultaten, die we publiceerden in de onderzoekspaper 'Jobhunting in België', wilden we HR-afdelingen van bedrijven beter wapenen in de crunch for talent.

Vandaag graven we verder naar wat mensen drijft in hun professionele leven. Eind 2021 peilden we samen met Antwerp Management School en de Vrije Universiteit Amsterdam bij meer dan vijftienhonderd werknemers in België en Nederland naar hun loopbaan: naar tevredenheid, balans, doelen, succes en nog veel meer.

Hun antwoorden leverden voldoende stof op voor drie onderzoekspapers waarin we telkens één aspect belichten. In deel 2 gaan we dieper in op loopbaansucces en -doelen; deel 3 is gewijd aan proactief loopbaangedrag, schokken en spijt.

Het drieluik 'Werk & leven: zo kijken werknemers in België en Nederland naar hun loopbaan' is een vertrekpunt voor gericht advies aan iedereen die een job zoekt, of houvast en evenwicht op dat grillige carrièrepad, of aan al wie inspiratie zoekt voor nieuwe hoofdstukken in dat nog te schrijven loopbaanverhaal.

Starten doen we met duurzame loopbanen. We schetsen een beeld van de vele loopbaanpaden en -mogelijkheden die er vandaag de dag zijn, en tonen hoe mensen dynamisch omgaan met veranderingen in hun loopbaan, met aandacht voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid op zowel korte als lange termijn.

1 DUURZAME LOOPBANEN

Wat is dat nu, een duurzame loopbaan?

Simpel: een opeenvolging van loopbaanervaringen – jobs, maar ook andere relevante ervaringen – over een bepaalde periode, waarbij je verschillende sociale ruimtes doorkruist. Lees: de verschillende werkgevers bij wie je aan de slag gaat, ervaringen die je opdoet als vrijwilliger, leermomenten enzovoort.

Drie FACTOREN die een DUURZAME LOOPBAAN BEÏNVLOEDEN

1. Individueel eigenaarschap

Je bent als individu verantwoordelijk voor je eigen loopbaan. Omdat je zelf aan de stuurknuppel zit, bepaal jij de richting waarin je rijdt. Maar natuurlijk moet je rekening houden met allerlei factoren die buiten jouw wil en verantwoordelijk liggen - zie hieronder.

2. Toeval & tijd

Geen enkele loopbaan ligt vooraf vast. Ze komt mee tot stand door onverwachte gebeurtenissen waarover je als individu geen controle hebt. Daardoor is het antwoord op de vraag of iemands loopbaan duurzaam is altijd een momentopname: het is niet omdat je vandaag geëngageerd en gelukkig bent in je job, dat je dat tien weken, maanden of jaren later nog altijd bent.

3. Context

Er zijn ontzettend veel contextuele factoren die de duurzaamheid van iemands loopbaan kunnen beïnvloeden. Denk maar aan de organisatie waar je werkt, de toestand in je branche, de cultuur op de werkvloer, je privéleven en ga zo maar door. Sommige zorgen voor onverwachte wendingen, andere spelen een blijvende rol.

Uiteindelijk gaat het bij een duurzame loopbaan over het samenspel tussen deze drie elementen: wat het individu doet, hoe het zich verhoudt tot de context en hoe die verandert door de jaren.

Een duurzame loopbaan is geen binaire kwestie: wél of niet. Het is integendeel een dynamisch proces waarin drie elementen voortdurend vechten om de juiste balans:



werkgeluk (Happy)
gezondheid (Healthy)
productiviteit (Productive)

Zo moet je bijvoorbeeld productief zijn om je job te kunnen behouden, gezond om het werk te kunnen blijven doen, en gelukkig om het te willen blijven doen. Mensen zijn natuurlijk nooit de hele tijd voor de volle honderd procent gelukkig, gezond en productief. En dat hoeft ook niet. Maar de balans tussen werkgeluk, productiviteit en gezondheid is wel een cruciale indicator van hoe mensen hun loopbaan ervaren

- meer of minder duurzaam. Soms kunnen kleine gebeurtenissen – je trein naar het werk heeft een uur vertraging – beïnvloeden hoe je over je loopbaan denkt, dan weer zijn het grote alomvattende dingen - bijvoorbeeld: de almaar voortschrijdende robotisering - die je gevoel bepalen.

Uiteindelijk komt het neer op de zoektocht naar de juiste 'person-career fit': mensen proberen over een langere periode een omgeving te creëren die hen past, en zich intussen zo goed mogelijk aan te passen aan de veranderingen.

In dit eerste hoofdstuk serveren we de onderzoeksresultaten die betrekking hebben op duurzame loopbanen.

Hoe duurzaam zijn huidige loopbanen in België en Nederland precies? Vinden mensen zichzelf inzetbaar in een andere job? Hoe staat het met de balans tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit? En hoe belangrijk vinden werknemers deze elementen?

Hoe TEVREDEN ZIJN WERKNEMERS?

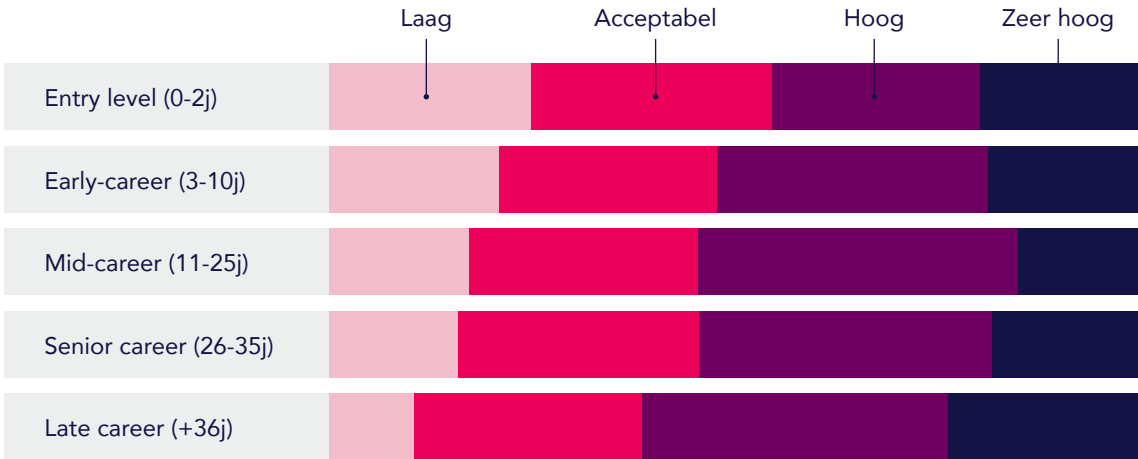
Een belangrijke vraag, want subjectieve gevoelens van tevredenheid zijn rechtstreeks verbonden met verschillende facetten van werkgedrag, productiviteit en welzijn.

Figuur 1: ALGEMENE LOOPBAANTEVREDENHEID (in %)



Over het algemeen zijn werknemers behoorlijk tevreden over hun loopbaan: de gemiddelde score is 7,37 op 10. Iets meer dan de helft is tevreden of zelfs zeer tevreden, en een kleine 30% vindt ze acceptabel. Toch is bijna één op de vijf werknemers niet tevreden. (figuur 1)

Figuur 2: LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR WERKERVARING



Hoe ouder de werknemers, hoe tevredener ze zijn over hun loopbaan.

Van de 18- tot 25-jarige werknemers is 28% niet zo tevreden over hun loopbaan, van de 36- tot 45-jarigen is dat nog maar 20%, van de 55+’ers is slechts 13% minder tevreden.

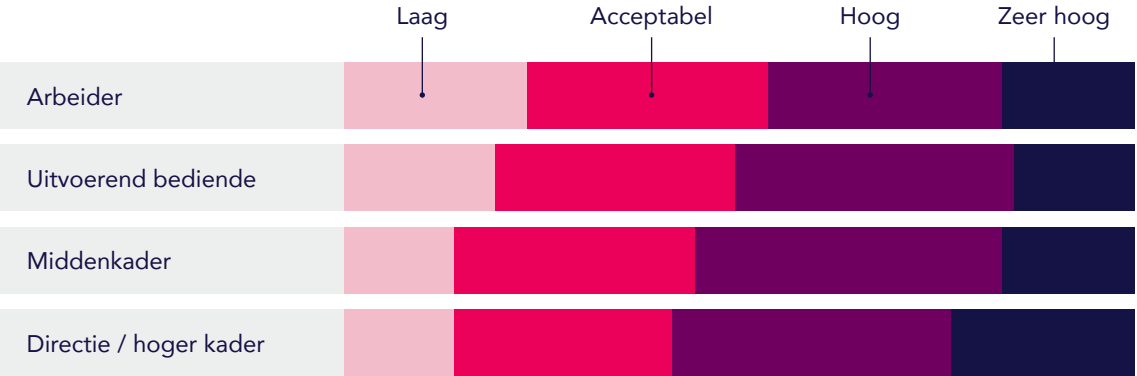
Dezelfde bevinding doet zich voor wanneer we het aantal jaren werkervaring onder de loep nemen: hoe meer werkervaring, des te tevredener de respondenten over hun loopbaan.

Van de starters (tot twee jaar werkervaring) is een kleine 40% in hoge tot zeer hoge mate tevreden over hun loopbaan. Bij wie meer dan 36 jaar op de teller heeft staan, loopt dat cijfer op tot 60%.

Delen we de antwoorden in volgens werkervaring en leeftijd, functie en regio, dan duiken er opmerkelijke verschillen op.

Een verrassende bevinding: in eerder onderzoek was deze positieve relatie tussen leeftijd en loopbaantevredenheid niet naar voren gekomen. Is de jongere generatie misschien veeleisender geworden? Heeft de coronapandemie hun tevredenheid een knauw gegeven? Of veranderen ze gewoon meer van job omdat ze denken dat het gras groener is aan de overkant? Alleszins een boeiend onderwerp om verder uit te pluizen.

Figuur 3: LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR FUNCTIE



Hoe tevreden mensen zijn over hun loopbaan hangt ook af van de functie die ze bekleden. Er is een duidelijk verschil tussen meer uitvoerende functies (arbeiders en uitvoerend bedienden) en hogere functies zoals bedienden, kaderleden en directie.

Arbeiders en uitvoerend bedienden zijn het minst tevreden: 22,5% geeft aan in lage mate tevreden te zijn met de huidige loopbaan, slechts 48% is in hoge of zeer hoge mate tevreden. Bij de hogere functies is slechts 15,3% niet tevreden over de loopbaan, 58% is tevreden in hoge of zeer hoge mate.

Waarom dat verschil? Eén verklaring zou kunnen zijn dat praktisch geschoolden vaak minder kansen krijgen in hun loopbaan, en dat organisaties minder investeren in hun loopbaanontwikkeling. Ze worden immers zelden beschouwd en behandeld als ‘high potentials’. Als dit resultaat één ding toont, dan wel hoe belangrijk het is om een inclusief loopbaanbeleid uit te tekenen.



Tabel 1: LOOPBAANTEVREDENHEID NAAR REGIO

Loopbaantevredenheid (in %)

	Vlaanderen	Wallonië	België	Nederland
Laag	18,91	26,18	22,55	17,52
Acceptabel	32,39	25,96	29,57	28,57
Hoog tot zeer hoog	48,70	48,86	47,78	53,92

Loopbaantevredenheid varieert ook van regio tot regio. In Nederland zijn werknemers net iets meer tevreden dan in België. Opmerkelijk is dat mensen in Wallonië een pak minder tevreden zijn

over hun loopbaan: meer dan 1 op 4 werknemers (26,18%) geeft een lage tevredenheid aan. In Vlaanderen en Nederland is dat respectievelijk slechts 18,91% en 17,52%.

IS JE LOOPBAAN IN BALANS?

Loopbaantevredenheid kan een relevante indicator zijn van de duurzaamheid van een loopbaan, maar het is zeker niet de enige. Het is immers essentieel dat mensen een zekere balans vinden tussen geluk, gezondheid en productiviteit. Hoe zit het met die balans in België en Nederland?

Iets meer dan de helft van de werknemers (55,4%) geeft aan dat hun loopbaan het voorbije jaar in balans was. Voor 27,76% was de loopbaan 'enigszins' in balans, 16,83% vond haar helemaal niet in balans.

Ook in de toekomst willen werknemers uiteraard graag een loopbaan die in balans is. Interessant daarbij is dat werknemers meer belang hechten aan werkgeluk en mentale gezondheid dan aan productiviteit. 55,6% van de respondenten vindt mentale gezondheid in zeer hoge mate belangrijk, 45,8% vindt hetzelfde van werkgeluk. Daartegenover vindt slechts 24,8% van de respondenten productiviteit in zeer hoge mate belangrijk voor de toekomst.

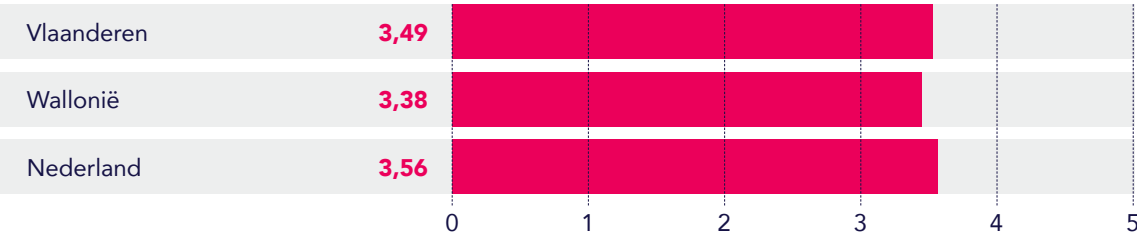
Deze bevindingen liggen in lijn met wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat mensen steeds meer belang hechten aan subjectieve elementen van loopbaansucces.

HOE GELUKKIG ZIJN WERKNEMERS?

70% van onze respondenten geeft aan gelukkig te zijn in hun loopbaan: een behoorlijke score. En er zijn geen significante verschillen qua gender, leeftijd, werkervaring of diploma.

Tabel 2: WERKGELUK NAAR REGIO

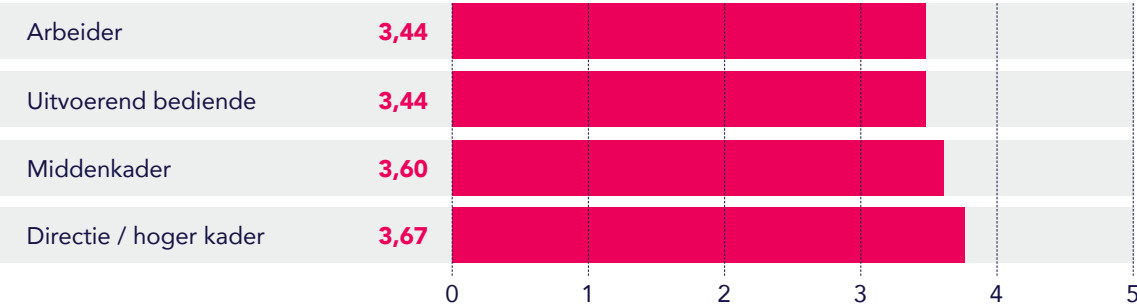
Gemiddelde score op werkgeluk (op 5)



Bij de regio's is er maar één groot verschil: Nederlandse en Vlaamse werknemers rapporteren een significant hogere mate van werkgeluk dan hun Waalse tegenhangers.

Tabel 3: WERKGELUK NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op werkgeluk (op 5)



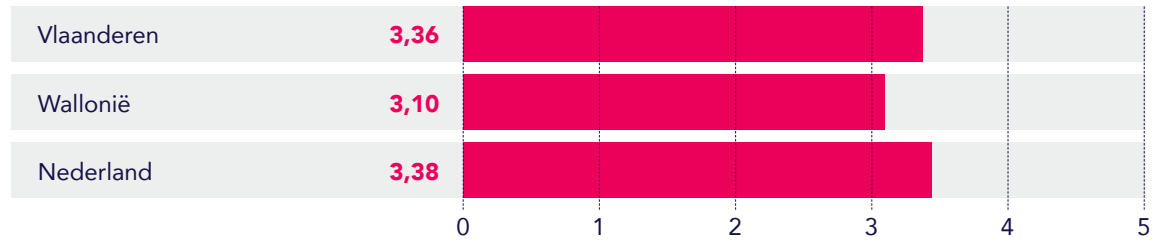
Ook tussen de functies onderling is er alweer een duidelijk verschil: arbeiders en uitvoerende bedienden scoren significant lager op het vlak van werkgeluk dan bedienden, middenkader en directie.

Hoe MENTAAL GEZOND ZIJN WERKNEMERS?

De functie die werknemers bekleden en de regio waarin ze werken, hebben overduidelijk een weerslag op hun mentale gezondheid. De antwoorden van de respondenten lopen hier gelijk met die omtrent het werkgeluk: Waalse werknemers scoren alweer lager op het vlak van mentale gezondheid dan de Vlaamse en Nederlandse (tabel 4). Arbeiders scoren dan weer significant lager op het vlak van mentale gezondheid dan de andere functiecategorieën. (tabel 5)

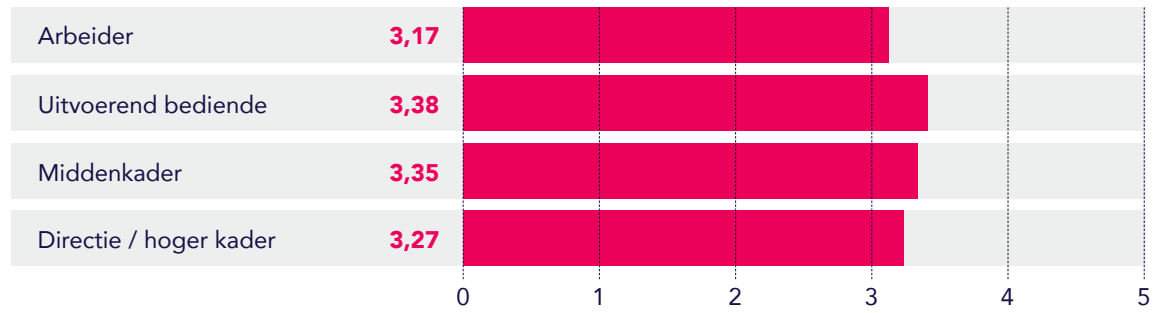
Tabel 4: GEZONDHEID NAAR REGIO

Gemiddelde score op gezondheid (op 5)



Tabel 5: GEZONDHEID NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op gezondheid (op 5)

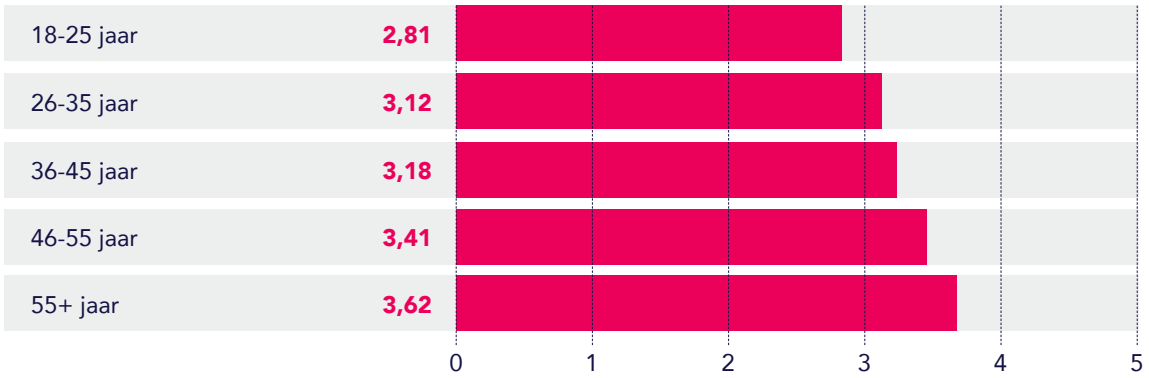


Daarnaast zien we ook verschillen op het vlak van leeftijd en aantal jaren werkervaring. Zowel oudere als meer ervaren werknemers voelen zich vaker mentaal gezonder dan jongere. (tabel 6 & 7)

Dat jongere werknemers en starters een lagere score toekennen aan hun mentale gezondheid, ligt in lijn met ander onderzoek. In Nederland concludeerde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in een onderzoek dat jonge werknemers het vaakst psychisch vermoeid zijn door het werk.

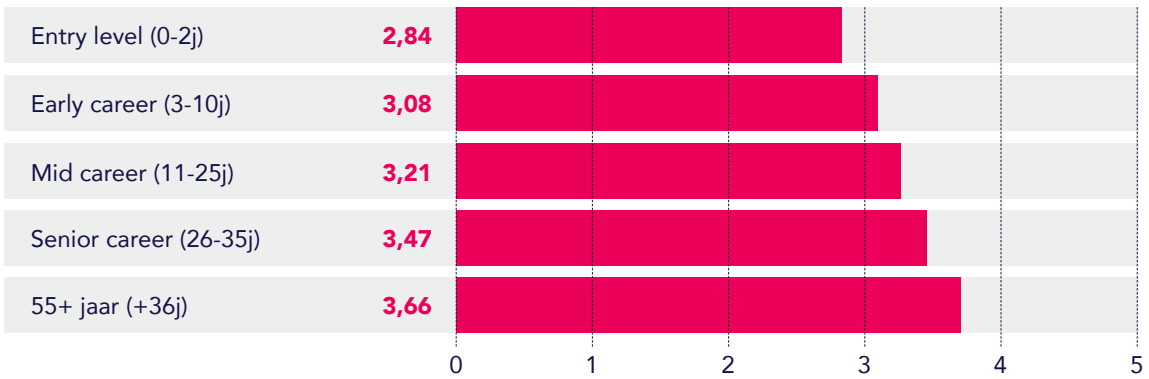
Tabel 6: GEZONDHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Gemiddelde score op gezondheid (op 5)



Tabel 7: GEZONDHEID NAAR WERKERVARING

Gemiddelde score op gezondheid (op 5)



Hoe INZETBAAR ZIJN WERKNEMERS?

Een loopbaan is zoals gezegd geen rechte lijn: ze is grillig en onvoorspelbaar. Lifetime employment bij één werkgever heeft plaats geruimd voor lifetime employability, waarbij mensen veel vaker dan vroeger heen en weer springen tussen banen en werkgevers. En het zal in de toekomst nog veel vaker gebeuren, zo wordt zwart op wit bevestigd door recent onderzoek: maar liefst 97% van de werknemers en leidinggevenden verwacht de komende vijf jaar nog meer wijzigingen in de manier van werken. 42% verwacht zelfs een sterke tot complete verandering. Kortom, als we loopbanen duurzaam willen houden, wordt het van cruciaal belang dat werknemers inzetbaar blijven.



In dit onderzoek vroegen we werknemers naar hun zogenaamde **gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid**.

Gepercipieerde externe inzetbaarheid: hoe groot schat je de kans dat je een andere job kunt krijgen bij een andere werkgever?

Gepercipieerde interne inzetbaarheid: hoe groot schat je de kans dat je een andere job kunt doen bij je huidige werkgever?

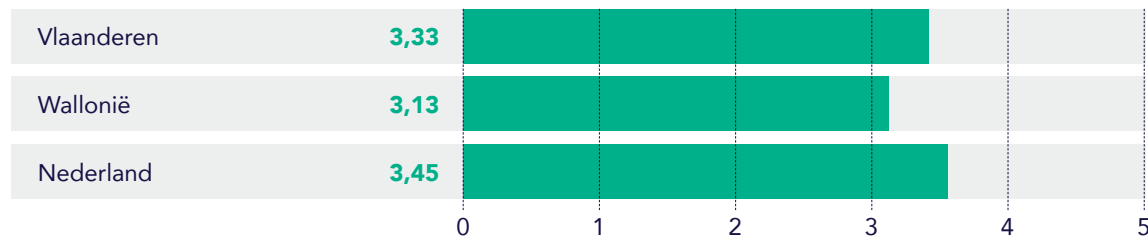
Ook hier zien we alweer een significant verschil tussen Wallonië enerzijds en Vlaanderen en Nederland anderzijds. (tabel 8)

Waalse werknemers vinden zichzelf in mindere mate inzetbaar in een andere organisatie dan respondenten uit Vlaanderen of Nederland.

Nog opvallender zijn de verschillen op het vlak van leeftijd, diploma en functie - zowel voor de externe als de interne inzetbaarheid.

Tabel 8: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR REGIO

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid (op 5)



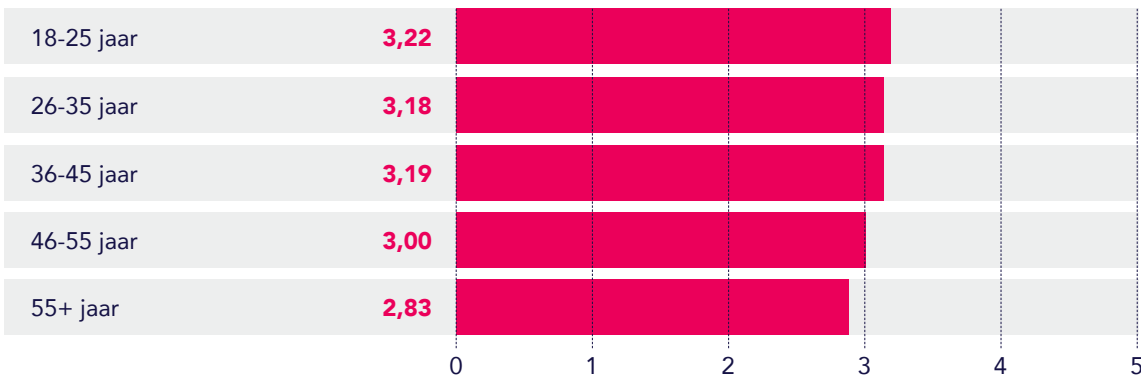
Leeftijd

Zo daalt de interne én externe inzetbaarheid met de leeftijd. Werknemers vanaf 45 jaar denken vaker dat ze minder in aanmerking komen voor

een andere job, hetzij in de organisatie waar ze vandaag werken, hetzij elders. En die conclusie ligt helemaal in lijn met die in gelijkaardige studies. (tabel 9 & 10)

Tabel 9: INTERNE INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid (op 5)



Tabel 10: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid (op 5)



Diploma

Hoe hoger het diploma, hoe vaker mensen denken dat ze inzetbaar zijn, zowel intern als extern.

De gepercipieerde interne inzetbaarheid stijgt ook significant voor werknemers met een masterdiploma of PhD op zak, zeker in vergelijking met werknemers die hoogstens een diploma van het secundair onderwijs behaalden. (tabel 11)

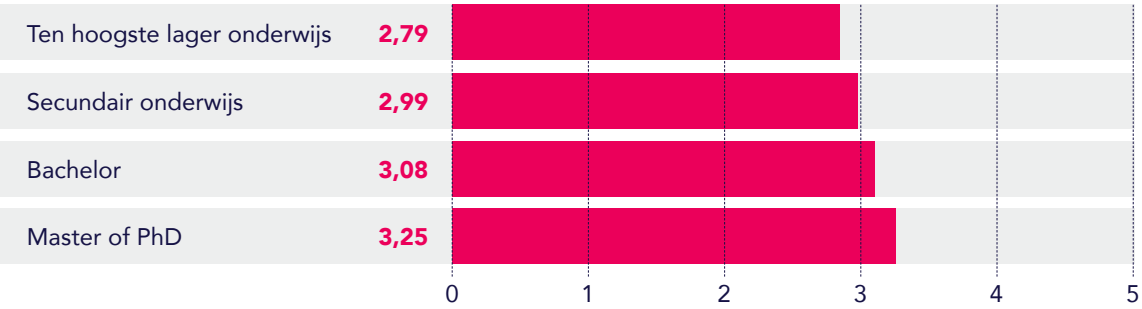
De externe inzetbaarheid stijgt zelfs al vanaf het eerste onderscheid op vlak van diploma.

Zo vinden respondenten met een diploma van het secundair onderwijs zich meer extern inzetbaar dan respondenten met ten hoogste een diploma lager onderwijs, enzovoort. (tabel 12)

Enkel voor respondenten met een bachelor of masterdiploma is er geen verschil.

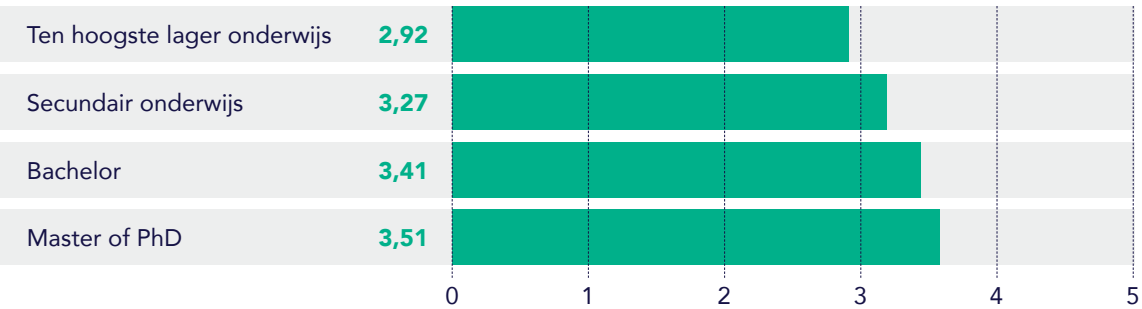
Tabel 11: INTERNE INZETBAARHEID NAAR DIPLOMA

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid (op 5)



Tabel 12: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR DIPLOMA

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid (op 5)



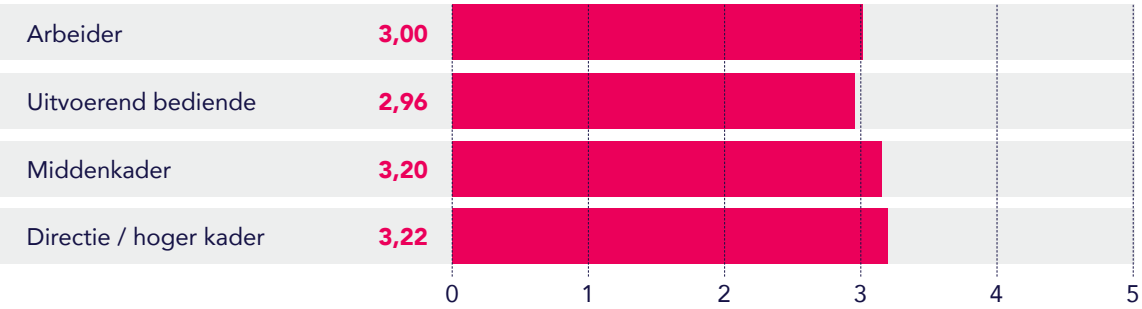
Functie

Ook hier geldt: hoe hoger op de functieladder, hoe meer mensen het gevoel krijgen dat ze intern en extern vlotter inzetbaar zijn. Zowel voor de interne als de externe

inzetbaarheid is er een significant verschil tussen arbeiders en uitvoerend bedienden enerzijds, en middenkader, directie en hoger kader anderzijds. (tabel 13 & 14.

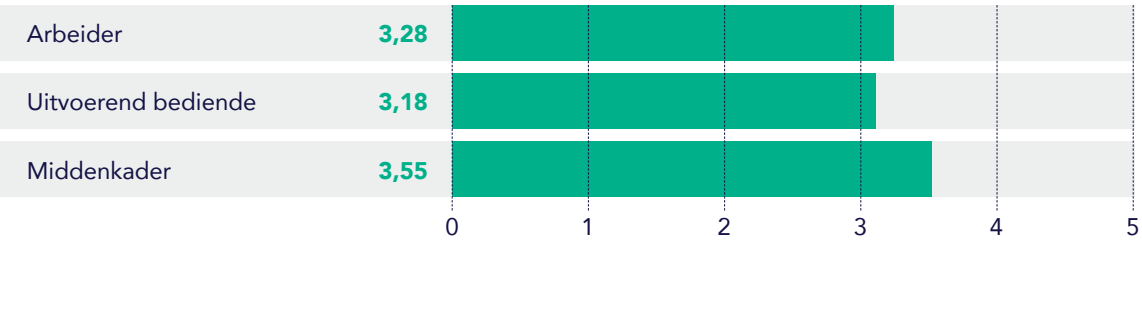
Tabel 13: INTERNE INZETBAARHEID NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid (op 5)



Tabel 14: EXTERNE INZETBAARHEID NAAR FUNCTIE

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid (op 5)



EVEN RECAPITULEREN: DUURZAME LOOPBANEN IN BELGIË EN NEDERLAND

Vier opvallende conclusies over duurzame loopbanen:

1. Praktisch geschoolden scoren overal lager

Geen grote verrassing, want het bevestigt de resultaten van eerder wetenschappelijk onderzoek. Werknemers met een lager diploma of een uitvoerende functie schatten hun eigen inzetbaarheid lager in, zijn minder tevreden met hun loopbaan en geven bovendien aan dat ze minder gelukkig en mentaal gezond zijn.

Het is dan ook belangrijk om een inclusief loopbaanbeleid te hanteren, met voldoende kansen voor iedereen - wars van leeftijd, diploma of ervaring. Alleen zo kunnen we de groeiende ongelijkheid op de arbeidsmarkt tegengaan. Organisaties kunnen zich alvast onderscheiden door voldoende kansen te bieden aan praktisch geschoolde vakmensen, bijvoorbeeld met hun employer branding.

2. Oudere werknemers zijn gelukkiger dan jongere

Oudere werknemers - vanaf 45 - schatten hun kansen om elders aan de bak te komen of van functie te veranderen lager in dan jongeren. Maar het zorgt niet voor pessimisme: ze zijn doorgaans zelfs gelukkiger, mentaal gezonder en meer tevreden met hun loopbaan.

Jongere werknemers scoren veelal laag als het op mentale gezondheid aankomt. Mogelijk zit de coronacrisis daar voor iets tussen, al is het mentale welzijn van jonge professionals al langer een aandachtspunt, zeker in Nederland.

Er is dan ook maatwerk nodig voor een duurzamer loopbaanbeleid: organisaties en bedrijven kunnen meer inzetten op gezondheid en geluk bij jongere werknemers, en focussen op inzetbaarheid bij oudere werknemers. En die kennis kunnen ze ook in het achterhoofd houden als ze nieuwe mensen aanwerven of collega's laten doorgroeien.

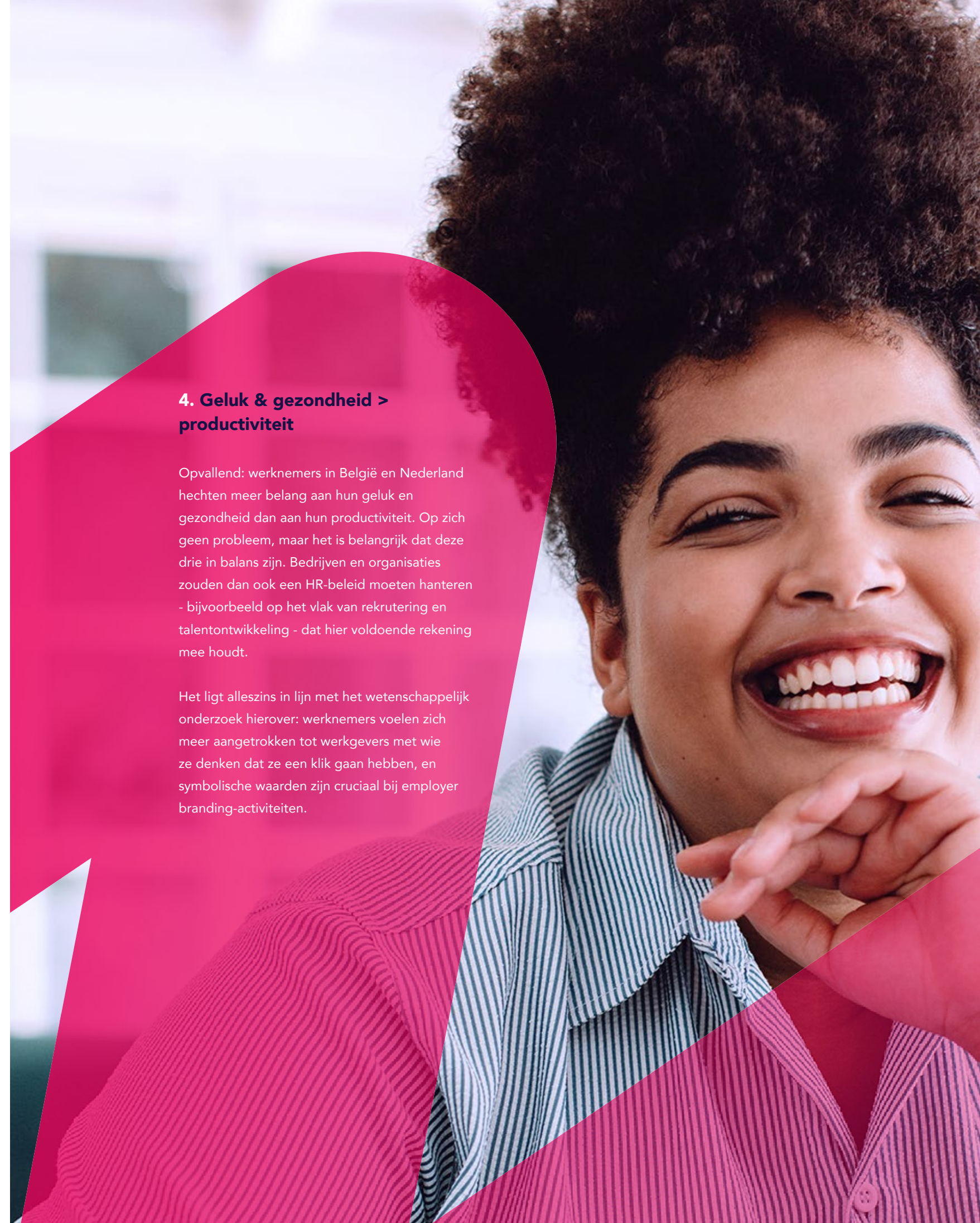
3. In Wallonië zijn loopbanen minder duurzaam

In Vlaanderen en Nederland houden de duurzaamheidsindicatoren gelijke tred, maar in Wallonië scoren ze stuk voor stuk significant lager. De oorzaak hiervoor ligt allerm minst voor de hand: verder onderzoek is hier zeker nodig.

4. Geluk & gezondheid > productiviteit

Opvallend: werknemers in België en Nederland hechten meer belang aan hun geluk en gezondheid dan aan hun productiviteit. Op zich geen probleem, maar het is belangrijk dat deze drie in balans zijn. Bedrijven en organisaties zouden dan ook een HR-beleid moeten hanteren - bijvoorbeeld op het vlak van rekrutering en talentontwikkeling - dat hier voldoende rekening mee houdt.

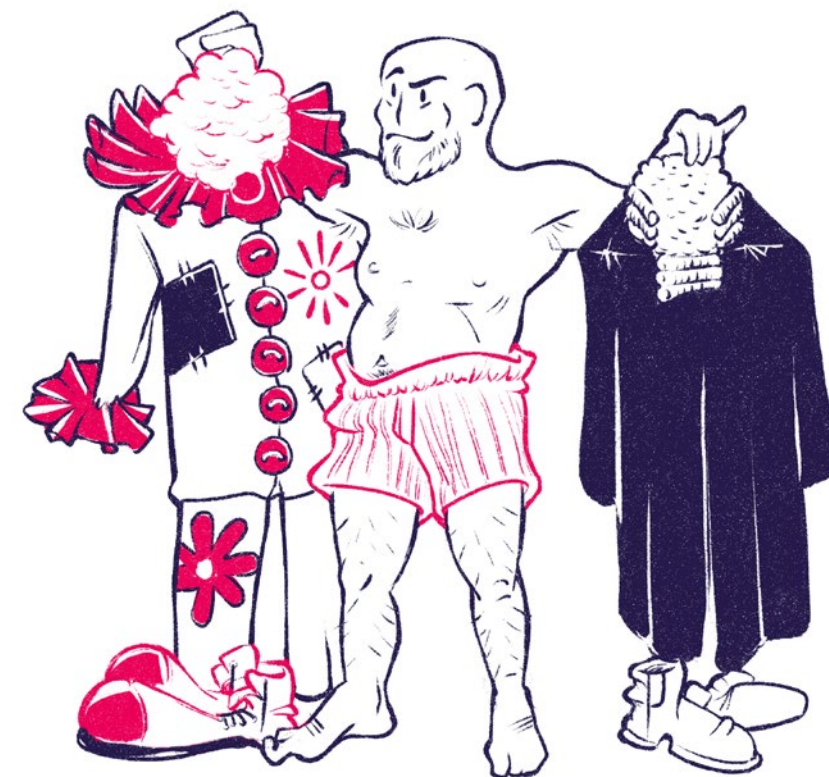
Het ligt alleszins in lijn met het wetenschappelijk onderzoek hierover: werknemers voelen zich meer aangetrokken tot werkgevers met wie ze denken dat ze een klik gaan hebben, en symbolische waarden zijn cruciaal bij employer branding-activiteiten.



2 LOOPBAAN- MOBILITEIT

Om duurzaam te zijn, moet een loopbaan in beweging blijven.

Werknemers moeten geregeld nieuwe ervaringen opdoen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen, zodat ze een beter zicht krijgen op wat ze graag doen. Dat geeft ze nieuwe energie, of zin om nog verder te groeien, en maakt ze beter inzetbaar in de toekomst. Wie integendeel dag in, dag uit hetzelfde doet, riskeert simpelweg vast te roesten in die ene job.



Loopbaanmobiliteit stimuleert niet alleen de inzetbaarheid, maar ook de zekerheid: wie veel ervaring heeft opgedaan, zal sneller aan de bak komen, in hetzelfde bedrijf of elders. En die dynamiek is belangrijk voor de hele arbeidsmarkt.

Flexibiliteit stond al veel langer bovenaan in de lijst van competenties voor de toekomst, maar de coronacrisis drukte ons nogmaals met de neus op de feiten: ze is echt broodnodig om werknemers aan de slag te houden en organisaties draaiende te houden. Veranderingen die al langer aan de gang waren - zoals digitalisering - zijn door de pandemie bovendien in een stroomversnelling geraakt, dus het wordt de komende jaren alleen maar belangrijker dat je als individu kunt omgaan met veranderingen. Duurzame inzetbaarheid, talentontwikkeling en interne mobiliteit behoren tot de grootste uitdagingen.

Als we naar de cijfers kijken, blijft de loopbaanmobiliteit echter heel beperkt. Zeker in het Vlaams gewest: daar schommelde de gemiddelde jobanciënniteit bij werknemers tussen 15 en 64 jaar in de hele periode tussen 1992 en 2020 rond de 11 jaar. De jobmobiliteitsgraad (het percentage werknemers dat na één jaar een andere job heeft) van werknemers tussen 20 en 64 jaar daalde in datzelfde gewest van 6,2% in 2006 naar 5% in 2020. Over het algemeen blijven Vlaamse werknemers blijkbaar gewoon graag lang bij één werkgever hangen.

In Nederland ligt de jobmobiliteit iets hoger: volgens een onderzoek naar transities op de arbeidsmarkt van het Centraal Bureau voor de Statistiek in 2018 maakte 12% van de werknemers een overstap.

En ook in deze studie wordt de matige mobiliteit bevestigd. We vroegen werknemers in welke mate ze mobiel zijn in hun loopbaan.

Switchten ze bijvoorbeeld wel eens van job bij de eigen werkgever, of gingen ze voor een andere werken? En zijn de trends anders naargelang leeftijd of diploma? Zijn er regionale verschillen? En wat is de relatie tussen de elementen van een duurzame loopbaan en jobmobiliteit?

Onze respondenten werken gemiddeld al 12,24 jaar voor hun huidige werkgever. In hun hele loopbaan werkten ze gemiddeld voor 3,7 organisaties.

80% geeft aan dat ze de voorbije vijf jaar niet van job veranderden bij hun huidige werkgever. 13,35% veranderde één keer van job in de eigen organisatie, 6,52% twee keer of meer.

Overstappen naar een ander bedrijf gebeurde de voorbije vijf jaar wel iets vaker. (figuur 4) 18,26% veranderde welgeteld één keer van organisatie, 8,07% veranderde twee keer of meer. Maar het gros van de werknemers (73,66%) bleef de voorbije vijf jaar gewoon zitten waar ze al zaten.

80% en 73%: de meeste werknemers dragen stabiliteit nog altijd hoog in het vaandel. Op zich geen probleem, ware het niet dat de snel veranderende arbeidsmarkt schreeuwt om meer flexibiliteit.

35,65% van de werknemers had ooit een loopbaanonderbreking van langer dan een maand.

Opvallend: vrouwen (40,85%) onderbreken hun loopbaan vaker dan mannen (30,33%) en ze doen het vaker om ouderschapsverlof op te nemen: 45,37% bleef voor een langere periode thuis of ging minder werken om voor kinderen te zorgen; bij de mannen was dat slechts 5,86%.

Mannelijke respondenten met een onderbroken loopbaan geven als reden dan weer vaker werkloosheid op: 51,05%, in vergelijking met 34,63% van de vrouwen.

Mobiliteit: verschillen per regio

De loopbaanmobiliteit verschilt ook van regio tot regio. Zo zijn Nederlandse werknemers de voorbije vijf jaar vaker van job veranderd dan Belgische, zowel intern als extern.

24,35% van de Nederlandse respondenten switchte de voorbije vijf jaar minstens één keer van job binnen de huidige organisatie, bij de Belgen was dat maar 15,38%. Er was ook meer mobiliteit naar een andere werkgever: 30,94% van de Nederlandse werknemers veranderde minstens één keer van werkgever, ten opzichte van 21,7% van de Belgische.

Ook op het vlak van loopbaanonderbrekingen zijn er verschillen tussen de twee landen, alsook tussen de regio's.

Slechts 20,57% van de Vlaamse werknemers had ooit een loopbaanonderbreking langer dan een maand, in tegenstelling tot 41,88% van de Waalse werknemers en 40,62% van de Nederlandse werknemers.

Ook de voornaamste reden van de loopbaanonderbreking verschilt sterk per regio.

- Vlaanderen: ouderschapsverlof **(44,83%)**
- Wallonië: ziekte **(46,25%)**
- Nederlands: werkloosheid **(51,07%)**

Dit betekent niet noodzakelijk dat Nederlanders vaker ontslagen worden: misschien maken ze wel gewoon zélf meer transities, of is het een indicatie van een meer flexibele arbeidsmarktcultuur. Meer onderzoek kan hier vast meer licht op werpen. (tabel 15)

Tabel 15: LOOPBAANONDERBREKING NAAR REGIO

Top 3 redenen voor loopbaanonderbreking van minstens 1 maand (in %)

Vlaanderen	Wallonië	Nederland
1. Ouderschapsverlof 44,83	1. Ziekte 46,25	1. Werkloosheid 51,07
2. Ziekte 33,33	2. Ouderschapsverlof 36,88	2. Ziekte 25,99
3. Werkloosheid 28,74	3. Werkloosheid 28,75	3. Werkloosheid 20,8

Mobiliteit: verschillen volgens leeftijd, werkervaring, diploma en functie

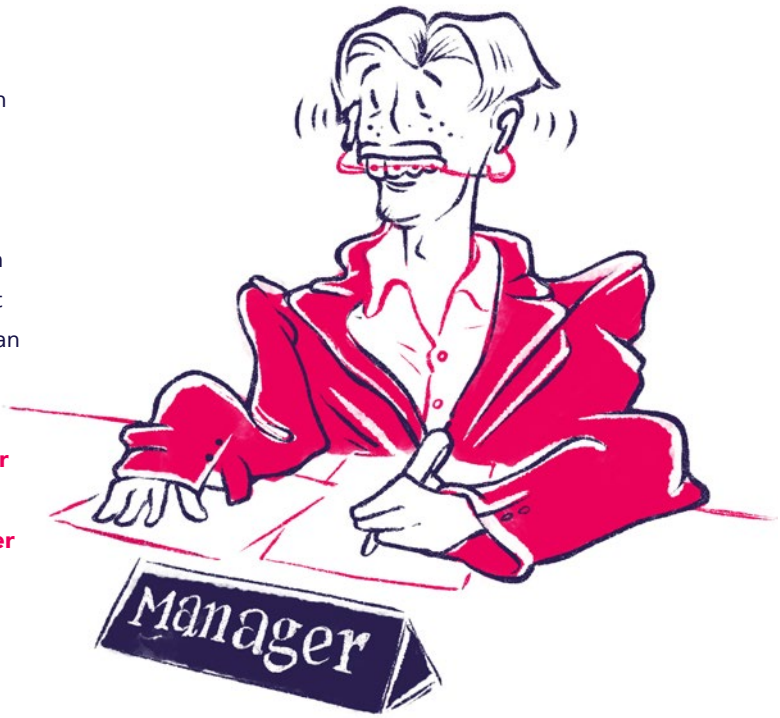
Leeftijd

Hoe ouder de werknemers, hoe meer ze op hun huidige stoel blijven zitten.

Amper 16,23% van de werknemers ouder dan 46 is de voorbije vijf jaar ook maar één keer van organisatie veranderd, terwijl meer dan de helft (54,73%) van de 18- tot 25-jarigen en 40,93% van de 26- tot 35-jarigen wél een overstap maakte.

Jongeren tussen 18 en 25 switchen ook vaker van job bij hun huidige werkgever: 29,47% deed het minstens één keer, en dat tegenover maar 16,66% van de 46+’ers (tabel 16).

Dat er bij de jongere leeftijdscategorieën meer externe dan interne jobwissels zijn, wijst erop dat werknemers aan het begin van hun loopbaan meer geneigd zijn om te experimenteren en te zoeken naar nieuwe (leer)ervaringen.



Tabel 16: INTERNE EN EXTERNE MOBILITEIT NAAR LEEFTIJDSCATEGORIE

Mobiliteit naar leeftijd in de voorbije vijf jaar (in %)

	18-25 jaar		26-35 jaar		36-45 jaar		46-55 jaar		+55 jaar	
	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern
Nooit	70,53	45,26	74,56	59,06	76,37	71,70	83,33	83,77	87,82	84,42
Minstens 1 keer	29,47	54,73	25,44	40,93	23,63	28,30	16,66	16,23	12,18	26,26

Werkervaring

Ook het aantal jaren werkervaring heeft zijn weerslag op de loopbaanmobiliteit. En ook hier geldt over het algemeen: hoe jonger, hoe mobieler.

Bijna één op de twee starters veranderde de voorbije vijf jaar van werkgever: bij de entry level-werknemers was dat 46,88%, bij de early careers 44,52%.

Bij mensen met 26 jaar werkervaring of meer zakt dat cijfer naar minder dan één op vijf. Wie lang bij hetzelfde bedrijf werkt, is dus minder geneigd om te kijken of het gras groener is aan de overkant.

Maar als we naar de interne mobiliteit kijken, is het een ietwat ander verhaal: de regel ‘hoe jonger, hoe mobieler’ geldt hier helemaal niet. Werknemers in de categorieën ‘early careers’ (27,92%) en ‘mid-careers’ (22,82%) zijn de afgelopen vijf jaar immers wél minstens één keer van job veranderd in de eigen organisatie. Entry level-medewerkers dan weer niet: slechts 19,79%. Geen echte verrassing, want wie minder ervaring heeft, is ook minder geneigd om wat anders uit te proberen. (tabel 17)

Tabel 17: INTERNE EN EXTERNE MOBILITEIT NAAR WERKERVARING

Mobiliteit naar werkervaring in de voorbije vijf jaar (in %)

	Entry level (0-2j)		Early career (3-10j)		Mid-career (11-25j)		Senior career (26-35j)		Late career (+36j)	
	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern	intern	extern
Nooit	80,21	53,12	72,08	55,47	77,18	72,54	83,12	82,86	89,22	85,50
Minstens 1 keer	19,79	46,88	27,92	44,52	22,82	27,46	89,22	17,13	10,78	14,50

Diploma en functie

Ook het behaalde diploma en de functie die werknemers bekleden hebben zo hun invloed op de jobmobiliteit, zo valt te merken.

Wie een hoger diploma behaalde, is iets meer geneigd om van werkgever te veranderen. Vergelijk: slechts één op de vier werknemers met ten hoogste een diploma van het lager onderwijs (exact 25%) koos in de voorbije vijf jaar voor een andere werkgever; bij wie een masterdiploma of een academische graad behaalde, loopt het cijfer op tot 34,48%. (tabel 18)

Van de arbeiders en uitvoerend bedienden ging ook slechts een klein percentage (respectievelijk 13,94 en 14,22%) een andere job doen in hetzelfde bedrijf; van wie tot het middenkader of hoger kader behoort, was dat minstens één op drie. (tabel 19)

Tabel 18: EXTERNE MOBILITEIT NAAR DIPLOMA

Mobiliteit naar een andere organisatie in de voorbije vijf jaar (in %)

	Ten hoogste lager onderwijs	Secundair onderwijs	Bachelor	Master of PhD
Nooit	75,00	76,47	73,75	65,52
Minstens 1 keer	25,00	23,53	26,26	34,48

Tabel 19: INTERNE MOBILITEIT NAAR FUNCTIE

Mobiliteit binnen dezelfde organisatie in de voorbije vijf jaar (in %)

	Arbeider	Uitvoerend bediende	Middenkader / professional	Directie / hoger kader
Nooit	86,06	85,79	70,00	66,67
Minstens 1 keer	13,94	14,22	30,00	33,33

Hoe Mobiel(er), Hoe Duurzamer de Loopbaan?

Mobiliteit is essentieel voor een duurzame loopbaan.

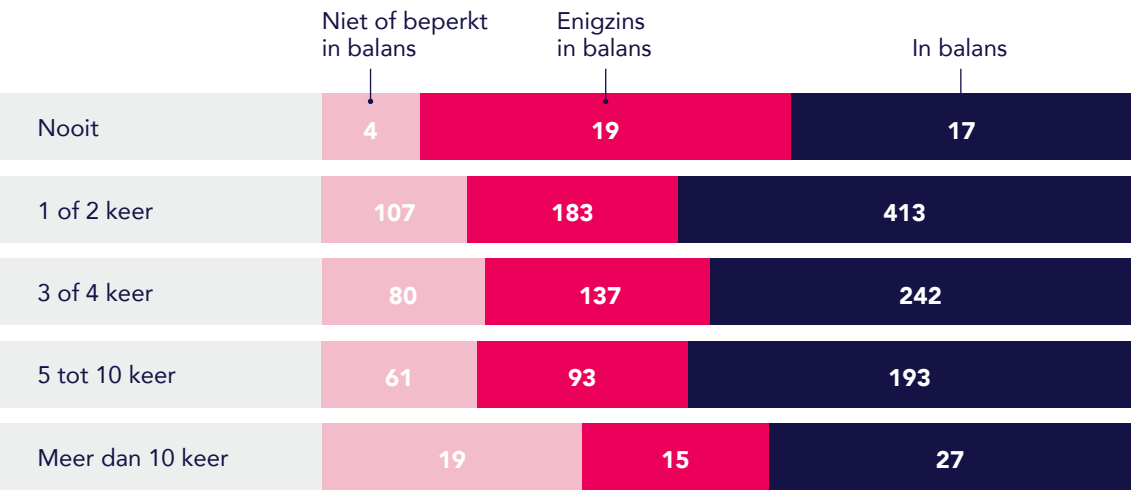
Maar hoe mobiel precies? Hoe vaak moet je van job switchen om gelukkig te zijn, of het gevoel te krijgen dat je huidige werkgever of een andere organisatie jou voor een of andere functie kan inzetten?

Balans

Als we de balans tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit ontleden, valt één ding op: werknemers die in hun professionele leven een paar keer van organisatie veranderden, geven vaker aan dat hun loopbaan in balans is dan wie nooit een overstap maakte.

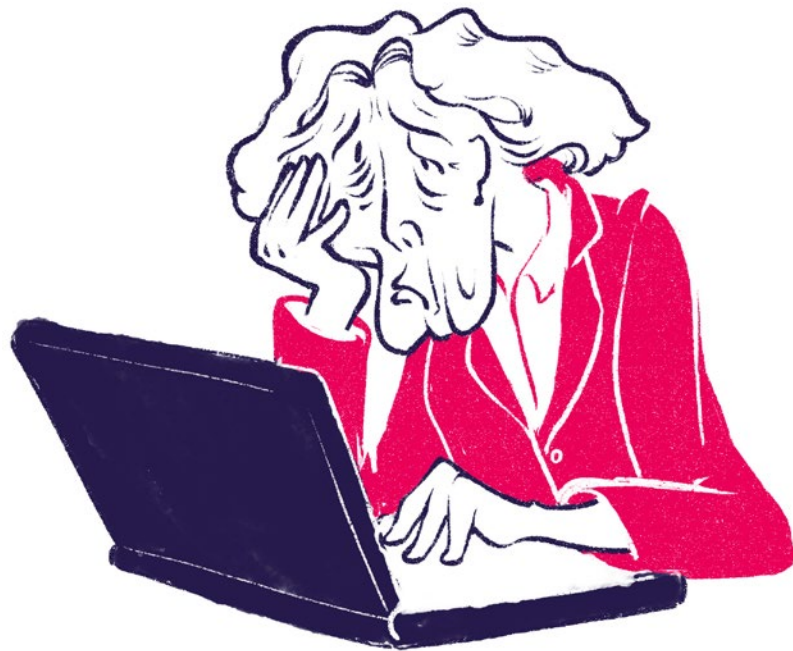
Maar dat is nog geen pleidooi voor jobhoppen. Te veel mobiliteit is immers niet goed voor de balans tussen werkgeluk, gezondheid en productiviteit: wie meer dan tien keer van organisatie veranderde, geeft vaker aan dat de loopbaan niet of maar beperkt in balans is. (figuur 5)

Figuur 5: SAMENHANG TUSSEN MOBILITEIT EN BALANS VAN DE LOOPBAAN



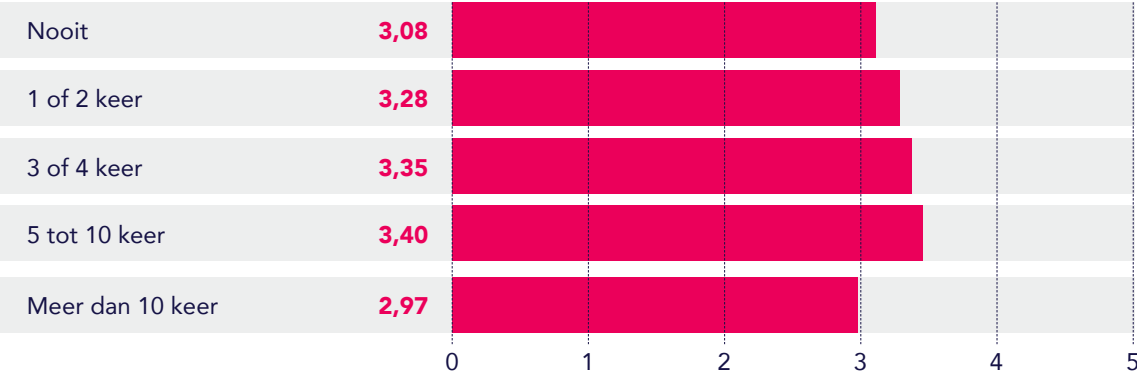
Gezondheid

Als we dieper inzoomen op de mentale gezondheid valt dezelfde trend op. De mentale gezondheid neemt toe naarmate werknemers in hun loopbaan van werkgever veranderen. Maar ook hier is er dezelfde limiet van tien overstappen: de gemiddelde mentale gezondheid is significant lager wanneer mensen in meer dan tien organisaties werkten. (tabel 20)



Tabel 20: MENTALE GEZONDHEID EN ORGANISATIEMOBILITEIT

Gemiddelde score op mentale gezondheid (op 5)



Inzetbaarheid

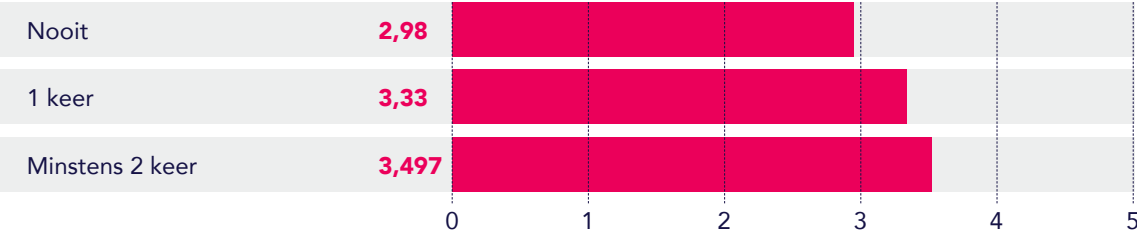
Loopbaanmobiliteit beïnvloedt ook de gepercipieerde interne en externe inzetbaarheid. Wie minstens twee keer binnen de eigen organisatie van functie veranderde gedurende de voorbije vijf jaar, ziet sowieso meer kansen om nog meer veranderingen te maken. (tabel 21)

Zelfs wie maar één keer intern verandert, acht zich significant méér inzetbaar dan wie honkvast is.

De gepercipieerde externe inzetbaarheid stijgt eveneens naarmate werknemers de voorbije vijf jaren meer van organisatie veranderden. (tabel 22)

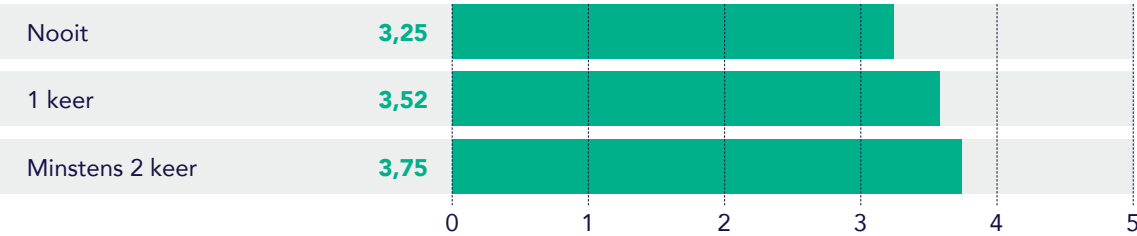
Tabel 21: INTERNE INZETBAARHEID EN MOBILITEIT

Gemiddelde score op interne inzetbaarheid (op 5)



Tabel 22: EXTERNE INZETBAARHEID EN MOBILITEIT

Gemiddelde score op externe inzetbaarheid (op 5)



EVEN RECAPITULEREN: LOOPBAANMOBILITEIT IN BELGIË EN NEDERLAND

Twee belangrijke aandachtspunten voor de loopbaanmobiliteit in België en Nederland.

1. Mobiliteit zorgt voor inzetbaarheid

Van zodra werknemers van organisatie veranderen, of een andere functie opnemen bij hun huidige werkgever, neemt ook hun inzetbaarheid toe. Een loopbaanbeleid moet dan ook vooral gericht zijn op het stimuleren van mobiliteit, omdat het een versterkend effect kan hebben op toekomstige transitie.

2. Mobiliteit zorgt voor een mattheuseffect

Het gevaar bestaat dat verschillen in inzetbaarheid (en dus ook in de duurzaamheid van loopbanen) toenemen met de tijd: werknemers die in eerste instantie al succesvol zijn - lees: mobieler en dus meer inzetbaar - zullen dat nog méér worden, terwijl zij die sowieso al achterop hinkten nog meer achterstand krijgen. Een inclusief loopbaanbeleid met gelijke kansen voor alle werknemers zou dit zogenaamde mattheuseffect kunnen counteren.

CONCLUSIE: HOE ZORG JE VOOR DUURZAME & MOBIELE LOOPBANEN?

Vier aanbevelingen

Hoe denken werknemers in België en Nederland anno 2022 over hun loopbaan? Die vraag hebben we - in grote lijnen - in de voorgaande pagina's beantwoord.

Om een duurzame loopbaan te hebben, moeten mensen dynamisch kunnen omgaan met veranderingen, en moet er aandacht zijn voor groei, werkbaarheid en inzetbaarheid op de lange én de korte termijn. Het draait altijd om een person-career fit: mensen proberen een omgeving te creëren die hen past, en ze passen zich zo goed en zo kwaad mogelijk aan dat soms grillige pad aan.

Met de resultaten van dit onderzoek willen we werknemers ondersteunen in het schrijven van hun eigen loopbaanverhaal. En dit zijn onze vier aanbevelingen voor organisaties en bedrijven, maar ook voor werknemers zelf:

#1: Hou je werknemers happy & healthy

Werknemers hechten niet zomaar belang aan hun mentale gezondheid en werkgeluk, ze vinden die twee elementen zelfs belangrijker dan hun productiviteit. Maar om levenslang inzetbaar

te blijven en te kunnen terugkijken op een duurzame loopbaan is het essentieel dat deze drie elementen in balans zijn.

Niettemin: organisaties die aan employer branding willen doen, moeten dus volop inzetten op symbolische waarden zoals geluk en gezondheid. Ook moeten ze de balans tussen geluk, gezondheid en productiviteit onder de aandacht blijven brengen van hun werknemers én van jobzoekers.

#2: Kies bewust voor loopbaanmobiliteit

Zowel interne als externe mobiliteit heeft een positief effect op de duurzaamheid van een loopbaan. Mensen weten intussen wel dat ze flexibel moeten zijn, en dat af en toe van job veranderen ze vooruit helpt, maar ze handelen er alsnog niet naar: het gros van de werknemers streeft vooral naar stabiliteit, en blijft dus jarenlang dezelfde job doen bij dezelfde werknemer. Te vaak van functie of werkgever veranderen, is evenmin een optie: wie meer dan tien keer switcht, ondervindt daar vaker negatieve gevolgen van.

Kortom, werknemers moeten bewuste keuzes maken op het vlak van interne en externe mobiliteit en op zoek gaan naar een evenwicht waar ze zich goed bij voelen.

#3: Werk op maat van de jongere én de oudere generatie

Jongeren hebben het hard te verduren bij het begin van hun loopbaan: ze komen net van de schoolbanken en proberen zich in sneltempo aan te passen aan hun nieuwe leven. Dat zorgt niet enkel voor stress, maar soms ook voor een heuse reality shock. Geen wonder dus dat ze lager scoren op het vlak van mentale gezondheid, en vaker van job switchen terwijl ze zoeken naar geluk en stabiliteit. Organisaties kunnen daar alleszins op inspelen door coaching op maat aan te bieden.

Met de oudere generatie lijkt het iets beter te gaan: geluk, gezondheid en tevredenheid met de loopbaan nemen juist toe met de leeftijd, en een duurzame loopbaan loert voor de meeste van de senior werknemers om de hoek. Toch moeten we ook hen in de gaten blijven houden, en focussen op hun wendbaarheid en mobiliteit, want hun perceptie van interne en externe inzetbaarheid neemt wel degelijk af.

Willen we een duurzaam loopbaanbeleid voor iedereen, dan is maatwerk aangewezen. Bij jongere werknemers zullen organisaties vooral moeten focussen op gezondheid en geluk, bij de oudere veeleer op inzetbaarheid. En die kennis kunnen ze ook in het achterhoofd houden als ze nieuwe mensen aanwerven of collega's laten doorgroeien.

#4: Geef extra aandacht aan kwetsbare functiegroepen

Zowel arbeiders als uitvoerend bedienden kwamen in dit onderzoek naar voren als kwetsbare functiegroepen. Ze scoren slechter op alle basisvoorwaarden voor een duurzame loopbaan en kiezen ook minder vaak voor een nieuwe job. Dit is een mogelijke bron van groeiende ongelijkheid, want deze kwetsbare groepen kunnen in een vicieuze cirkel terechtkomen. Als de verschillen in inzetbaarheid (en daarmee: in de duurzaamheid van loopbanen) met de tijd nog toenemen, zullen zij die in eerste instantie al succesvol waren (dus: meer mobiel én inzetbaar) dat nog meer worden. Wie in eerste instantie al wat achterophinkte, zal zijn achterstand alleen maar zien toenemen. Die laatste specifieke groep heeft dan ook nood aan wat sturing, of een extra duwtje in de rug.

Een inclusief loopbaanbeleid met kansen voor iedereen dringt zich op, zodat alle groepen op de arbeidsmarkt voldoende op de radar blijven.

Nog meer weten over loopbanen? Lees ook deel 2 en 3 van 'Over werkgeluk en succes: zo schrijven werknemers in België en Nederland aan hun loopbaan'.

OVER DIT ONDERZOEK

Eind 2021 deden Antwerp Management School, House of HR en de Vrije Universiteit Amsterdam een grootschalige bevraging bij werknemers in België en Nederland. Via een online panel peilden we bij een representatieve steekproef van 1.610 werknemers naar duurzame loopbanen, loopbaanmobiliteit, succes, doelen, proactief loopbaangedrag en schokken.

Vragen over deze onderzoekspaper?
Mail dan naar marketing@houseofhr.com



"The CAREER is DEAD, LONG LIVE THE CAREER!"

- D.T. Hall



HOUSE OF HR