

# het maken van promotie op de interne en externe arbeidsmarkt

jan denys

—

01.2021



promotie blijft een  
belangrijk aspect van  
een succesvolle loopbaan.



# inleiding

In een vorig rapport van Randstad Research (2019) brachten we de mobiliteit van de Belgische werknemer in kaart. In 2018 was bijna één op vijf van de werknemers, naar eigen zeggen, van werk veranderd. Al dan niet met een tussenfase van inactiviteit of werkloosheid. In drie op vier gevallen ging het om een externe verandering (verandering van werkgever), in één op vier om een interne verandering binnen het bedrijf. In het rapport maakten we geen onderscheid tussen horizontale en verticale bewegingen. Bij een verticale beweging kan het zowel om promotie als om demotie gaan. Bij een horizontale beweging is er sprake van een verandering binnen hetzelfde niveau. De verandering kan er dan in bestaan dat een werknemer eenzelfde functie uitoefent, al of niet bij een andere werkgever. Het kan ook om een (gedeeltelijk) nieuwe functie-inhoud gaan. Dat laatste komt uiteraard veel minder voor.

In dit rapport focussen we op promotie. Promotie blijft, ook in 2020, een belangrijk (maar uiteraard niet het enige) aspect van een succesvolle loopbaan. We gaan eerst na of de werknemers een promotie hebben meegemaakt de voorbije vijf jaar. Daarna volgt de vraag of de promotie intern of extern was. Een belangrijk aandachtspunt gaat uiteraard naar gender. Welke verschillen zijn er anno 2020 nog tussen mannen en vrouwen als het gaat over promotie? Vooral de resultaten van de jongere cohorten zijn in deze interessant. Vrouwen betreden de arbeidsmarkt reeds geruime tijd met betere kwalificaties dan de mannen. Dan ligt het in de lijn van de verwachtingen dat dit zichtbaar wordt in de promoties in het begin van de loopbaan.

# hoeveel werknemers maakten promotie de voorbije vijf jaar?

tabel 1

aandeel promotie gemaakt voorbije vijf jaar (zowel intern als extern)

		100%
totaal	27	12 702
mannen	33	6 186
vrouwen	21	6 516
18-24	19	2 773
25-34	38	2 840
35-54	29	4 747
55-65	17	2 342
kortgeschoold	21	1 154
middengeschoold	22	6 253
hooggeschoold	34	5 295

Iets meer dan één op vier respondenten (27%) hebben de voorbije vijf jaar, naar eigen zeggen, promotie gemaakt. Promotie komt neer op het doorgroeien naar een functie met meer verantwoordelijkheid. Omdat 'meer verantwoordelijkheid' heel ruim kan geïnterpreteerd worden koppelden we hier ook een hoger loon en/of voordelen aan vast. Op jaarbasis komt dit neer op iets meer dan 5%. Naast promoties kan het uiteraard ook dat werknemers horizontaal van functie veranderen. Op basis van het vorig onderzoek weten we dat dit zeker meer gebeurt. In 2018 veranderde maar liefst één op vijf op één of andere wijze van werk. Daarbij gaat het zowel om promoties als om horizontale bewegingen (Randstad Research, 2019).

Of er sprake is van een stijging, daling of stabiliteit inzake promoties is niet duidelijk gezien we niet kunnen vergelijken in de tijd. Indien het klopt dat organisaties platter worden, zou het aantal promoties structureel moeten afnemen. Ook de vergrijzing zou een remmend effect kunnen hebben. Langer werken kan tot gevolg hebben dat sommigen langer in een leidinggevende functie blijven zitten. Uiteraard hangt dit af van het beleid van het bedrijf zelf. Maar misschien spelen er ook conjuncturele effecten mee? In tijden van hoogconjunctuur is er meer vrijwillige arbeidsmobiliteit. Een persoon die vertrekt zorgt meestal voor een nieuwe vacature die

moet worden ingevuld. Als dit intern gebeurt, moet ook die persoon opnieuw vervangen worden. Dit zou dan weer voor een stijging van interne promotie kunnen zorgen (trek in de schoorsteen). En het profiel van de werknemer verandert ook. Werknemers zijn meer hooggeschoold. Het is niet gewaagd te veronderstellen dat hogere scholing ook gepaard gaat met meer ambities. Dit zou dan weer een stimulerend effect op promotie kunnen hebben waarop het loopbaanbeleid van bedrijven inspeelt enz.

Uit de reeds eerder geciteerde studie bleek dat enkel leeftijd differentieerde inzake het al of niet veranderen van werk. Na de leeftijd van 35 jaar daalde het aantal veranderingen reeds (zowel intern als extern). Gender en kwalificatieniveau gaven geen significant verschil. De verwachting is dat dit niet zo is bij promotie. Daar vertonen zowel gender, leeftijd als kwalificatieniveau een samenhang met promotie. Dat blijkt ook duidelijk uit de resultaten van deze studie.

## mannen maken (nog altijd) meer promotie

Ook anno 2020 maken mannen nog steeds meer promotie dan vrouwen (resp. 33 en 21%). Dergelijk verschil wordt reeds heel lang vastgesteld. Het merkwaardige is dat dit verschil groot blijft zelfs op een ogenblik dat vrouwen gemiddeld met hogere kwalificaties de arbeidsmarkt betreden dan mannen en gemiddeld ook sneller werk vinden na het verlaten van de school (Randstad Research, 2020). Werknemers met hogere kwalificaties maken ook nu meer promotie dan middengeschoolden en kortgeschoolden. Dat zou in het voordeel van de vrouwen moeten spelen. Maar veel lijkt dat blijkbaar niet uit te maken voor de positie van vrouwen. We komen hier verder in deze analyse nog dieper op terug.

Ook leeftijd is een belangrijke variabele. De meeste promotie wordt, zoals verwacht, opgetekend in het brede midden van de loopbaan (tussen 25 en 55). Voor- en nadien liggen de cijfers weliswaar lager maar ook in die leeftijdscategorieën is promotie geen uitzonderlijk gegeven. Eén op zes 55-plussers geeft aan te zijn gepromoveerd de voorbije vijf jaar (17%). Bij de min 25-jarigen is dit ongeveer dezelfde verhouding (19%). En ook in het brede midden van de loopbaan zien we nog een verschil. In de leeftijdscategorie 25-34 klimt het aandeel gepromoveerden naar 38%, nadien is er al een terugval naar 29%. Promotie blijft dus meer geconcentreerd in het eerste deel van de loopbaan. Het opnieuw langer blijven werken heeft in deze blijkbaar weinig effect. Opvallend is dat ook in het begin van de loopbaan, tussen 18 en 24, al heel wat promotie wordt opgetekend (19%). Dit betekent in de praktijk dat veel werknemers reeds heel snel na in dienst te zijn genomen reeds een vorm van promotie meemaken. Maar deze resultaten tonen ook aan dat promotie, tegen de perceptie in, zich voordoet gedurende de volledige loopbaan en niet alleen gedurende een beperkte periode. Ook bij de 55-plussers heeft nog steeds 17% een promotie meegemaakt de voorbije vijf jaar (dus zeker na de leeftijd van vijftig jaar).

promotie is geen loopbaangegeven dat beperkt is tot enkele bevoorrechte groepen.



Conform de verwachtingen maken de hooggeschoolden (34%) meer promotie dan midden- en kortgeschoolden. De verrassing is dat er in deze geen verschil is tussen kort- en middengeschoolden (telkens 22%). Uiteraard kan de aard van de promotie bij beide groepen wel verschillend zijn, maar hierover hebben we geen gegevens.

Naast de verwachte verschillen is de meest opmerkelijke vaststelling van dit eerste overzicht dat promotie een loopbaangegeven is dat niet beperkt is tot enkele bevoorrechte groepen. Ook bij de kortgeschoolden en aan het einde van de loopbaan is het geen marginaal gegeven. Maar de onderlinge verschillen blijven groot.

## ook jonge vrouwen maken minder promotie

Gezien de drie subgroepen duidelijke verschillen laten optekenen is het meer dan interessant om in te gaan op enkele kruisverbanden. Zo is het wellicht niet verrassend dat vrouwen gemiddeld genomen minder promotie maken maar is het de vraag of dit ook nog geldt voor hoogopgeleide vrouwen en meer nog bij vrouwen in het begin van de loopbaan. Vrouwen betreden de arbeidsmarkt nu met gemiddeld hogere competenties dan mannen. Ze zijn ook sneller aan het werk dan mannen, zelfs bij een gelijk studieniveau (Randstad Research, 2020). Bovendien is er zeker in deze periode meestal nog geen sprake van kinderen. Onderzoek geeft aan dat pas dan het verschil duidelijk wordt. (Abraham, E., 2020). Dus zeker in de start van de loopbaan zouden we minstens kleinere verschillen kunnen verwachten tussen mannen en vrouwen. Of, waarom niet, helemaal geen verschil meer of een verschil in het voordeel van de vrouwen?

## de grootste verrassing van allemaal is dat ook vrouwen jonger dan 25 jaar minder promotie maken dan mannen.

De resultaten zijn echter onverbiddeijk. Ook hooggeschoolde vrouwen maken minder promotie dan hun mannelijke evenknie (resp. 27 en 41%). En, nog verrassender, de kloof met mannen is er niet kleiner dan bij de midden- en kortgeschoolde vrouwen, integendeel. Bij kort- en middengeschoolden bedraagt de kloof tussen mannen en vrouwen telkens 11 pp., bij de hooggeschoolden 14 pp.

En, de grootste verrassing van allemaal, ook bij de aanvang van de loopbaan maken vrouwen minder promotie dan mannen (resp. 14 en 25%). Dit verschil wordt later in de loopbaan wel nog uitgediept (vermoedelijk onder invloed van de kinderen) en wordt nog later in de loopbaan opnieuw wat kleiner maar de verschillen blijven ook dan groot. Vooral de kloof in het begin van de loopbaan baart enig opzien. De gemiddelde leeftijd waarop vrouwen in België het ouderlijk huis verlaten is 24 jaar. Bij de mannen is dit 26 jaar (Eurostat). Dit betekent dat er meestal nog geen eigen huishouden is waar vrouwen proportioneel veel meer tijd insteken dan mannen wat dan negatief inwerkt op de potentiële prestaties op het werk.

En kinderen spelen nog veel minder een rol. De gemiddelde leeftijd waarbij vrouwen moeder worden, is in België 29 jaar. En toch maken vrouwen onder de 25 jaar duidelijk minder promotie dan mannen. Dit betekent in elk geval dat bij de bewering dat vrouwen achterstand oplopen op het ogenblik dat er kinderen in het geding zijn vraagtekens kunnen worden geplaatst. Blijkbaar gebeurt dit reeds eerder, van bij het allerprilste begin van de loopbaan. De komst van kinderen versterkt dit alleen maar.

In elk geval sluiten deze resultaten aan bij onderzoek inzake de loonkloof tussen mannen en vrouwen. Hoewel er intussen voorbeelden bekend zijn van specifieke niches van de arbeidsmarkt waarbij jonge vrouwen meer verdienen dan mannen blijkt globaal dat jonge vrouwen nog steeds minder verdienen dan mannen. (SD Worx, 2016)

Wat kan hier dan de oorzaak zijn? Anticiperen vrouwen al van bij de start op het latere huishouden en de kinderen? Is het een uitvloeisel van genderspecifieke socialisatie op jongere leeftijd? Spelen er onbewust andere voorkeuren? Maken bedrijven, vermoedelijk grotendeels onbewust, nog steeds een onderscheid? Of komen vrouwen ondanks de gemiddeld hogere scholing nog steeds meer in functies terecht die minder uitzicht geven op promotie, de zgn. vlakke loopbanen? Het enige wat we nu met zekerheid kunnen stellen is dat vrouwen, na het gemiddeld sneller aan het werk zijn dan mannen, bij het verlaten van de school deze voorsprong nagenoeg onmiddellijk weer prijsgeven en al heel snel een achterstand oplopen die met het moederschap nog verder wordt uitgediept.

tabel 2

aandeel promotie gemaakt de voorbije vijf jaar (tussen haakjes N =100%)

	mannen	vrouwen
18-24	25 (1265)	14 (1508)
25-44	45 (2353)	28 (2920)
45-65	25 (2568)	15 (2088)
kortgeschoold	26 (625)	15 (529)
middengeschoold	27 (3050)	16 (3203)
hooggeschoold	41 (2511)	27 (2785)



## managers maken het meest promotie

De analyse kunnen we nog wat verfijnen met de resultaten per grote beroepsgroep (ISCO-classificatie).

### tabel 3

#### aandeel promotie gemaakt de voorbije vijf jaar per beroepsgroep

	%	N	M%	V%
managers	61.7	971	63	60
intellectuele, wetenschappelijke en artistieke beroepen	31.4	1269	41	25
technici en verwante beroepen	45.2	646	48	36
administratief personeel	32.1	2152	35	30
dienstverlenend personeel en verkopers	28.9	861	34	25
ambachtlieden	34.9	341	44	19
bedienaars van machines en installaties	34.0	412	34	33
elementaire beroepen	14.5	574	18	12
geschoolde landbouwers, bosbouwers en vissers	29.5	98	29*	19*
beroepen bij de strijdkrachten	43.1	123	42	52*

\*N kleiner dan 30

Zoals verwacht zijn de verschillen tussen de beroepenclusters nog groter dan tussen de kwalificatieniveaus. Daar bleef het verschil beperkt tot 13 pp. Tussen de beroepenclusters bedraagt het verschil tussen hoog en laag maar liefst 47,2 pp. Dat managers de beroepsgroep zijn met het meeste promoties zal weinigen verbazen. Naast managers is er nog één beroepsgroep die duidelijk boven het gemiddelde zit, technici en verwante beroepen met 45,2% kans op promotie. Er is maar één beroepsgroep die duidelijk onder het algemeen gemiddelde zit: de elementaire beroepen. Om de promotiekans te verhogen zit er voor een beoefenaar van een elementair beroep in feite maar één ding op, de transitie maken naar een andere beroepencluster. Uiteraard komen de verschillen tussen mannen en vrouwen hier ook naar voor. Bij sommige beroepsgroepen is het verschil echter wel beperkt (bv. managers 63 en 60%, bedienaars van machines en installaties 34 en 33%).

# externe of interne promotie

Als men verandert van werk gebeurt dit eerder extern dan intern. Uit de eerder geciteerde studie bleek een verhouding van drie tegen één. Bij promotie is de verwachting dat de verhouding eerder in het voordeel van intern zal zijn. Ondanks alle retoriek over het einde van de interne arbeidsmarkt de voorbije decennia weten we uit academisch onderzoek dat bedrijven bij voorkeur intern rekruteren. Die voorkeur stijgt trouwens naarmate het niveau.

Zo worden CEO's, zeker van grote bedrijven, meestal intern gerekruteerd. Van de tien best presterende CEO's in 2019 bleek, volgens Harvard Business Review, slechts één extern gerekruteerd (Harvard Business Review, 2019). Ook meer uitgebreid academisch onderzoek wijst in dezelfde richting. Tsoulouhas e.a. (2007) vonden in een uitgebreide studie dat slechts 18% van de CEO's van grote Amerikaanse bedrijven extern gerekruteerd werden. Over de redenen waarom bedrijven liever intern rekruteren bestaat grote overeenstemming.

## intern rekruteren: voor- en nadelen

### voordelen

- goedkoper en sneller
- bedrijven en kandidaten kennen elkaar beter dan bij externe werving
- extra motivatie voor werknemers (op meerdere niveaus) om bijkomende skills te verwerven retentie
- belang van bedrijfsspecifieke competenties

### nadelen

- beperkte pool aan kandidaten
- beperkte diversiteit
- beperkte nieuwe ideeën en kennis
- kan zorgen voor onrust binnen teams
- verborgen kosten door mogelijke vacature ketting in bedrijf



De voordelen van intern rekruteren komen overeen met de nadelen van extern rekruteren en omgekeerd.

Uit ons onderzoek blijkt opnieuw dat promotie (op alle niveaus) vooral intern gebeurt. Bij degenen die rapporteerden dat ze een promotie hadden meegemaakt bleek het in 83% van de gevallen om een interne promotie te gaan, in 17% van de gevallen om een externe, een verhouding van vijf tot één. Extern academisch onderzoek komt tot een nog hogere verhouding van meer dan zes (DeVaro. J. e.a. 2019).

tabel 4

promotie gemaakt de voorbije 5 jaar: intern of extern

	intern	extern	100%
totaal	83	17	3376
man	84	16	2022
vrouw	80	20	1355
18-24	78	22	531
25-34	81	19	1076
35-54	84	16	1364
55-65	87	13	405
kortgeschoold	73	27	247
middengeschoold	84	16	1345
hooggeschoold	83	17	1785

---

wie horizontaal wil veranderen  
van werk heeft globaal genomen  
het meest kans extern,  
wie promotie wil maken is  
echter vooral intern aangewezen.

De verschillen tussen de verschillende subgroepen zijn hier een stuk kleiner. Vrouwen maken minder promotie en als ze het meemaken is het iets meer extern dan bij de mannen maar het verschil is niet echt relevant. Inzake leeftijdscategorieën zien we een klein maar duidelijk effect. Naarmate je ouder wordt, of hogere anciënniteit opbouwt, neemt de kans na bepaalde tijd af om promotie te maken en binnen die kleinere kans neemt ook nog eens de externe kans af. Ook kortgeschoolden zijn meer dan gemiddeld extern aangewezen om direct promotie te maken (27 versus 17%).

Maar globaal genomen is er weinig discussie mogelijk. Wie horizontaal wil veranderen van werk heeft globaal genomen het meest kans extern, wie promotie wil maken is echter vooral intern aangewezen. Voor werknemers met ambitie die intern vastzitten wegens geen promotiemogelijkheden zit er niks anders op dan eerst een horizontale beweging te maken naar een ander bedrijf en in dat bedrijf dan alsnog de promotie na te streven.

# de essentie

Iets meer dan één op vier respondenten (27%) hebben de voorbije vijf jaar, naar eigen zeggen, promotie gemaakt. De kans om promotie te maken varieert uiteraard sterk volgens de subgroep waartoe men behoort.

Ook anno 2020 maken mannen nog steeds meer promotie dan vrouwen (resp. 33 en 21%). Het merkwaardige is dat dit verschil groot blijft zelfs op een ogenblik dat vrouwen gemiddeld met hogere kwalificaties de arbeidsmarkt betreden dan mannen en gemiddeld ook sneller werk vinden na het verlaten van de school. Ook hoger geschoolde vrouwen maken minder promotie dan hoger geschoolde mannen. Het verschil tussen mannen en vrouwen ligt bij hoger geschoolde zelfs nog iets hoger dan bij midden en kortgeschoolde vrouwen. Zelfs bij jonge vrouwen (<25 jaar) is het verschil nog steeds duidelijk (resp. 14 en 25%). Opmerkelijk, omdat op die leeftijd de zorg voor huishouden en het hebben van kinderen nog quasi niet speelt. Deze factoren blijken de initiële kloof die zich al in het begin manifesteert later in de loopbaan nog wel te versterken.

Ook leeftijd is een belangrijke variabele. De meeste promotie wordt, zoals verwacht, opgetekend in het brede midden van de loopbaan (tussen 25 en 55) met een piek tussen 25 en 34 jaar (38%). Bij de jongeren en 55-plussers liggen de cijfers weliswaar lager maar ook dan is promotie geen uitzonderlijk gegeven. Eén

op zes 55-plussers geeft aan te zijn gepromoveerd de voorbije vijf jaar (17%). Bij de min 25-jarigen is dit ongeveer dezelfde verhouding (19%). Promotie blijft dus meer geconcentreerd in het eerste deel van de loopbaan. Het opnieuw langer blijven werken heeft in deze blijkbaar weinig effect. Maar deze resultaten tonen ook aan dat promotie, tegen de perceptie in, zich voordoet gedurende de volledige loopbaan en niet alleen gedurende een beperkte periode.

Wie van werk verandert, doet dat het meest extern. Uit eerder onderzoek bleek de verhouding extern vs. intern ongeveer drie tegen één. Zo'n 15% van de werkenden was op jaarbasis extern van job veranderd, zo'n 5% intern. Dit klinkt vrij logisch. Vooreerst is het veranderen van werk vanuit het standpunt van de werknemer dikwijls niet vrijwillig maar een gevolg van ontslag of niet verlengen van een tijdelijk contract. Dan blijft de externe positie als enige valabele over. Daarnaast blijft het ook zo dat de externe pool aan vacatures per definitie een veelvoud is van deze intern.

Bij promotie – het doorschuiven naar een functie met meer verantwoordelijkheid, gekoppeld aan hoger salaris en/of voordelen – is de verhouding extern vs. intern totaal omgekeerd. Deze bedraagt één ten opzichte van vijf. Bedrijven hebben globaal genomen een duidelijke voorkeur om hiervoor intern te rekruteren. Soms wordt niet eens extern gezocht voor een bepaalde vacature en dikwijls moet het verschil tussen de externe en de interne kandidaat redelijk uitgesproken zijn om toch voor de externe kandidaat te kiezen. De redenen om voor de interne piste te gaan hebben veel te maken met de voordelen van interne rekrutering in het algemeen. Hoe hoger op de jobladder hoe meer bedrijven intern rekruteren. De overgrote meerderheid van CEO's, zeker van grotere bedrijven, komt uit de eigen organisatie.

De interne arbeidsmarkt blijft dus toonaangevend. Dit is o.i. een heel belangrijke reden waarom de oudere voorspellingen van de opkomst van de 'boundaryless career' niet zijn uitgekomen. De meeste verklaringen focussen op het gedrag van de werknemer die ondanks een veel hogere gemiddelde scholing heel sterk blijft zweren bij jobzekerheid. Employability als alternatief voor jobzekerheid blijkt in deze geen doorslaggevend alternatief. Het aantal ongebonden werknemers blijft dus zeer laag en het is verre van zeker dat dit aandeel stijgt. O.i. is ook het gedrag van de werkgever in deze relevant. Als bedrijven blijven zweren bij de interne piste dan maken ze het voor externen ook gewoon moeilijker om de overstap te maken. De lat wordt door bedrijven heel hoog gelegd. Ongetwijfeld zijn er heel wat werknemers die op een bepaald ogenblik wel de ambitie hebben om een stap verder te zetten maar na verloop van ontmoedigd afhaken en zich dan maar noodgedwongen verder intern oriënteren.

## literatuur

Blau, F., e.a. (2006) New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates:

An Empirical Analysis of a Sample of New Hires (NBER Working Paper No. 12321)

DeVaro, J., e.a. (2019) Internal and external hiring, *Industrial and Labor Relations Review* 72:4 : 981-1008

*Harvard Business Review*, (2019) The best-performing CEO's in the world.

Randstad Research, (2019) Werk zoeken en werk vinden op de arbeidsmarkt

Randstad Reserach, (2020) De overgang van onderwijs naar de arbeidsmarkt

SD Worx, (2016) Loonkloof begint al bij de start van de loopbaan.

Tsoulouhas, T., e.a. Contests to become CEO : Incentives, selection and handicaps, *Economic Theory* 30:2 : 195-221

jan denys

—

01.2021

