



Steunpunt Gelijkekansenbeleid  
Consortium Universiteit Antwerpen en Universiteit Hasselt  
2008

ISBN 978-90-77271-41-4

Wettelijk Depot: D/2008/3680/06

NUR 745

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Druk- en bindwerk: Drukkerij Peten



# **DE LOOPBANEN VAN MANNEN EN VROUWEN IN MANAGEMENT, FINANCE EN FINANCIËLE CONSULTANCY**

**dr. Elke Valgaeren**  
**Steunpunt Gelijkekansenbeleid (S-GKB)**



Steunpunt Gelijkekansenbeleid - Consortium Universiteit Antwerpen en Universiteit Hasselt



# Inhoudsopgave

<b>1. CIJFERGEGEVENS: VERTICALE EN HORIZONTALE SEKSESEGREGATIE.....</b>	<b>3</b>
1.1. De financiële sector .....	3
1.2. Financiële beroepen.....	8
1.3. Financiële opleidingen .....	12
<b>2. (FINANCIËLE) LOOPBANEN VAN MANAGERS .....</b>	<b>15</b>
2.1. Beschrijving van de onderzoekspopulatie .....	15
2.2. Loopbaanattitudes.....	17
2.2.1 Constructie van de variabelen .....	18
2.2.2 Bivariate analyse loopbaanattitudes .....	26
2.3. Bivariate analyse carrièresucces.....	29
2.3.1 Functieniveau.....	30
2.3.2 Loon .....	33
2.4. Determinanten van carrièresucces .....	35
2.4.1 Hypothesen.....	35
2.4.2 Analysemethode .....	37
2.4.3 Positie in de bedrijfshiërarchie .....	38
2.4.4 Al dan niet deel uitmaken van het topmanagement .....	42
2.4.5 Loon .....	45
<b>3. CASESTUDY: LOOPBANEN BIJ EEN FINANCIËLE DIENSTVERLENER.....</b>	<b>47</b>
3.1. Beschrijving van de onderzoekspopulatie .....	48
3.2. Loopbaanattitudes.....	50
3.2.1 Constructie van de variabelen .....	50
3.2.2 Bivariate analyse loopbaanattitudes .....	57
3.3. Carrièresucces .....	61
3.3.1 Bivariate analyse carrièresucces .....	61
3.3.2 Determinanten van carrièresucces .....	66

3.4.	Vergelijking met de loopbaan van de alumni van de organisatie en met de loopbaan van externen.....	73
3.4.1	Loopbaanattitudes .....	73
3.4.2	Determinanten van carrièresucces .....	76
4.	<b>TOT SLOT .....</b>	<b>77</b>

# Inleiding

Dit rapport belicht de tewerkstelling van vrouwen in de financiële sector en in financiële beroepen vanuit verschillende invalshoeken en aan de hand van diverse bronnen. De financiële sector en financiële beroepen zijn om verschillende redenen interessant om met een genderbril te bestuderen. De financiële sector is ten eerste een belangrijke werkgever. Vrouwen zijn er over het algemeen goed vertegenwoordigd, maar de doorstroming naar leidinggevende functies is slecht. Financiële beroepen vormen ten tweede een cruciale functie in elk bedrijf: de financial managers zitten bij alle belangrijke beslissingen mee aan tafel. Vanuit die optiek zijn het ideale functies om door te groeien naar het topmanagement in het bedrijfsleven. Wanneer vrouwen ondervertegenwoordigd zijn in financiële beroepen is dit een gemiste kans. Financiële beroepen zijn ten derde een knelpuntberoep. De lijst met knelpuntberoepen van de VDAB (op 30/01/07) bevat verschillende financiële beroepen: accountant, accountmanager, auditor, bediende kostprijsberekening, boekhouder, hoofdboekhouder, financieel verantwoordelijke, fiscaal adviseur, kostaccountant. Dan stelt zich de vraag naar de vertegenwoordiging van vrouwen in financiële opleidingen.

De onderzoeksvragen zijn de volgende: wat is de positie van vrouwen in de financiële sector en in financiële beroepen? Welke loopbaan volgen vrouwen met een financieel profiel? Hier voegen we een casestudie aan toe over de loopbaan van mannen en vrouwen bij één organisatie uit de financiële sector. Het centrale aandachtspunt in dit rapport is de verticale seksesegregatie of de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties. In de wetenschappelijke literatuur vinden we reeds een aantal studies die de financiële sector met een genderbril belichten. Het gaat hier bijna uitsluitend om Angelsaksisch onderzoek. Bij Özbilgin en Woodward vinden we een overzicht van het Britse onderzoek (Özbilgin & Woodward, 2004)<sup>1</sup>. Hieruit blijkt dat de financiële sector de laatste decennia sterk vervrouwelijkt is, maar dat dit enerzijds gepaard is gegaan met een verlagen van het prestige van jobs en subsectoren waar veel vrouwen werken en dat anderzijds de impliciete en expliciete processen die het voor vrouwen moeilijker maken om door te stromen naar leidinggevende functies in de financiële wereld nog steeds zeer sterk aanwezig zijn.

---

<sup>1</sup> Naast het Britse onderzoek vonden we ook onderzoek uit Australië (Metz, 2005) en de Verenigde Staten (Lyness & Judiesch, 1999).

In hoofdstuk 1 brengen we op basis van administratieve gegevens de positie van “women in finance” in kaart, zowel op de arbeidsmarkt als in de opleidingen die naar financiële beroepen toeleiden. Hoofdstuk 2 bevat de resultaten van een schriftelijke survey bij mannelijke en vrouwelijke managers over hun loopbaanverloop en hun loopbaanattitudes. De onderzoekspopulatie is ruimer dan enkel managers uit de financiële sector of financiële managers. Daardoor krijgen we hier een klassieke studie naar de gendersaspecten van de doorstroming binnen het management. Daarbij kunnen we nagaan welke invloed een financieel profiel heeft op de doorstroming binnen het management. Hoofdstuk drie bevat een casestudie over het loopbaanverloop en de loopbaanattitudes in één organisatie. Het gaat om een financiële dienstverlener die we om privacyredenen Finco noemen. Dit bedrijf is een belangrijke aanwerver van jonge afgestudeerde universitairers met een financieel profiel. De instroom van vrouwen is goed te noemen, maar de uitstroom en de doorstroom zijn problematisch.



# 1. Cijfergegevens: verticale en horizontale seksesegregatie

In dit hoofdstuk krijgt u een beeld van de tewerkstelling van vrouwen en mannen in de financiële sector en in enkele financiële beroepen. Daarnaast bekijken we een aantal studierichtingen met een financieel profiel.

## 1.1. De financiële sector

De tewerkstelling van vrouwen is de laatste decennia spectaculair gestegen zodat vrouwen in 2007 bijna 45% van de totale tewerkstelling voor hun rekening nemen. Het aandeel vrouwen is echter niet in alle sectoren hetzelfde. Er is immers sprake van horizontale seksesegregatie op de arbeidsmarkt: in sommige sectoren zijn vrouwen in de meerderheid, in andere sectoren zijn ze slechts marginaal aanwezig. Daarnaast is er ook sprake van verticale seksesegregatie: hoe hoger op de carrièreladder, hoe minder vrouwen we terugvinden. Tabel 1 illustreert deze verticale en horizontale seksesegregatie op de arbeidsmarkt voor een aantal sectoren waaronder de financiële instellingen. De cijfers zijn gebaseerd op de Enquête naar de Arbeidskrachten (EAK) van de Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (ADSEI). Het aandeel vrouwen in de financiële instellingen ligt iets hoger dan gemiddeld. Tussen 1997 en 2007 is de financiële sector verder vervrouwelijkt: in 1997 telde de sector 45% vrouwen, in 2007 is dit reeds 47%. We kunnen hier bijgevolg op dit moment spreken van een sector met een evenwichtige sekseverdeling. Wanneer we enkel de leidinggevende functies bij de financiële instellingen bekijken, dan vinden we daar in 2007 slechts 27% vrouwen terug; het aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden is bijgevolg veel lager dan het aandeel vrouwen op alle functieniveaus. De financiële sector kent dus een heel sterke verticale seksesegregatie: vrouwen zijn oververtegenwoordigd in de lagere functies en ondervertegenwoordigd in de leidinggevende functies. Wel zien we tussen 1997 en 2007 een sterke verbetering: het aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden is gestegen van 19 naar 27%. Dit is een veel sterkere stijging dan het aandeel vrouwen op alle

functieniveaus. Het lijkt er bijgevolg op dat de financiële sector een inhaalbeweging maakt wat de doorgroei van vrouwen naar leidinggevende functies betreft.

Tabel 1: Het aandeel vrouwen op alle functieniveaus en in leidinggevende functies in verschillende sectoren (Vlaanderen)<sup>2</sup>

	alle functieniveaus			leidinggevende functies <sup>3</sup>		
	1997	2000	2007	1997	2000	2007
<i>Financiële instellingen</i>	45,22%	45,67%	47,32%	19,46%	23,92%	27,44%
Industrie	26,19%	24,73%	25,28%	14,89%	18,61%	24,63%
Bouwnijverheid	4,79%	7,14%	8,13%	4,56%	8,26%	6,71%
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's, motors en consumptie-artikelen	46,06%	49,44%	48,57%	39,27%	37,42%	38,75%
Hotels en restaurants	51,73%	54,76%	53,45%	46,70%	48,28%	44,36%
Vervoer, opslag en communicatie	20,60%	22,86%	25,39%	14,00%	19,22%	24,29%
Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven	43,14%	42,28%	45,14%	31,01%	21,00%	33,25%
Openbaar bestuur en defensie; verplichte soc. verzekeringen	41,19%	40,31%	47,16%	21,97%	25,62%	35,26%
Onderwijs	64,58%	66,76%	69,98%	32,80%	36,00%	51,46%
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	74,73%	78,17%	77,90%	29,36%	43,36%	53,23%
Overige gemeenschapsvoorzieningen, socio-culturele en persoonlijke diensten	50,87%	55,58%	54,64%	39,09%	33,66%	36,43%
<b>Totaal</b>	<b>40,33%</b>	<b>42,14%</b>	<b>44,53%</b>	<b>30,11%</b>	<b>29,96%</b>	<b>33,30%</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

Hoe scoort de financiële sector in vergelijking met de andere sectoren die in de tabel zijn opgenomen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden maken we gebruik van de glazen plafondindex waarbij we de verhouding maken tussen het aandeel vrouwen op alle niveaus enerzijds en het aandeel vrouwen in leidinggevende functies anderzijds (Zandvliet, 2002) (Steegmans, 2003):

aandeel vrouwen op alle functieniveaus

---

aandeel vrouwen in leidinggevende functies

---

<sup>2</sup> De gegevens zijn gebaseerd op een extrapolatie van de enquête naar de arbeidskrachten naar de totale bevolking. Enkel sectoren met een voldoende aantal respondenten werden in de tabel opgenomen. Sectoren die minder dan 5000 personen tellen in ISCO-1 werden niet weerhouden omdat de cijfers over deze sectoren niet betrouwbaar zijn. Het totaal is echter gebaseerd op alle sectoren, ook indien ze niet opgenomen zijn in deze tabel.

<sup>3</sup> Voor de afbakening van de leidinggevende functies baseren we ons op de ISCO-nomenclatuur. ISCO-code 1 omvat de "beleidsvoerende en hogere functies, directeuren en bedrijfsleiders".

Aan de hand van deze index kunnen we de doorstroming van vrouwen in verschillende sectoren vergelijken, ook al schommelt het aandeel vrouwen dat in die sectoren werkt onderling sterk. Een waarde van 1 betekent dat er geen glazen plafond is: er zijn evenveel vrouwen met een leidinggevende functie als we kunnen verwachten op basis van hun aanwezigheid in de sector. Alle waarden boven 1 duiden op het bestaan van een glazen plafond. Een waarde van 2 betekent bijvoorbeeld dat het aandeel vrouwen op alle functieniveaus dubbel zo groot is als het aandeel vrouwen bij de leidinggevendenden, wanneer de waarde 3 is zijn er drie maal zo veel vrouwen op alle functieniveaus als bij de leidinggevendenden. In sectoren waar de glazen plafondindex kleiner is dan 1, doen vrouwen het beter in het management dan we kunnen verwachten. Een index van 0,5 betekent bijvoorbeeld dat het aandeel vrouwen in het management dubbel zo groot is als het totale aandeel vrouwen.

De financiële sector heeft de hoogste glazen plafondindex van alle sectoren die in de tabel zijn opgenomen. Net zoals in Groot-Brittannië (Özbilgin & Woodward, 2004) vinden we in Vlaanderen bijgevolg een sterke verticale gendersegregatie in de financiële wereld. In 2007 is het aandeel mannen in leidinggevende functies 1,7 maal hoger dan we op basis van hun aanwezigheid in de sector kunnen verwachten. Of anders gezegd: het glazen plafond in de financiële sector is dik. In totaal, over alle sectoren heen zien we tussen 1997 en 2007 een status quo. In een aantal sectoren die het slecht deden in 1997 zien we echter een grote vooruitgang. Naast de financiële instellingen gaat het om de industrie, de gezondheidszorg, het onderwijs en de openbare sector.

Tabel 2: De glazen-plafond index (Vlaanderen)

	1997	2000	2007
Financiële instellingen	2,32	1,91	1,72
Industrie	1,76	1,33	1,03
Bouwnijverheid	1,05	0,87	1,21
Groot- en detailhandel; reparatie van auto's, motors en consumptieartikelen	1,17	1,32	1,25
Hotels en restaurants	1,11	1,13	1,20
Vervoer, opslag en communicatie	1,47	1,19	1,04
Onroerende goederen, verhuur en diensten aan bedrijven	1,39	2,01	1,36
Openbaar bestuur en defensie; verplichte soc. verzekeringen	1,88	1,57	1,34
Onderwijs	1,97	1,85	1,36
Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	2,55	1,80	1,46
Overige gemeenschapsvoorzieningen, socio-culturele en persoonlijke diensten	1,30	1,65	1,50
<b>Totaal</b>	<b>1,34</b>	<b>1,41</b>	<b>1,34</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

Tabel 3 zoemt in op een aantal beroepsgroepen in de financiële sector. De tabel bevat cijfers voor 2004. In de tabel wordt de verticale seksegregatie verder geïllustreerd: bij de bedienden in administratieve functies vormen vrouwen de meerderheid (61% vrouwen) terwijl ze in de andere functies in de minderheid zijn.

Tabel 3: M/V in verschillende beroepsgroepen in de financiële sector (Vlaanderen, 2004)

	% mannen	% vrouwen
Bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel	73,9	26,1
Intellectuele en wetenschappelijke beroepen	68,5	31,5
Intermediaire functies	62,2	37,8
Bedienden in administratieve functies	38,9	61,1
Andere functies	34,6	65,4
<b>Totaal</b>	<b>51,9</b>	<b>48,1</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

Tot slot van onze schets van de financiële sector presenteren we in tabel 4 en tabel 5 enkele absolute cijfers over de tewerkstelling in de financiële sector in Vlaanderen. Tussen 1997 en 2007 groeide de tewerkstelling met bijna 10.000 personen tot net geen 99.000. De tewerkstelling van vrouwen groeide iets sterker dan de tewerkstelling van

mannen. In 2007 vertegenwoordigen de financiële instellingen daarmee 3,7% van de tewerkstelling in Vlaanderen.

Tabel 4: Grootte van de tewerkstelling in de financiële sector (Vlaanderen)

	<b>1997</b>	<b>2000</b>	<b>2007</b>
mannen	48.786	52.690	52.102
vrouwen	40.276	44.293	46.795
<b>totaal</b>	<b>89.062</b>	<b>96.983</b>	<b>98.898</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

De cijfers in tabel 4 zijn gebaseerd op de sectorindeling van de Enquête naar de arbeidskrachten. Aangezien het om een enquête gaat is de sectorindeling gebaseerd op de omschrijving van de sector van tewerkstelling door de respondenten. Om de omvang van de tewerkstelling in de financiële sector te bepalen kunnen we eveneens een beroep doen op de statistieken van de Rijksdienst voor de Sociale zekerheid (RSZ). Op basis van de gegevens van de RSZ kunnen we immers nagaan hoeveel werknemers vallen onder de verschillende paritaire comités voor de financiële sector. In tegenstelling tot de cijfers op basis van de enquête naar de arbeidskrachten gaat het hier enkel om werkenden met een bediendenstatuut en niet om zelfstandigen of bedrijfsleiders. Het gaat over de bedienden uit de volgende paritaire comités: notarisbedienden (PC 216), verzekeringswezen (PC 306), makelarij en verzekeringsagentschappen (PC 307), maatsch. voor hypothecaire leningen, sparen en kapitalisatie PC 308), beursvennootschappen (PC 309), banken (PC 310) en openbare kredietinstellingen (PC 325). Zoals blijkt uit de onderstaande tabel schommelt het aandeel vrouwen naargelang de subsector. De notarisbedienden is daarbij de meest vrouwelijke sector en de beursvennootschappen de meest mannelijke. Al is dat laatste relatief: ook hier vinden we nog bijna 40% vrouwen. In absolute aantallen zijn de banken de belangrijkste werkgevers uit de financiële sector.

Tabel 5: Tewerkstelling in de paritaire comités van de financiële sector (Vlaanderen)

	mannen		vrouwen		totaal
	N	%	N	%	
notarisbedienden	749	20,65	2.878	79,35	3.627
verzekeringswezen	6.909	46,92	7.816	53,08	14.725
makelarij en verzekeringsagentschappen	2.164	30,40	4.954	69,60	7.118
maatschappijen voor hypothecaire leningen, sparen en kapitalisatie	1.437	49,26	1.480	50,74	2.917
beursvennootschappen	421	60,14	279	39,86	700
banken	22.395	53,32	19.610	46,68	42.005
openbare kredietinstellingen	1.043	59,98	696	40,02	1.739
<b>ttaal financiële sector</b>	<b>35.118</b>	<b>48,22</b>	<b>37.713</b>	<b>51,78</b>	<b>72.831</b>

Bron: RSZ DMFA (bewerking Steunpunt WSE / Departement WSE)

## 1.2. Financiële beroepen

De enquête naar de arbeidskrachten biedt niet alleen de mogelijkheid om de tewerkstelling in de financiële sector in kaart te brengen. We kunnen ook de invalshoek verleggen naar de financiële beroepen. Deze vinden we niet alleen terug in de financiële sector, maar in alle sectoren. Dit geldt in het bijzonder voor de boekhouders. De beroepenclassificatie op basis van de EAK bevat de volgende financiële beroepen:

- Expertboekhouders - boekhouders
- Bedienden boekhouding
- Bedienden financiële transacties, verzekeringsverrichtingen
- Verzekeringsagenten en –inspecteurs
- Beursmakelaars

In de onderstaande tabellen zijn de beursmakelaars echter niet opgenomen omdat ze met te weinig zijn om ze in voldoende aantal terug te vinden in de enquête. We moeten eveneens voorzichtig zijn met de interpretatie van de wel opgenomen cijfers aangezien het om een extrapolatie van enquêtegegevens gaat. Absolute aantallen kleiner dan 5000 zijn in principe niet betrouwbaar.

In tabel 6 zien we dat het aantal personen dat werkt in één van de door ons onderscheiden financiële beroepen tussen 1997 en 2007 sterk gestegen is. Deze stijging is vooral op rekening van de vrouwen te schrijven: in 1997 tellen we 47.560 vrouwen met

een financieel beroep, in 2007 zijn dat er al 61.328. Deze stijging is het grootst bij de (expert)boekhouders.

Tabel 6: Het aantal mannen en vrouwen werkzaam in financiële beroepen in Vlaanderen

	1997		2000		2007	
	M	V	M	V	M	V
Expertboekhouders - boekhouders	12.695	10.704	15.717	10.993	18.076	19.243
Bedienden boekhouding	5.261	8.847	3.897	13.318	2.305	10.009
Bedienden financiële transacties, verzekeringsverrichtingen	22.146	25.121	23.273	26.124	20.309	29.272
Verzekeringsagenten en -inspecteurs	7.270	2.888	10.438	3.224	9.492	2.805
<b>Totaal</b>	<b>47.373</b>	<b>47.560</b>	<b>53.325</b>	<b>53.659</b>	<b>50.182</b>	<b>61.328</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

Deze stijging van het aantal vrouwen met een financieel beroep weerspiegelt zich in het aandeel vrouwen: in totaal is het aandeel vrouwen gestegen van 50% naar 55%. De sekseverhoudingen verschillen echter heel sterk naargelang de specifieke beroepsgroep: bedienden in de boekhouding kunnen we een vrouwelijk beroep noemen, terwijl verzekeringsagenten en verzekeringsinspecteurs in meerderheid mannen zijn. Bij de beide andere beroepsgroepen vinden we een meer evenwichtige sekseverdeling.

Tabel 7: Het aandeel vrouwen in financiële beroepen in Vlaanderen

	1997	2000	2007
Expertboekhouders – boekhouders	45,7%	41,2%	51,6%
Bedienden boekhouding	62,7%	77,4%	81,3%
Bedienden financiële transacties, verzekeringsverrichtingen	53,1%	52,9%	59,0%
Verzekeringsagenten en -inspecteurs	28,4%	23,6%	22,8%
<b>Totaal</b>	<b>50,1%</b>	<b>50,2%</b>	<b>55,0%</b>

Bron: Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie, Enquête naar de Arbeidskrachten (bewerking SEIN)

In de volgende twee tabellen gaan we dieper in op de man/vrouw verhouding bij enkele officieel erkende financiële beroepen op basis van de cijfers van hun beroepsverenigingen. De financiële verplichtingen waaraan bedrijven en organisaties moeten voldoen zijn vastgelegd in een aantal (federale) wetten en reglementeringen. In dat kader zijn ook een aantal financiële beroepen bij wet gereguleerd. Het gaat om de bedrijfsrevisoren, accountants, belastingconsulenten, erkende boekhouders en erkende

boekhouders-fiscalisten. Dit zijn beroepen die een financiële dienst leveren aan andere organisaties of bedrijven. Bedrijfsrevisoren vervullen bijvoorbeeld een officiële opdracht in de externe controle van de jaarrekeningen van ondernemingen. Naar tewerkstellingsstatuut gaat het hier in hoofdzaak om vrije beroepen<sup>4</sup>.

Om erkend te zijn moeten deze financieel experts aansluiten bij één van de drie erkende instituten voor economische beroepen: het instituut der bedrijfsrevisoren, het instituut van de accountants en de belastingconsulenten en het beroepsinstituut van de erkende boekhouders en erkende boekhouders-fiscalisten. We presenteren hier enkele cijfers uit de jaarverslagen van deze instituten. Omdat de cijfers voor Vlaanderen niet beschikbaar zijn presenteren we de Belgische cijfers. Hieruit blijkt dat vrouwen slechts een minderheid vormen van enerzijds de bedrijfsrevisoren en anderzijds de erkende boekhouders en erkende boekhouders-fiscalisten. Bij de totale groep boekhouders, zoals gepresenteerd in tabel 7, zagen we echter een evenwichtige sekseverdeling. We kunnen er bijgevolg van uitgaan dat vrouwen minder dan mannen de stap zetten naar een zelfstandige activiteit.

Tabel 8: Aandeel vrouwen in de erkende financiële beroepen (2007)<sup>5</sup>

	<b>aandeel vrouwen (België)</b>	<b>aandeel mannen (België)</b>	<b>aantal Nederlandstaligen</b>
bedrijfsrevisoren	19,8%	80,2%	646
erkende boekhouders en boekhouders-fiscalisten	25,3%	74,7%	2952

Bron: jaarverslagen 2007 Instituut der Bedrijfsrevisoren, Beroepsinstituut van de Erkende Boekhouders en Erkende Boekhouders-fiscalisten (bewerking SEIN)

In de volgende tabel zoemen we dieper in op de bedrijfsrevisoren, namelijk zij die de jaarrekeningen van de beursgenoteerde bedrijven controleren<sup>6</sup>. Het gaat hier om de meest prestigieuze groep van bedrijfsrevisoren die sterk in de kijker lopen. Volgens de website van Euronext Brussels worden er van 186 bedrijven aandelen verhandeld. Daarvan vinden we er 155 terug in Belfirst, een databank met de jaarrekeningen van Belgische bedrijven. Op basis van de jaarverslagen van de beursgenoteerde bedrijven kunnen we nagaan hoeveel vrouwelijke en mannelijke bedrijfsrevisoren daarbij betrokken zijn. In de

<sup>4</sup> Ook wanneer bedrijfsrevisoren verbonden zijn aan een revisorenkantoor, behouden zij het zelfstandigenstatuut.

<sup>5</sup> De cijfers van de het instituut van de accountants en de belastingconsulenten werden aangevraagd, maar niet tijdig verkregen.

<sup>6</sup> We hebben er hier voor gekozen om de Vlaamse beursgenoteerde bedrijven niet apart te analyseren aangezien veel van deze bedrijven verschillende vestigingsplaatsen hebben.



jaarrekeningen van 2007 vonden we gegevens over het geslacht van 255 bedrijfsrevisoren in deze bedrijven. Slechts 11 daarvan (4,3%) zijn vrouwen.

Tabel 9: Aantal mannelijke en vrouwelijke bedrijfsrevisoren van beursgenoteerde bedrijven (2007)

	<b>N</b>	<b>%</b>
mannen	244	95,7
vrouwen	11	4,3
<b>totaal</b>	<b>255</b>	<b>100</b>

Bron: Belfirst (bewerking SEIN)

Tot slot bekijken we de sekseverhouding bij de financiële managers. Hiervoor kunnen we terecht bij de Trends top 30.000. Jaarlijks wordt door het weekblad Trends aan de 30.000 grootste Belgische bedrijven gevraagd om de contactgegevens door te geven van hun managementteam. Hierop werd door een team van de Ehsal reeds verschillende keren een analyse uitgevoerd van de sekseverhoudingen in de managementteams (Berings, Maes, & Colpaert, 2005). Zij berekenden bijvoorbeeld de sekseratio bij verschillende soorten managementfuncties. Vrouwen zijn het sterkst vertegenwoordigd als hoofd van de administratie, de boekhouding en de personeelsdienst. Financiën valt net buiten de top 5: net geen 25% van de financieel managers zijn vrouwen. In vergelijking met de andere managementfuncties zijn vrouwen bijgevolg meer dan gemiddeld aanwezig bij de financiële managers. De technische afdelingen zijn bijvoorbeeld mannenbastions: bij de functies techniek, productie en onderzoek en ontwikkeling vinden we amper vrouwen.

Tabel 10: Percentage vrouwen bij de managers in een aantal disciplines van de Trends top-30.000 (2000-2005)

top 6 vrouwvriendelijke functies			top 5 vrouwenonvriendelijke functies		
afdeling	2000	2005	afdeling	2000	2005
administratie	42,2	47,0	techniek	2,4	2,4
boekhouding	41,3	46,4	productie	5,8	6,5
personeel	37,6	41,9	onderzoek en ontwikkeling	6,3	7,8
public relations	26,9	29,3	commercieel directeur	8,2	9,0
reclame	22,6	24,9	veiligheid	8,5	9,7
financiën	22,8	24,8			
<b>alle functies</b>	<b>19,5</b>	<b>20,9</b>	<b>alle functies</b>	<b>19,5</b>	<b>20,9</b>

Bron: Trends top 30.000 (Berings et al., 2005)

### 1.3. Financiële opleidingen

Mannen en vrouwen behalen andere diploma's. Deze seksspecifieke studiekeuze vormt een voorbode van de latere segregatie op de arbeidsmarkt. In deze paragraaf bekijken we de vertegenwoordiging van vrouwen in de financiële opleidingen. Tabel 11 bevat de absolute cijfers van het aantal studenten in financiële opleidingen aan universiteiten en hogescholen. Bij de hogescholen met één cyclus gaat het om de opleiding bedrijfsbeheer/bedrijfsmanagement. Bij de hogescholen met twee cycli gaat het om twee opleidingen: handelsingenieur en handelswetenschappen. De universitaire studies omvatten de volgende richtingen: economische wetenschappen, handelsingenieur, toegepaste economische wetenschappen, master na master economische en toegepaste economische wetenschappen, aanvullende opleiding GAS economische en toegepaste economische wetenschappen, specialisatieopleiding economie. De financiële opleidingen definiëren we hier eerder ruim als economische opleidingen omdat meer gedetailleerde gegevens op het niveau van afstudeerrichtingen binnen de economische opleidingen niet vergelijkbaar zijn over de verschillende academiejaren. Aan de universiteiten en hogeschool opleidingen van twee cycli is het aantal studenten de laatste tien jaar sterk gestegen. Aan de hogescholen met één cyclus zien we bij de mannen een status quo en bij de vrouwen een lichte achteruitgang.

Ondanks deze globale stijging is er op de arbeidsmarkt een tekort aan mensen met een financieel profiel. Een aantal financiële beroepen worden door de VDAB gedefinieerd als knelpuntberoepen: beroepen waarbij het moeilijker is en meer tijd vraagt om een geschikte kandidaat te vinden dan gemiddeld (VDAB, 2007). Wat de oorzaken van het knelpuntkarakter betreft maakt de VDAB een onderscheid tussen enerzijds boekhouders<sup>7</sup> (boekhouders, accountants, fiscaal adviseurs en kostaccountants) en anderzijds managementfuncties<sup>8</sup> op dit terrein. Bij deze laatste groep is het knelpuntkarakter in eerste instantie kwalitatief van aard: er is een tekort aan mensen met ervaring die kunnen voldoen aan hoge kwalitatieve eisen en leidinggevende capaciteiten hebben. Bij de boekhoudkundige functies komt hier nog een kwantitatief tekort bovenop: er is een tekort aan professionele bachelors (hoge school 1 cyclus).

Tabel 11: Evolutie van het aantal afgestudeerden in financiële opleidingen naar geslacht

	universiteit master		hogeschool master (twee cycli)		hogeschool professionele bachelor (één cyclus)	
	mannen	vrouwen	mannen	vrouwen	mannen	vrouwen
1998-1999	985	660	474	391	1331	1528
2000-2001	1049	762	521	446	1419	1813
2002-2003	1211	977	460	406	1355	1759
2004-2005	1191	845	555	500	1329	1490
2005-2006	1075	819	540	456	1349	1402

Bron: Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs, verschillende jaargangen (bewerking SEIN)

Wat de sekseverhoudingen betreft die weergegeven zijn in tabel 12 op de volgende pagina zien we in de meeste opleidingen een overwicht aan mannen. We kunnen echter nergens spreken van een extreem mannelijke opleiding. Enkel bij de handelsingenieurs, zowel aan de hogescholen als aan de universiteit, zijn er minder dan 40% vrouwen onder de gediplomeerden. Dit geldt eveneens voor de specialisatieopleidingen in de economische wetenschappen, maar die worden afgebouwd. De master na master opleidingen bestaan sinds het academiejaar 2004-2005. Het grote overwicht aan mannen in de financiële beroepen kan bijgevolg niet meer verklaard worden door het tekort aan vrouwen in financiële opleidingen. Al moeten we er wel rekening mee houden dat bij de

<sup>7</sup> In 2006 ontving de VDAB 1556 vacatures voor boekhouders, 442 vacatures voor accountants, 109 vacatures voor financieel adviseurs en 217 vacatures voor kostprijsaccountants.

<sup>8</sup> In 2006 ontving de VDA 766 vacatures voor financieel en/of administratieve verantwoordelijken en 163 vacatures voor hoofdboekhouders.

oudere generatie op de arbeidsmarkt de vrouwen met een financieel diploma wel in de minderheid zijn.

Tabel 12: Evolutie van het aandeel vrouwen (%) bij de afgestudeerden in de financiële opleidingen aan hogescholen en universiteiten

<b>hogeschool</b>	<b>'98-'99</b>	<b>'00-'01</b>	<b>'02-'03</b>	<b>'04-'05</b>	<b>'05-'06</b>
professionele bachelor (één cyclus): bedrijfsbeheer / bedrijfsmanagement <sup>9</sup>	53,4	56,1	56,5	52,9	51,0
twee cycli: handelsingenieur	30,3	28,9	33,3	35,6	32,0
twee cycli: handelswetenschappen	46,4	47,6	47,8	48,1	46,5
<i>totaal hogeschool</i>	<i>51,5</i>	<i>53,8</i>	<i>54,4</i>	<i>51,4</i>	<i>49,6</i>
<b>universiteit</b>					
economische wetenschappen	44,1	27,5	35,6	38,4	41,4
handelsingenieur	34,1	38,5	44,2	45,2	38,0
toegepaste economische wetenschappen	43,8	43,9	51,2	45,1	49,8
master na master economische en toegepaste economische wetenschappen				47,1	40,3
aanvullende opleiding GAS economische en toegepaste economische wetenschappen	43,2	49,0	39,3	38,3	42,2
specialisatieopleiding	32,1	35,9	43,4	31,0	27,0
<i>totaal universiteit</i>	<i>40,1</i>	<i>42,1</i>	<i>44,7</i>	<i>41,5</i>	<i>43,2</i>

Bron: Statistisch jaarboek van het Vlaams onderwijs, verschillende jaargangen (bewerking SEIN)

<sup>9</sup> De opleidingen aan hogescholen en universiteiten werden de laatste jaren grondig hervormd. Vanaf het academiejaar 2004-2005 veranderde de naam van de opleiding bedrijfsbeheer in bedrijfsmanagement.

## 2. (Financiële) loopbanen van managers

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten van een enquête naar het loopbaanverloop bij mannelijke en vrouwelijke managers. We focussen meer bepaald op de determinanten van carrièresucces. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is bijgevolg de volgende: welke kenmerken oefenen een invloed uit op carrièresucces? Bij het analyseren van de loopbanen van de respondenten hebben we drie aandachtspunten. Het eerste betreft de doorstroom van vrouwen binnen het management: heeft het geslacht van de respondenten een invloed op carrièresucces? Het tweede aandachtspunt betreft de invloed van financiële kenmerken op de loopbaan: heeft een financiële achtergrond een invloed op het carrièresucces? Het derde aandachtspunt ten slotte betreft de meer subjectieve kenmerken, namelijk de loopbaanattitudes: hebben deze subjectieve kenmerken, bijvoorbeeld de ambitie van de respondenten, een invloed op carrièresucces?

De enquête werd georganiseerd en gefinancierd door Finco, een financiële dienstverlener, in het kader van een onderzoek naar de aantrekkelijkheid van loopbanen in de financiële sector. Het Steunpunt Gelijkekansenbeleid kreeg de kans de enquête te analyseren vanuit een genderoogpunt. Daarover brengen we hier verslag uit. De onderzoekspopulatie is echter ruimer dan enkel de financiële sector of financiële beroepen. Het gaat hier om een klassieke studie naar de doorgroei van vrouwen in het management. Dit laat ons toe om de impact van een financieel profiel op die doorstroom te bepalen.

De enquête werd elektronisch afgenomen via internet. Ze bevatte vragen over de verschillende transitie die de respondenten in hun loopbaan hadden doorgemaakt evenals een aantal attitudevragen. Ze was opgesteld in het Engels omdat de voertaal bij Finco Engels is. Indien we verder vragen uit de enquête opnemen, gebruiken we daarvoor de oorspronkelijke Engelse vragen.

### 2.1. Beschrijving van de onderzoekspopulatie

Het databestand bevat de antwoorden van 1188 managers op vragen over hun loopbaan. Deze respondenten werden niet geselecteerd via een klassieke steekproef, maar wel op

basis van de databestanden van enerzijds Finco en anderzijds een internetpanel. Extrapolatie van de resultaten naar een ruimere populatie is bijgevolg in principe niet mogelijk. De cruciale vraag is daarom: in welke mate komen de kenmerken van de respondenten overeen met een willekeurige steekproef van managers? Om opgenomen te worden in de steekproef moest men immers voldoen aan één voorwaarde, namelijk een management functie vervullen.

Tabel 13: Oorsprong van de respondenten

	<b>steekproef</b>	<b>response (N)</b>	<b>response rate (%)</b>
ex-werknemers Finco	1.735	363	21%
Vrouwelijke klanten Finco	935	109	12%
Mannelijke klanten Finco	1.593	193	12%
Subtotaal Finco database	4.263	665	16%
internetpanel	?	523	?
<b>TOTAAL</b>		<b>1.188</b>	

Tabel 14 bevat een vergelijking van de respondenten met andere gegevensbronnen. Het gaat daarbij enerzijds om de Enquête naar de Arbeidskrachten, een grote enquête die op continue basis door de Algemene Directie Statistiek (het vroegere NIS) georganiseerd wordt. Anderzijds vergelijken we met een analyse van de Trends top 30.000, een database van de 30.000 grootste ondernemingen van België. Naar geslacht zien we in onze enquête een oververtegenwoordiging van vrouwelijke managers, zowel in alle leidinggevende functies als in de topfuncties. De gegevens van Trends dateren echter uit 2001. We kunnen er voorzichtig van uitgaan dat sindsdien het aandeel vrouwen in topfuncties nog lichtjes is vooruitgegaan. Verder zijn de respondenten uit de financiële sector oververtegenwoordigd. Vanuit onze onderzoeksvraag is deze laatste scheef trekking echter verantwoord.

Tabel 14: Vergelijking van de kenmerken van de respondenten met andere gegevensbronnen

<b>geslacht</b>	<u>mannen</u>	<u>vrouwen</u>
Enquête naar de arbeidskrachten, 2004 (EAK): bedrijfsleiders en hoger kaderpersoneel (ISCO-1)	70,0%	30,0%
Enquête "women in finance"	62,6%	37,4%
<b>functieniveau naar geslacht</b>	<u>mannen in topfunctie</u>	<u>vrouwen in topfunctie</u>
Trends top 100.000, 2001	89,2%	10,8%
Enquête "women in finance"	83,0%	17,0%
<b>sector</b>	<u>financiële sector</u>	<u>andere sectoren</u>
Enquête naar de arbeidskrachten, 2004 (EAK): sector J	3,7%	96,3%
Enquête "women in finance"	14,2%	85,8%

In de volgende tabel maken we een vergelijking tussen de tewerkstelling van bedienden naar bedrijfsgrootte volgens de administratieve gegevens van de RSZ en onze enquêtegegevens. Daaruit blijkt een sterke oververtegenwoordiging van respondenten uit grote bedrijven en een sterke ondervertegenwoordiging van respondenten uit kleine bedrijven.

Tabel 15: Vergelijking bedrijfsgrootte: aandeel bedienden naar grootte van het bedrijf en aandeel respondenten naar grootte van het bedrijf

	<b>women in finance</b>	<b>RSZ 2005</b>
1 tot 5 werknemers	4,5	9,0
6 tot 49 werknemers	14,8	32,9
50 tot 99 werknemers	9,3	12,1
100 tot 499 werknemers	24,5	25,9
meer dan 500 werknemers	46,9	19,9
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## 2.2. Loopbaanattitudes

Individen kunnen sterk van elkaar verschillen wat hun attitudes ten aanzien van hun job of hun loopbaan betreft. Deze attitudes beïnvloeden op hun beurt de loopbaan die men

nastreeft. In deze paragraaf bekijken we drie soorten attitudes. We bekijken ten eerste de houding van de respondenten ten opzichte van het functiedomein waarin ze werken: zijn ze gepassioneerd door hun functiedomein of zouden ze even goed in een ander functiedomein kunnen werken? We gaan ten tweede na welke loopbaanoriëntaties we bij de respondenten kunnen terugvinden. Hiervoor gebruiken we een dubbele invalshoek: (1) wat zijn de motivaties om van functie te veranderen? En (2) hoe verhouden de respondenten zich tegenover enkele stellingen over carrières?

We construeren eerst de attitudevariabelen: we reduceren de 25 attitudevragen uit de enquête tot 8 attitudevariabelen. Vervolgens bekijken we de samenhang tussen deze variabelen en objectieve gegevens zoals het geslacht en de leeftijd. In 2.4 zullen we nagaan of deze attitudes een invloed hebben op het carrièresucces van de respondenten.

### 2.2.1 Constructie van de variabelen

#### **Passie voor het functiedomein**

Aan de respondenten werd gevraagd in welk functiedomein ze werken. Vervolgens hebben we de betrokkenheid van de respondenten met dat functiedomein gemeten aan de hand van vijf vragen:

- Kan men zich voorstellen in een ander functiedomein te werken?
- Situeert hun ideale job zich in het functiedomein waarin ze werken?
- Vinden ze het functiedomein waarin ze werken opwindend?
- Vinden ze het aantrekkelijk om in het functiedomein te werken?
- Vinden ze dat het functiedomein waarin ze werken aantrekkelijk loopbaanperspectieven biedt?

De verschillende indicatoren die de passie of de betrokkenheid van de respondenten voor het functiedomein waarin ze werken uitdrukken, hangen sterk met elkaar samen: de correlaties tussen de verschillende indicatoren zijn heel hoog. De variabele “passie voor het functiedomein” werd geconstrueerd door de score op de vijf verschillende items op te tellen.



Tabel 16: Correlatiematrix passie voor het functiedomein

	1.	2.	3.	4.	5.
1. I can hardly imagine working in another function than a function in domain X.	1	,613(**)	,429(**)	,492(**)	,389(**)
2. My ideal job is a job in domain X.		1	,630(**)	,664(**)	,479(**)
3. I think domain X is a very exciting subject.			1	,733(**)	,379(**)
4. Working in a job in domain X is very attractive to me.				1	,444(**)
5. For me, domain X offers the best possibilities to make a career.					1

\*\* Correlatie is significant op het niveau 0.01

### **Loopbaanoriëntatie**

Wat willen de respondenten bereiken in hun loopbaan? Welke waarden streven ze na? Wat vinden ze belangrijk? Waarom veranderen ze van functie? Dit soort vragen levert inzicht in iemands loopbaanoriëntatie. Er bestaan verschillende typologieën van loopbaanoriëntaties. Eén vaak geciteerd voorbeeld vinden we bij Derr (Derr, 1986). Zij onderscheidt vijf mogelijke oriëntaties, naargelang de waarden die iemand belangrijk vindt en de lange termijn doelstellingen die iemand wil bereiken in zijn of haar carrière. (1) 'Getting ahead' betekent dat de belangrijkste drijfveer in iemands carrière de stijging op de carrière ladder is. (2) Mensen met een 'getting secure' loopbaanoriëntatie willen vooral werkzekerheid verwerven in hun loopbaan. Ze zoeken die werkzekerheid het liefst in het bedrijf waar ze werken, maar ze veranderen van baan indien dit meer perspectief op werkzekerheid biedt. (3) 'Getting high' als oriëntatie houdt in dat men als ultieme streefdoel een uitdagende loopbaan zoekt. Routine en werk dat inhoudelijk niet interessant is, zijn uit den boze. (4) Iemand met een 'getting free' oriëntatie wil een zo groot mogelijke vrijheid verwerven om zelf te bepalen hoe men zijn of haar functie invult. Al te strakke richtlijnen over de uitvoering van hun job willen ze vermijden vanuit de overtuiging dat ze zelf het meest competent zijn om hierover te beslissen. (5) Mensen met een 'getting balanced' oriëntatie willen eveneens een grote mate van vrijheid verwerven, maar dan niet zozeer op inhoudelijk vlak, maar wel op het vlak van werkuren. Ze willen vooral de combinatie arbeid/gezin zo gemakkelijk mogelijk maken.

Uit onderzoek blijkt dat de arbeidsoriëntatie de laatste jaren sterk veranderd is (Vanderweyden, 2002, p. 56) (Van Hoof, 2001). Uit het beknopte overzicht dat Vanderweyden maakt van het onderzoek naar de arbeidsmotivatie in Vlaanderen blijkt dat tot halfweg de jaren '90 loon op de eerste plaats kwam als beweegreden om te gaan werken. Vandaag is dat echter niet meer het geval: motieven als werkzekerheid, loon of andere carrièregerichte extrinsieke voordelen zijn naar de achtergrond verdwenen en de contacten op het werk en de jobinhoud zijn veel belangrijker geworden. Vertaald naar de typologie van Derr betekent dit dat getting high en getting free de plaats hebben ingenomen van getting ahead en getting secure als dominante loopbaanoriëntaties. Daarnaast blijkt ook de combinatie van arbeid en gezin, in eerste instantie voor vrouwen, maar geleidelijk aan ook voor mannen, steeds belangrijker te worden (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001).

We operationaliseren de loopbaanoriëntatie op basis van de enquête op twee verschillende manieren. In de enquête werd ten eerste gevraagd naar de motivatie voor de meest recente loopbaanstap. Dit kon zowel gaan om een interne verandering zonder van bedrijf te veranderen als om een externe verandering waarbij men van bedrijf verandert. Voor verschillende mogelijke motieven moesten de respondenten aangeven in welke mate ze op hun meest recente transitie van toepassing waren. Op basis van deze motivatie kunnen we drie van de vijf loopbaanoriëntaties van Derr onderscheiden: getting high, getting balanced en getting ahead. Zoals uit de volgende tabel blijkt, correleren de antwoorden op de verschillende soorten motivaties sterk met elkaar.

Tabel 17: Correlatiematrix motivaties voor loopbaanstappen

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. a job with more challenges.	1	** ,318	** -,094	** ,176	** ,251	** ,515	** -,140	,008
2. a higher reward package.		1	,035	** ,504	** ,265	** ,243	,019	** ,149
3. an improved work-life balance.			1	** ,213	** ,244	,052	** ,444	** ,596
4. more fringe benefits.				1	** ,343	** ,224	** ,172	** ,314
5. more training opportunities.					1	** ,326	** ,200	** ,342
6. more interesting clients / topics to work on						1	,022	** ,138
7. a job with more possibilities to work part-time.							1	** ,424
8. a job at a company that cares about its employees' family life.								1

\*\* Correlatie is significant op het niveau 0.01

Een factoranalyse maakt echter duidelijk dat er toch drie dimensies te onderscheiden zijn, die zoals verwacht samenvallen met de drie soorten loopbaanoriëntaties.

- getting balanced: an improved work-life balance, a job with more possibilities to work part-time and a job at a company that cares about its employees' family life.
- getting high: a job with more challenges, more training opportunities and more interesting clients/topics to work on.
- getting ahead: a higher reward package and more fringe benefits.

Tabel 18: Factorscores loopbaanoriëntatie (geroteerde principale componentanalyse)

	getting balanced	getting high	getting ahead
a job with more challenges		<b>,817</b>	
a higher reward package			<b>,857</b>
an improved work-life balance	<b>,833</b>		
more fringe benefits			<b>,827</b>
more training opportunities	,407	<b>,490</b>	
more interesting clients / topics to work on		<b>,857</b>	
a job with more possibilities to work part-time	<b>,745</b>		
a job at a company that cares about its employees' family life	<b>,804</b>		

De enquête bevat naast de motivatie voor de meest recente loopbaanstap een aantal vragen die meer in het algemeen de houding meten van de respondenten ten opzichte van verschillende aspecten van hun loopbaan. Op basis van deze attitudevragen construeren we een tweede reeks indicatoren van iemands loopbaanoriëntatie.

Tabel 19: Correlatiematrix loopbaanstellingen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. I have a clear idea of how my career should evolve the next 5 years.	1	,195(**)	,210(**)	-,243(**)	,225(**)	,070(*)	,137(**)	-,020	-,042	-,006	,056	-,137(**)
2. I intend to get a promotion within the next 2 years.	1	1	,496(**)	,098(**)	-,063(*)	,235(**)	,194(**)	-,018	,016	,003	,034	,021
3. Developing my career is important to me.			1	,020	-,031	,252(**)	,382(**)	-,102(**)	,102(**)	,067(*)	,168(**)	-,004
4. I find it hard to make the correct career decisions.				1	-,170(**)	,106(**)	,013	,085(**)	,132(**)	,051	,060(*)	,220(**)
5. I believe I will still be working at my current company in 2 years time.					1	-,041	-,028	,029	-,094(**)	,011	-,031	-,265(**)
6. To build a career it is necessary to have informal contacts with higher ranked colleagues after working hours.						1	,223(**)	,027	,115(**)	,098(**)	,190(**)	,122(**)
7. I'm prepared to sacrifice a lot of my private or family life to progress in my career.							1	-,297(**)	,225(**)	,159(**)	,261(**)	-,014
8. If necessary I would slow down my career progression in favour of my family.								1	,077(**)	,146(**)	,052	,242(**)
9. My current job cannot be combined easily with my private life.									1	,498(**)	,436(**)	,390(**)
10. I have the feeling that I'm working too hard at the moment.										1	,529(**)	,365(**)
11. My family and friends often tell me to slow down in work.											1	,273(**)
12. I have been seriously considering leaving my current job in order to achieve a better work/life balance.												1

\*\* Correlatie is significant op het niveau 0.01 \* Correlatie is significant op het niveau 0.05

De bovenstaande vragen hebben we op basis van een factoranalyse gecombineerd tot vier attitudevariabelen. In tabel 20 hebben we de factorscores van de vragen die we gebruikt hebben om de attitudevariabele te construeren aangeduid in vet.

- Factor 1 “hard work” bevat vijf items. De respondenten die op deze factor hoog scoren hebben het gevoel dat ze te hard werken. Ze worden hier ook op attent gemaakt door hun vrienden en hun gezinsleven leidt er onder. Deze respondenten vinden ook dat je veel moet investeren in informele contacten na de werkuren.
- Factor 2 “ambition” bevat vier items. Hoog scoren op deze factor betekent dat je weet wat je wilt, dat je carrière wilt maken en dat je bereid bent hiervoor offers te brengen in de private sfeer.
- Factor 3 “stability” bevat twee items. Wanneer je hoog scoort op deze factor dan vind je het niet moeilijk om carrièrebeslissingen te nemen en dan ben je ervan overtuigd dat je niet snel van werkgever zal veranderen.
- Factor 4 “family first” bevat slechts één item dat uitdrukt in welke mate je bereid bent je loopbaan op een lager pitje te zetten indien dat nodig zou zijn voor je gezin.

Tabel 20: Factorscores loopbaanattitudes (geroteerde principale componentanalyse)

	factor 1 hard work	factor 2 ambition	factor 3 stability	factor 4 family
I have a clear idea of how my career should evolve the next 5 years.		<b>,535</b>	,426	,331
I intend to get a promotion within the next 2 years.	,309	<b>,549</b>	-,366	,376
Developing my career is important to me.	,427	<b>,642</b>		
I find it hard to make the correct career decisions.			<b>-,571</b>	
I believe I will still be working at my current company in 2 years time.			<b>,610</b>	
To build a career it is necessary to have informal contacts with higher ranked colleagues after working hours.	<b>,424</b>			
I'm prepared to sacrifice a lot of my private or family life to progress in my career.	,467	<b>,508</b>		-,440
If necessary I would slow down my career progression in favour of my family.		-,427		<b>,749</b>
My current job cannot be combined easily with my private life.	<b>,709</b>			
I have the feeling that I'm working too hard at the moment.	<b>,691</b>		,382	
My family and friends often tell me to slow down in work.	<b>,713</b>		,318	
I have been seriously considering leaving my current job in order to achieve a better work/life balance.	<b>,564</b>	-,471		

Tot slot van deze paragraaf over de constructie van de verschillende loopbaanattitudes presenteren we hier een tabel met de basiskenmerken van de verschillende attitudevariabelen. De variabelen werden geconstrueerd door de verschillende indicatoren die er deel van uitmaken met elkaar op te tellen.

Tabel 21: Kenmerken van de verschillende loopbaanattitudes

	passie	getting balan- ced	getting high	getting ahead	hard work	ambi- tion	stabi- lity	family first
Maximum	25	15,00	15,00	10,00	25	20	10	5
Minimum	5	3,00	3,00	2,00	5	4	2	1
Mean	17	6,01	9,11	5,42	13	12	7	3
Std Deviation	3,90	2,48	2,60	2,09	3,37	2,76	1,53	1,00
Variance	15,21	6,17	6,77	4,38	11,34	7,60	2,34	,99
Percentile 25	15	4,00	7,00	4,00	11	10	6	2
Percentile 75	20	7,00	11,00	7,00	15	13	8	4

N=1186

## 2.2.2 Bivariate analyse loopbaanattitudes

In tabel 22 bekijken we hoe de verschillende attitudevariabelen samenhangen met een aantal andere kenmerken van de respondenten. Scoren vrouwen bijvoorbeeld anders op de attitudevariabelen dan mannen? Of is er een verband met leeftijd? We bekijken de samenhang met geslacht, opleidingsniveau, leeftijd, gezinssituatie, functieniveau en enkele financiële kenmerken van de respondenten. Naargelang het meetniveau van de variabelen hebben we hetzij een anovatest uitgevoerd op het verschil in gemiddelde score op de verschillende attitudevariabelen hetzij de pearson correlatie bepaald.

Passie voor het functiedomein, hangt enkel samen met het functieniveau van de respondenten: hoe hoger het functieniveau, hoe meer men gepassioneerd is door het functiedomein waar men in werkt.

Bij de drie variabelen die de loopbaanoriëntatie uitdrukken zien we meer verbanden met de opgenomen variabelen. De analyse toont ten eerste aan dat vrouwen significant hoger scoren op de getting balanced loopbaanoriëntatie. Omgekeerd scoren mannen significant hoger op de getting ahead loopbaanoriëntatie: vrouwen geven bij de motivatie voor loopbaanstappen vaker de combinatie arbeid-gezin op; mannen denken bij transitie eerder aan hun loon. Getting balanced is verder negatief gecorreleerd met het functieniveau: hoe hoger het functieniveau, hoe lager de gemiddelde score op getting balanced. Respondenten die reeds in de consultancy-sector gewerkt hebben scoren zowel hoger op getting balanced als op getting high: ze veranderen meer van job omwille van inhoudelijke en familiale redenen dan de respondenten die geen consultancy-ervaring hebben. Hoe lager men staat op de functieladder, hoe hoger de score op getting balanced. Respondenten met een financiële opleiding geven vaker inhoudelijke motieven voor hun laatste functieverandering: ze scoren gemiddeld hoger op getting high. Hetzelfde geldt voor carrièremotieven: respondenten met een financiële opleiding scoren eveneens hoger op getting ahead. Ook respondenten die in het functiedomein "finance and accountancy" werken halen een hogere score op getting ahead. Leeftijd is ten slotte negatief gecorreleerd met elk van de drie loopbaanoriëntaties: hoe ouder, hoe lager men hierop scoort.



Wanneer we naar de andere loopbaanattitudes kijken, dan zien we dat geslacht enkel significant samenhangt met "ambition": de ambitie van mannen is significant hoger dan deze van vrouwen. De score op ambition stijgt eveneens met het opleidingsniveau en met het functieniveau<sup>10</sup> en daalt naarmate de respondenten ouder zijn<sup>11</sup>. Respondenten met een financieel diploma, die in een financieel functiedomein werken en die ervaring hebben in de consultancysector zijn ambitieuzer dan de andere respondenten.

De gemiddelde score op "stability" is hoger naarmate het opleidingsniveau lager is. Respondenten met een financieel diploma, die in een financieel functiedomein werken en die ervaring hebben in de consultancysector scoren gemiddeld lager op "stability" dan de andere respondenten. Oudere respondenten scoren hoger op stability dan jongere respondenten.

"Family first" hangt verrassend genoeg niet samen met het geslacht van de respondenten, wel met het hebben van kinderen, de leeftijd en ervaring in de consultancysector. Hoe ouder, hoe minder men bereid is om de loopbaan opzij te schuiven. Respondenten die ervaring hebben in de consultancysector scoren hoger op deze attitudevariabele dan de andere respondenten. Ervaring in de consultancysector verhoogt eveneens de score op "hard work". De gemiddelde score op hard work stijgt ten slotte met het opleidingsniveau.

---

<sup>10</sup> Wel is de gemiddelde score van respondenten die op het hoogste niveau werken lager dan van de respondenten die op het niveau net daaronder werken. Het verschil is echter klein.

<sup>11</sup> Bij de correlatie van elk van de attitudevariabelen leeftijd kan het zowel gaan om een leeftijdseffect an sich als om een generatie-effect. In het eerste geval veranderen de loopbaanattitudes onder invloed van iemands leeftijd. In het tweede geval veranderen de loopbaanattitudes niet met de leeftijd, maar hebben de jongeren van vandaag andere loopbaanattitudes dan de jongeren van gisteren.

Tabel 22: Bivariate analyse attitudevariabelen (gemiddelde of pearson correlation)

	passie	getting balanced	getting high	getting ahead	hard work	ambition	stability	family first
geslacht								
man	17,37	5,87	9,07	5,53	13,07	11,85	7,14	2,95
vrouw	17,57	6,24	9,17	5,23	13,01	11,29	7,21	3,01
opleidingsniveau								
secundair onderwijs	17,19	5,84	9,61	5,42	12,73	10,86	7,59	2,77
bachelor	17,61	5,93	8,53	5,22	12,84	11,04	7,37	2,97
master	17,45	6,16	9,23	5,48	12,89	11,76	7,17	3,01
master na master	17,36	5,90	9,31	5,51	13,48	12,14	6,90	2,98
financiële opleiding								
nee	17,60	6,10	8,88	5,19	12,88	11,16	7,39	3,01
ja	17,32	5,93	9,29	5,61	13,19	12,05	6,98	2,94
functieniveau								
lower management	16,63	6,37	8,88	5,16	12,78	10,77	7,01	3,08
middle management	17,49	6,28	8,96	5,37	12,85	11,50	7,19	3,00
higher management	17,39	5,75	9,14	5,51	13,31	12,04	7,10	2,92
board & CEO	17,99	5,63	9,44	5,58	13,24	11,99	7,31	2,91
functiedomein								
finance & accountancy	17,22	5,98	9,02	5,67	13,02	11,85	6,89	3,00
ander functiedomein	17,56	6,01	9,15	5,29	13,06	11,53	7,31	2,96
sector								
financiële sector	17,07	6,07	8,88	5,40	13,49	11,73	6,99	3,03
andere sector	17,51	6,00	9,15	5,43	12,97	11,62	7,20	2,96
ervaring in de consultancy-sector								
ja	17,35	6,30	9,37	5,55	13,29	12,28	6,88	3,05
nee	17,50	5,81	8,93	5,33	12,89	11,24	7,34	2,92
leeftijd								
(pearson correlation)	0,30	-0,121	-0,128	-0,089	-0,003	-0,191	0,198	-0,115
thuiswonende kinderen								
ja	17,53	6,08	9,14	5,44	13,06	11,54	7,20	3,05
nee	17,27	5,85	9,03	5,39	13,01	11,84	7,10	2,82

\*\* significant op het niveau 0.01 \* significant op het niveau 0,05

### 2.3. Bivariate analyse carrièresucces

We bekijken carrièresucces aan de hand van twee verschillende indicatoren: enerzijds het functieniveau of de positie in de bedrijfshiërarchie van de respondenten en anderzijds het loon. We zijn er ons van bewust dat deze operationalisering van carrièresucces niet genderneutraal is, maar gedefinieerd wordt in klassieke mannelijke termen. De traditionele carrière modellen zijn gebaseerd op mannelijke carrières waarbij de nadruk ligt op lineaire vooruitgang op de carrière ladder, gekoppeld aan het verwerven van prestige en een steeds grotere financiële beloning (O'Leary, 1997, 92; Woodd, 2000). Binnen het traditionele carrière model wordt succes afgemeten aan het aantal veldslagen dat je gewonnen hebt om hoger op te geraken op de carrière ladder. We gebruiken hier bijgevolg een mannelijke standaard om carrièresucces te meten.

Het voordeel van de gebruikte dataset is het grote aantal topmanagers die de enquête beantwoord hebben. Daarom bekijken we in eerste instantie het functieniveau op basis van vier categoriën: lower, middle, higher and board/CEO. Ten tweede contrasteren we het bereiken van een positie binnen het topmanagement (board of management/CEO) met alle lagere managementniveaus.

Tabel 23: Frequentieverdeling functieniveau

	positie in het bedrijf		al dan niet toppositie	
	N	%	N	%
Lower management	182	15,3		
Middle management	432	36,4	921	77,7
Higher management	307	25,9		
Board of management / CEO	265	22,3	265	22,3
Totaal	1186	100,0	1186	100,0

Tabel 24: Frequentieverdeling loon (gemiddeld bruto maandinkomen)

	N	%	Valid %	Cumulative %
Less than 3,000 euros	130	11,0	11,9	11,9
Between 3,000 and 3,500 euros	129	10,9	11,9	23,8
Between 3,500 and 4,000 euros	117	9,9	10,8	34,6
Between 4,000 and 5,000 euros	173	14,6	15,9	50,5
Between 5,000 and 7,500 euros	239	20,2	22,0	72,4
Between 7,500 and 10,000 euros	160	13,5	14,7	87,1
More than 10,000 euros	140	11,8	12,9	100,0
Totaal	1088	91,7	100,0	
Missing: I'd rather not say	98	8,3		
Totaal	1186	100,0		

### 2.3.1 Functieniveau

Tabel 25 bevat een verdeling van de positie in de bedrijfshiërarchie volgens een aantal kenmerken. Hieruit blijkt ten eerste dat de bereikte positie sterk varieert naargelang het geslacht van de respondenten: bijna 30% van de mannen bekleedt een topfunctie terwijl dat bij de vrouwen slechts 10% is. De gemiddelde leeftijd stijgt met het functieniveau: hoe hoger de positie in de bedrijfshiërarchie, hoe hoger de gemiddelde leeftijd. Respondenten uit het lower management zijn gemiddeld 39,5 jaar terwijl de topmanagers gemiddeld 44,7 jaar zijn. Ook het opleidingsniveau speelt een rol: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger het aandeel respondenten met een topfunctie en hoe lager het opleidingsniveau, hoe hoger het aandeel respondenten met een lower managementfunctie. Respondenten met kinderen zijn in vergelijking met respondenten zonder kinderen oververtegenwoordigd bij het hoogste functieniveau. Respondenten van wie de partner zelf voltijds werkt zijn dan weer ondervertegenwoordigd bij de topmanagers in vergelijking met respondenten van wie de partner deeltijds of niet werkt.

Bij drie van de acht attitudevariabelen is de gemiddelde score significant verschillend in elke van de managementniveaus: de passie voor het eigen functiedomein is het hoogst bij de respondenten met een topfunctie; de gemiddelde score op "ambition" is lager bij de lower en middle managers dan bij de higher en topmanagers; de lower managers scoren hoger op "getting balanced".

De verdeling naar managementniveau verschilt sterk naargelang men al dan niet een financiële opleiding heeft genoten: iets meer dan 30% van de respondenten met een financieel diploma behoort tot het hoogste managementniveau, terwijl dat bij de respondenten zonder financieel diploma slechts 12,4% is. Respondenten die in een financieel functiedomein werken bekleden eveneens significant meer een hogere positie dan respondenten die in een ander functiedomein werken. Ervaring in de consultancysector wordt eveneens geloond met een hogere positie in de bedrijfshiërarchie: bijna 30% van de respondenten met een consultancyverleden bevinden zich op het hoogste managementniveau, bij de andere respondenten ligt dit percentage 10% lager.

Drie van de vier loopbaankenmerken hebben een statistisch significante relatie met de positie in de bedrijfshiërarchie: lower en middle managers hebben in minder bedrijven gewerkt dan higher en top managers; bij de respondenten die meerdere keren een promotie hebben geweigerd vinden we relatief meer respondenten met een hogere positie dan bij de respondenten die slechts één keer of nooit een promotie hebben geweigerd. Bij de respondenten die het gevoel hebben dat ze ooit een promotie hebben misgelopen omwille van redenen die niets met hun competenties te maken hebben, vinden we eveneens relatief meer respondenten met een hogere functie.

Tabel 25: Bivariate analyse functieniveau (frequentieverdeling/gemiddelde)

	lower management	middle management	higher management	board / CEO
geslacht **				
man	10,2%	32,3%	27,9%	29,6%
vrouw	23,9%	43,3%	22,6%	10,2%
leeftijd **	39,51	41,98	43,22	44,68
opleidingsniveau **				
secundair onderwijs	34,6%	46,2%	9,0%	10,3%
bachelor	22,6%	47,3%	18,5%	11,6%
master	13,7%	36,4%	28,2%	21,7%
master na master	7,3%	25,4%	32,7%	34,6%
thuiswonende kinderen **				
ja	13,8%	31,9%	27,1%	27,2%
nee	18,6%	45,9%	23,4%	12,1%
partner **				
voltijdse baan	16,7%	37,3%	24,4%	21,5%
deeltijdse of geen baan	10,1%	29,5%	30,0%	30,5%
passie **	16,63	17,49	17,39	17,99
hard work	12,78	12,85	13,31	13,24
ambition **	10,77	11,50	12,04	11,99
stability	7,01	7,19	7,10	7,31
family first	3,08	3,00	2,92	2,91
getting balanced **	6,37	6,28	5,75	5,62
getting high	8,88	8,96	9,14	9,44
getting ahead	5,16	5,37	5,51	5,58
financiële opleiding **				
nee	23,2%	45,5%	18,8%	12,4%
ja	8,6%	28,6%	31,9%	30,8%
functiedomein **				
finance & accountancy	8,0%	29,1%	34,9%	27,9%
ander functiedomein	19,0%	40,1%	21,3%	19,5%
sector				
financiële sector	12,5%	34,5%	31,5%	21,4%
andere sector	15,8%	36,7%	25,0%	22,5%
ervaring consultancy-sector **				
ja	6,4%	30,8%	34,3%	28,6%
nee	20,9%	39,9%	20,7%	18,5%
aantal bedrijven **	2,81	3,22	3,58	3,58
horizontale loopbaanstappen				
nooit	14,3%	34,9%	27,6%	23,3%
1 keer	17,5%	39,0%	17,5%	25,9%
meerdere keren	15,3%	36,5%	28,1%	20,1%
weigering van verticale loopbaanstappen **				
1 keer	14,8%	38,1%	28,5%	18,5%
meerdere keren	6,7%	27,7%	31,9%	33,6%
nooit	16,8%	37,1%	24,1%	22,0%
(onbewuste) discriminatie bij promotie **				
ja	13,9%	35,1%	30,6%	20,4%
nee	16,3%	36,1%	21,7%	25,9%

\*\* significant op het niveau 0.01 (chi-kwadrat test of F-test)

### 2.3.2 Loon

Net zoals de positie in de bedrijfshiërarchie, verschilt het bruto maandelijks inkomen sterk naargelang het geslacht van de respondenten: 16,5% van de mannen bevinden zich in de hoogste looncategorie, bij de vrouwen is dat slechts 6,4%. Omgekeerd bevindt 21,6% van de vrouwen zich in de laagste loonschaal, terwijl dat bij de mannen slechts 6,6% is. Ook voor leeftijd en opleidingsniveau gelden dezelfde conclusies: over het algemeen stijgt de gemiddelde leeftijd met de stijging van het loon; het aandeel respondenten met het hoogste inkomen is het hoogst in de hoogste diplomacategorie. En ook de gezinssituatie heeft dezelfde invloed: we vinden relatief meer respondenten met een hoog inkomen bij de respondenten met kinderen en bij de respondenten van wie de partner slechts deeltijds of niet werkt.

Bij de attitudevariabelen hebben passie, ambition and getting balanced hetzelfde effect op het loon als op de positie in de bedrijfshiërarchie. Daar bovenop hebben ook stability, family first, getting high en getting ahead een invloed, al is de richting van het effect niet duidelijk.

Bij de financiële variabelen heeft ook de sector een effect: in de financiële sector vinden we relatief gezien meer respondenten in de hogere loonschalen dan in de andere sectoren.

Tabel 26: Bivariate analyse loon

	1	2	3	4	5	6	7
geslacht **							
man	6,6%	9,0%	9,7%	16,6%	23,2%	18,8%	16,5%
vrouw	21,6%	17,0%	12,6%	14,7%	19,8%	8,0%	6,4%
leeftijd **	40,38	42,30	42,08	40,83	42,04	44,38	45,73
opleidingsniveau **							
secundair onderwijs	43,2%	21,6%	13,5%	5,4%	8,1%	2,7%	5,4%
bachelor	20,2%	18,0%	16,5%	19,5%	15,4%	5,2%	5,2%
master	8,7%	11,3%	9,2%	16,0%	25,6%	16,0%	13,4%
master na master	2,2%	5,3%	7,5%	15,3%	25,9%	23,7%	20,2%
thuiswonende kinderen **							
ja	8,7%	11,1%	8,8%	15,3%	23,6%	16,5%	16,0%
nee	18,9%	13,4%	14,9%	17,1%	18,6%	10,9%	6,3%
partner **							
voltijdse baan	11,0%	13,1%	11,0%	17,3%	23,6%	13,7%	10,1%
deeltijdse of geen baan	7,0%	8,4%	9,4%	14,0%	21,3%	19,7%	20,2%
passie *	17,48	17,67	16,70	17,40	17,77	16,90	18,14
hard work	13,07	12,60	12,36	13,08	13,31	13,43	13,25
ambition **	10,82	11,53	11,06	11,49	11,70	12,39	12,36
stability *	7,20	7,46	7,16	7,02	7,06	7,04	7,43
family first *	3,08	2,90	3,20	3,03	2,96	2,86	2,83
getting balanced **	6,59	6,21	6,62	6,18	5,97	5,55	5,35
getting high *	9,17	8,83	8,65	8,92	8,95	9,53	9,62
getting ahead *	4,89	5,44	5,09	5,37	5,66	5,43	5,62
financiële opleiding **							
nee	21,4%	18,8%	14,4%	16,2%	17,6%	6,4%	5,4%
ja	4,1%	5,9%	7,6%	15,6%	25,6%	21,7%	19,2%
functiedomein **							
finance & accountancy	1,9%	4,3%	8,1%	15,7%	28,4%	21,9%	19,7%
ander functiedomein	17,1%	15,7%	12,1%	16,0%	18,7%	11,0%	9,3%
sector **							
financiële sector	4,5%	7,7%	7,1%	20,6%	22,6%	21,3%	16,1%
andere sector	13,2%	12,5%	11,4%	15,1%	21,9%	13,6%	12,3%
ervaring consultancy-sector **							
ja	1,7%	2,8%	8,1%	15,2%	30,1%	21,8%	20,4%
nee	18,5%	17,6%	12,5%	16,4%	16,8%	10,2%	8,1%
aantal bedrijven **	2,95	2,93	3,17	3,36	3,43	3,49	3,82
horizontale loopbaanstappen *							
nooit	13,1%	15,5%	9,4%	14,4%	20,7%	15,2%	11,5%
1 keer	14,2%	12,7%	10,8%	15,6%	18,9%	10,8%	17,0%
meerdere keren	10,1%	8,7%	11,7%	17,2%	24,2%	16,0%	12,1%
weigering van verticale loopbaanstappen *							
1 keer	12,2%	11,0%	11,0%	13,3%	21,2%	16,5%	14,9%
meerdere keren	7,6%	6,7%	13,3%	9,5%	22,9%	20,0%	20,0%
nooit	12,5%	12,9%	10,3%	17,7%	22,1%	13,3%	11,1
(onbewuste) discriminatie bij							
promotie	9,5%	11,5%	9,5%	16,5%	23,3%	16,5%	13,2%
ja	11,3%	11,7%	12,1%	15,4%	21,7%	14,2%	13,6%
nee							

\*\* significant op niveau 0,01 (chi-kwadraat test of F-test) \* significant op niveau 0,05 (chi-kwadraat test of F-test) 1 = minder dan 3.000 euro, 2 = 3.000-3.500 euro, 3 = 3.500-4.000 euro, 4 = 4.000-5.000 euro, 5 = 5.000-7.500 euro, 6 = 7.500-10.000, 7 = meer dan 10.000 euro



## 2.4. Determinanten van carrièresucces

In deze paragraaf proberen we een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag: wat zijn de determinanten van carrièresucces? We beginnen met enkele hypothesen. Vervolgens komt de gebruikte methodologie aan bod waarna we de resultaten van de analyse voorstellen voor de drie indicatoren van carrièresucces.

### 2.4.1 Hypothesen

Hypothese 1: Het scholingsniveau (Hy1a), de anciënniteit (Hy1b) en de gezinssituatie (Hy1c) hebben een invloed op de positie in de bedrijfshiërarchie. Maar ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, dezelfde anciënniteit en dezelfde gezinssituatie als mannen, toch bekleden ze een lagere positie en verdienen ze minder (Hy1d). Met deze hypothesen willen we een aantal variabelen uit het individual deficit model toetsen (Davies-Netzley, 1998) (Hall-Taylor, 1997). In het 'individual deficit model' vertrekt men van de premisse dat we de verklaring voor de ondervertegenwoordiging in managementfuncties bij de kenmerken van de vrouwen zelf moeten zoeken. Vrouwen schieten op een aantal vlakken te kort om managementposities te kunnen bereiken: ze hebben niet de juiste diploma's of ervaring, ze missen managementvaardigheden, ze zijn niet ambitieus genoeg, ze laten hun gezin voorgaan ten nadele van hun carrière... Empirisch onderzoek wijst echter uit dat ook wanneer vrouwen over het juiste kapitaal beschikken - de juiste diploma's, werkervaring en managementvaardigheden - ze het gemiddeld genomen minder ver schoppen dan mannen (Schneer & Reitman, 1995; Stroh, Brett, & Reilly, 1992).

Hypothese 2: Nog volgens het individual deficit model is ambitie een belangrijke determinant van het loopbaanverloop en ontbreekt het vrouwen aan de nodige ambitie om een hoge functie te bereiken. Op basis van de factoranalyse naar de loopbaanattitudes construeerden we twee variabelen die de klassieke - mannelijke - vorm van ambitie uitdrukken: "ambition" (Hy2a) en "getting ahead" (Hy2b). We zullen toetsen of deze vormen van ambitie een invloed hebben op de bereikte positie.

Hypothese 3: We verwachten dat niet alleen de gezinssituatie an sich, maar ook de houding ten opzichte van het gezin een invloed heeft op de bereikte positie. De attitudevariabelen "family first" (Hy3a) en "getting balanced" (Hy3b) kunnen dit meten. Respondenten die hun gezin op de voorgrond plaatsen ten nadele van hun job stromen minder door naar hogere managementposities dan respondenten die dat niet doen.

Hypothese 4: We denken dat de variabelen "passie" (Hy4a) en "getting high" (Hy4b) een negatieve invloed hebben op carrièresucces omdat we er van uitgaan dat respondenten die hoog scoren op deze attitudevariabelen meer gefocust zijn op inhoud van hun job dan op extrinsieke motieven zoals een hoger loon of een hogere positie.

Hypothese 5: Wie de top wil bereiken moet daarvoor heel wat offers brengen. We verwachten daarom dat respondenten die hoog scoren op de attitudevariabele "hard work", een hogere positie bekleden en meer verdienen dan respondenten die op deze variabele lager scoren.

Hypothese 6: We verwachten dat een aantal financiële achtergrondvariabelen een positieve invloed hebben op carrièresucces. Hoe hoger het financiële gehalte van de respondent, hoe groter de kans dat ze een managementpositie bekleden: respondenten met een financieel diploma (Hy6a), die in een financiële functie (Hy6b) of in de financiële sector (Hy6c) werken bekleden een hogere positie in de bedrijfshiërarchie en verdienen meer dan respondenten die deze kenmerken niet vertonen.

Hypothese 7: We verwachten dat respondenten die een achtergrond in de consultancy-sector hebben een hogere positie bekleden en meer verdienen dan respondenten die deze consultancyachtergrond niet hebben.

Hypothese 8: Een aantal loopbaankenmerken hebben een positieve invloed op de doorstroom binnen het management en het loon dat men verdient: hoe groter het aantal bedrijven waar men gewerkt heeft (Hy8a), hoe vaker men reeds horizontale loopbaanstappen gezet heeft (Hy8b) en naarmate men meer verticale stappen geweigerd heeft (Hy8c), des te hoger de positie die men bekleedt in de bedrijfshiërarchie en des te hoger het loon.

Hypothese 9: Respondenten die vinden dat ze reeds onterecht een promotie hebben misgelopen, bekleden een lagere positie en verdienen minder dan respondenten die dat gevoel niet hebben.

## 2.4.2 Analysemethode

Op basis van de bivariate analyse hebben we een beeld gekregen van de samenhang tussen enerzijds een aantal onafhankelijke variabelen of determinanten en anderzijds de afhankelijke variabelen 'positie in de bedrijfshiërarchie' en 'loon'. De samenhang werd voor elk van de onafhankelijke variabelen apart bekeken. Om de gelijktijdige invloed van verschillende onafhankelijke variabelen op één afhankelijke variabele te testen gebruiken we regressietechnieken. Daarbij stellen we ons de volgende twee vragen:

- Wat is de verklaaringskracht van de verschillende modellen? Of anders gezegd: hoe goed kunnen we carrièresucces voorspellen op basis van de opgenomen onafhankelijke variabelen? Dit kunnen we doen op basis van de proportie verklaarde variantie ( $R^2$ ): dat deel van de totaal waargenomen variatie dat samenhangt met de determinanten in het model.
- Wat is het effect van de verschillende variabelen afzonderlijk? Het effect van de onafhankelijke variabelen wordt telkens weergegeven onder constanthouding of controle van de andere variabelen uit het model. Het gaat dus steeds om netto-effecten of de unieke bijdrage van elke determinant aan de voorspelling van de afhankelijke variabele<sup>12</sup>.

Het meetniveau van de afhankelijke variabele bepaalt de gekozen analysetechnieken. De gewone, lineaire regressie kunnen we niet gebruiken omdat bij deze regressietechniek de afhankelijke variabele numeriek moet zijn. Dit zou bijvoorbeeld het geval geweest zijn indien het bruto-maandloon niet met categorieën, maar met een exact bedrag zou gemeten zijn. Eén afhankelijke variabele, het al dan niet behoren tot het topmanagement, is van het nominale meetniveau omdat er slechts twee categorieën zijn.

---

<sup>12</sup> Op dit moment bekijken we enkel de richting van het effect. We kunnen de bijdragen van de onafhankelijke variabelen aan de verklaring van de afhankelijke variabelen nog niet onderling vergelijken. Het is met andere woorden nog niet mogelijk om te weten welke variabele het grootste effect heeft. Hiervoor moeten eerst nog bijkomende berekeningen gemaakt worden.

We gebruiken daarom een gewone logistische regressie. De andere twee variabelen zijn van het ordinale meetniveau: ze bevatten meerdere categorieën waarin een rangorde vervat zit. Hiervoor gebruiken we een ordinale logistische regressie. Hierbij wordt voor elke categorie van de afhankelijke variabele een aparte vergelijking geschat die de kans weergeeft om in die categorie te zitten tegenover de andere, lagere categorieën (Mortelmans, 2001). Alle analyses werden uitgevoerd met behulp van SPSS.

### 2.4.3 Positie in de bedrijfshiërarchie

Elke regressie-analyse bevat vier modellen waaraan telkens variabelen worden toegevoegd. Model 1 bevat vijf verklarende variabelen aan de hand waarvan we hypothese 1a tot en met 1d kunnen toetsen. Uit dit model blijkt dat leeftijd een belangrijke rol speelt: per jaar dat je ouder bent neemt de kans toe dat je een hogere managementpositie bekleedt. De kans dat je met een diploma secundair onderwijs een hogere managementpositie bekleedt is veel lager dan wanneer je een master na master diploma hebt. Ook wanneer je een bachelor diploma of een master diploma hebt, is de kans lager. Het verschil met een master na master diploma wordt echter steeds kleiner, naarmate je diplomaniveau hoger is. Bij de gezinssituatie speelt enkel het al dan niet hebben van kinderen een rol. De richting van het verband is echter omgekeerd dan wat we in de hypothese vooropstelden: de kans om tot een hogere managementpositie te behoren vergroot wanneer je kinderen hebt. De beroepsactiviteiten van de partner hebben geen invloed. De hypothese over de invloed van iemands geslacht kunnen we wel bevestigen: de kans om een hogere managementpositie te bekleden is groter voor mannen dan voor vrouwen. Dit betekent dat vrouwen een lagere kans hebben op een managementpositie, ook al hebben ze dezelfde leeftijd, opleidingsniveau en gezinssituatie als mannen. Deze resultaten liggen in de lijn van ander onderzoek die aantonen dat het individual deficit model niet volstaat om de managementachterstand van vrouwen te verklaren (Stroh et al., 1992) (Schneer & Reitman, 1995) (Cannings, 1991). Indien deze theorie klopt, zouden de verschillen tussen mannen en vrouwen immers moeten verdwijnen wanneer we controleren voor human capital variabelen: de relatie tussen sekse en carrièrekansen is een schijnrelatie die verdwijnt wanneer er gecontroleerd wordt voor bijvoorbeeld opleidingsniveau en werkervaring (leeftijd). Samen verklaren de variabelen uit model 1 bijna 24% van de variantie van de afhankelijke variabele (Nagelkerke pseudo  $R^2$ ).

In model 2 voegen we de attitudevariabelen toe. De pseudo  $R^2$  stijgt door het toevoegen van deze 8 variabelen tot 0,28. Dit is een vrij geringe stijging. Op basis van dit model kunnen we hypothese 2 tot en met hypothese 5 toetsen. De variabelen opgenomen in model 1 blijven een significant effect uitoefenen op de positie die men bereikt. Hiervan kunnen we enkel hypothese 3 bevestigen: de attitudevariabelen “family first” en “getting balanced” hebben een negatieve invloed op de kans om een hogere managementpositie te bereiken. Dit betekent concreet dat wanneer je je gezin op de voorgrond plaatst en de combinatie arbeid-gezin een motief is om van job te veranderen, de kans verkleint op een hogere managementpositie. Merkwaardig genoeg blijken de klassieke ambitievariabelen geen invloed uit te oefenen wanneer we controleren voor de andere variabelen.

Model 3 bevat de variabelen waarmee we hypothesen 6 en 7 kunnen toetsen. Hypothesen 6a, 6b en 7 kunnen we bevestigen. Respondenten zonder financiële opleiding hebben een lagere kans om een hogere managementpositie te bereiken. Een financieel diploma levert met andere woorden een carrièrebonus. Hetzelfde geldt voor de respondenten die in het financieel functiedomein werken en die reeds in de consultancysector gewerkt hebben. Door deze variabelen toe te voegen verandert het effect van de attitudevariabelen lichtjes. Het effect van de variabele “family first” is nu niet meer statistisch significant. De variabele “stability” wordt dan weer wel significant. De kans op een hogere managementpositie verhoogt naarmate de respondenten hoger scoren op de attitudevariabele “stability”. Deze variabele drukt uit in welke mate respondenten dat het niet moeilijk is om carrièrebeslissingen te nemen en er van overtuigd zijn dat ze niet snel van werkgever zullen veranderen. Over deze attitudevariabele hadden we geen hypothese geformuleerd.

In model 4 voegen we een aantal loopbaanmerken toe waarmee we hypothesen 8 en 9 kunnen toetsen. Per bedrijf extra waar je gewerkt hebt, verhoogt de kans op een hogere positie in de bedrijfshiërarchie (Hy8a). Wie nog nooit een horizontale loopbaanstap gezet heeft, heeft een hogere kans op een hogere positie in de bedrijfshiërarchie in vergelijking met wie reeds meerdere keren horizontale loopbaanstappen gezet heeft. Dit is een aanwijzing voor de dominantie van het klassieke loopbaanmodel waarbij men via verticale loopbaanstappen opklimt in de bedrijfshiërarchie, zonder zijwaartse sprongen te maken. Verschillende malen promotie weigeren heeft dan weer wel een positief effect op de positie in de bedrijfshiërarchie. Maar misschien loopt de causale relatie hier omgekeerd: hoe hoger men opklimt in de bedrijfshiërarchie, hoe meer aanbiedingen men heeft

gekregen op promotie en hoe groter bijgevolg de kans dat men een promotie kan weigeren. Model 4, het laatste, meest volledige model verklaart 35% van de variantie in de afhankelijke variabele.

Wanneer we terugkijken naar de onderzoeksvragen kunnen we ten eerste stellen dat mannen steeds een grotere kans hebben om een hogere positie te bereiken, ook al voegen we steeds meer variabelen aan de modellen toe. Dit betekent concreet dat vrouwen, ook al zouden ze op alle andere variabelen in het model hetzelfde scoren als mannen, ze toch een lagere kans hebben op een hogere positie in de bedrijfshiërarchie. We kunnen hier voorzichtig uit concluderen dat vrouwelijke managers geconfronteerd worden met (onzichtbare en onbewuste) discriminatie. Een financiële achtergrond blijkt ten tweede een positief effect te hebben op de bereikte managementpositie. Het volgen van een financiële opleiding is een verstandige keuze wanneer men wil opklimmen in de bedrijfshiërarchie. De attitudevariabelen spelen ten derde veel minder een rol dan we verwacht hadden. In het meest volledige model zien we enkel een negatief effect van "getting balanced" en een positief effect van "hard work" en "stability".

Tabel 27: Ordinale regressiemodellen positie in de bedrijfshiërarchie (odds)

	model 1	model 2	model 3	model 4
Threshold (constant)				
lower management	,269	1,867	2,658	3,206
middle management	2,347	4,005	4,897	5,483
higher management	3,732	5,425	6,379	7,001
referentiecategorie: board, CEO				
geslacht (t.o.v. vrouwen)				
man	,827 **	,860 **	,759 **	,776**
leeftijd	,051 **	,053 **	,069 **	,070**
opleidingsniveau (t.o.v. master na master)				
secundair onderwijs	-2,269 **	-2,360 **	-1,992 **	-1,905**
bachelor	-1,683 **	-1,650 **	-1,346 **	-1,327**
master	-,591 **	-,557 **	-,519 **	-,472**
gezinssituatie (t.o.v. geen thuiswonende kinderen)				
thuiswonende kinderen	,612 **	,689 **	,611 **	,607**
partner (t.ov. deeltijdse of geen baan)				
voltijdse baan	-,013	,081	,151	,125
passie voor functiedomein		,020	,022	,020
hard work		,034 °	,033	,042 *
ambition		,041	,033	,030
stability		,074 °	,102 *	,114 *
family first		-,134 *	-,123 °	-,122 °
getting balanced		-,071 **	-,070 **	-,069 *
getting high		,040	,044	,045
getting ahead		,018	,010	-,012
financiële opleiding				
nee			-,646 **	-,678**
financiële sector				
ja			,040	,026
financiële functie				
ja			,340 *	,271 °
verleden in consultancy				
ja			,397 **	,322 *
aantal bedrijven				,124**
horizontale loopbaanstappen (t.o.v. meerdere horizontale loopbaanstappen)				
nog nooit				,537**
één keer				,199
weigering verticale loopbaanstappen (t.o.v. nog nooit promotie geweigerd)				
één keer				-,077
verschillende keren				,541 *
(onbewuste) discriminatie bij promotie				
ja				-,189
Nagelkerke pseudo R <sup>2</sup>	,238	,277	,322	,347

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05 ° significant op het niveau 0,1

#### 2.4.4 Al dan niet deel uitmaken van het topmanagement

De afhankelijke variabele “al dan niet deel uitmaken van het topmanagement” is een vereenvoudiging van de variabele “positie in de bedrijfshiërarchie”. We contrasteren de hoogste positie met de drie lagere posities samen. De effecten van een logistische regressie zijn echter gemakkelijker te interpreteren. Bij het lezen van de onderstaande tabel moeten we er wel rekening mee houden dat de dichotome categorische variabelen in SPSS een andere referentiecategorie hebben in de gewone logistische regressie dan in de ordinale logistische regressie. Bij categorische onafhankelijke variabelen met meer dan twee categorieën blijft de referentiecategorie dezelfde.

We bekijken hier op basis van tabel 28 enkel model 4 waarin gecontroleerd wordt voor alle variabelen en belichten de gelijkenissen en verschillen met de voorgaande analyse van de positie in de bedrijfshiërarchie. Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en gezinssituatie hebben zoals verwacht hetzelfde effect: de kans dat een vrouw een toppositie uitoefent is 2,5 keer kleiner dan de kans dat een man een toppositie uitoefent. Per jaar dat de respondent ouder is, stijgt de kans op een toppositie met 1,07. Respondenten zonder diploma hoger onderwijs hebben 3,8 keer minder kans op een toppositie dan respondenten met een master na master diploma.

Het effect van de attitudevariabelen verandert: enkel “getting high” heeft een significant positief effect. Per eenheid die men hoger scoort op deze variabele verhoogt de kans op een toppositie met 1,1. Concreet betekent dit dat hoe meer men inhoudelijke motieven opgeeft om van functie te veranderen, hoe groter de kans op een toppositie. Dit is tegengesteld aan onze hypothese.

Door het volgen van een financiële opleiding wordt de kans op een toppositie meer dan verdubbeld. Ervaring in de consultancy-sector heeft geen effect meer. Het weigeren van promotie heeft geen effect meer. Wie nog nooit of slechts één keer een horizontale loopbaanstap heeft gezet vergroot de kans op een toppositie.



Tabel 28: Logistische regressiemodellen behoren tot het topmanagement

	model 1		model 2		model 3		model 4	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
constant	-,335		-1,550		-3,647		-6,079	
geslacht (t.o.v man) vrouw	-,941 **	2,56 <sup>-1</sup>	-1,012 **	2,755 <sup>-1</sup>	-,875 **	2,398 <sup>-1</sup>	-,924 **	2,519 <sup>-1</sup>
leeftijd	,052 **	1,05	,054 **	1,055	0,61 **	1,062	0,74 **	1,077
opleidingsniveau (t.o.v. master na master)								
secundair onderwijs	-1,673 **	5,32 <sup>-1</sup>	-1,645 **	5,181 <sup>-1</sup>	-1,363 **	3,906 <sup>-1</sup>	-1,369 **	3,891 <sup>-1</sup>
bachelor	-1,453 **	4,27 <sup>-1</sup>	-1,467 **	4,329 <sup>-1</sup>	-1,269 **	3,559 <sup>-1</sup>	-1,258 **	3,521 <sup>-1</sup>
master	-,598 **	1,82 <sup>-1</sup>	-,596 **	1,815 <sup>-1</sup>	-,542 **	1,718 <sup>-1</sup>	-0,460 **	1,585 <sup>-1</sup>
gezinssituatie (t.o.v. thuiswonende kinderen)								
geen thuiswonende kinderen	-,912 **	2,49 <sup>-1</sup>	-,945 **	2,571 <sup>-1</sup>	-,886 **	2,427 <sup>-1</sup>	-,933 **	2,545 <sup>-1</sup>
partner (t.o.v. voltijdse baan)								
geen voltijdse baan	-,087	1,09 <sup>-1</sup>	-,157	1,170 <sup>-1</sup>	-,163	1,176 <sup>-1</sup>	-,202	1,224 <sup>-1</sup>
passie voor functiedomein			,023	1,024	,027 °	1,028	,021	1,021
hard work			,027	1,027	,026	1,026	,046	1,047
ambition			,004	1,004	,001	1,001	-,001	1,001 <sup>-1</sup>
stability			,094	1,099	,097	1,102	,088	1,092
family first			-,144	1,156 <sup>-1</sup>	-,125	1,133 <sup>-1</sup>	-,104	1,110 <sup>-1</sup>
getting balanced			-,080 *	1,083 <sup>-1</sup>	-,069 °	1,071 <sup>-1</sup>	-,063	1,065 <sup>-1</sup>
getting high			,083 *	1,087	,077 *		,097 *	1,101
getting ahead			,010	1,010	,000	1,000	-,022	1,021 <sup>-1</sup>
financiële opleiding								
ja					,750 **	2,117	,833 **	2,301
financiële sector								
nee					,129	1,138	,126	1,135
financiële functie								
nee					,049	1,050	,180	1,198
verleden in consultancy								
nee					-,063	1,065 <sup>-1</sup>	-,016	1,016 <sup>-1</sup>
aantal bedrijven							,056	1,058



#### 2.4.5 Loon

Als laatste indicator voor carrièresucces gebruiken we het loon. Het gaat hier opnieuw om een ordinale variabele waardoor we een ordinale logistische regressie moeten gebruiken. Het eerste wat opvalt is de grote verklaringskracht van de verschillende modellen. In vergelijking met de analyse van de positie in de bedrijfshiërarchie is de Nagelkerke Pseudo  $R^2$  veel hoger. Vooral het toevoegen van de financiële variabelen verhoogt de verklaringskracht van de modellen: een financiële achtergrond loont. In vergelijking met het functieniveau is hierbij ook het effect van de sector van belang: door in de financiële sector te werken verhoogt men de kans om in een hogere loonscategorie te zitten. Het effect van de andere determinanten is vergelijkbaar met de andere indicatoren van carrièresucces.

Tabel 29: Ordinale regressiemodellen loon (odds)

	model 1	model 2	model 3	model 4
Threshold (constant)				
minder dan 3.000 euro	,145	,632	2,786	2,942
3.000-3.500 euro	1,295	2,623	4,176	4,332
3.500-4.000 euro	2,008	3,572	5,056	5,212
4.000-5.000 euro	2,913	4,888	6,169	6,327
5.000-7.500 euro	4,152	6,105	7,694	7,866
7.500-10.000 euro	5,305		9,041	9,226
referentiecategorie: meer dan 10.000 euro				
geslacht (t.o.v. vrouw)				
man	1,027**	,909 *	,768 **	,761 **
leeftijd	0,061**	,066 *	,109 **	,107 **
opleidingsniveau (t.ov. master na master)				
secundair onderwijs	-3,331**	-3,343 *	-2,717 **	-2,680 **
bachelor	-2,038**	-2,011 *	-1,568 **	-1,591 **
master	-,482**	-,458 *	-,469 **	-,478 **
gezinssituatie (tov geen kinderen)				
thuiswonende kinderen	,871**	,921 *	,864 **	,866 **
partner (tov deeltijds of geen baan)				
voltijdse baan	-,042	-,046	,073	,062
passie voor functiedomein		-,003	-,004	-,003
hard work		,007	-,004	-,006
ambition		,072 *	,063 *	,062 *
stability		-,001	,030	,041
family first		-,129	-,113 *	-,112 *
getting balanced		-,115 *	-,145 **	-,146 **
getting high		,051	,074 *	,074 *
getting ahead		,050	,056	,054
financiële opleiding				
nee			-,571 **	-,548 **
financiële sector				
ja			,605 **	,640 **
financiële functie				
ja			,890 **	,899 **
verleden in consultancy				
ja			1,172 **	1,152 **
aantal bedrijven				,050
horizontale loopbaanstappen (t.o.v. meerdere)				
nog nooit				,012
één keer				,032
weigering verticale loopbaanstappen (t.o.v. nooit)				
één keer				,158
verschillende keren				,512 *
(onbewuste) discriminatie bij promotie				
ja				-,135
Nagelkerke pseudo R <sup>2</sup>	,333	,369	,500	,506

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05 ° significant op het niveau 0,1

### 3. Casestudy: loopbanen bij een financiële dienstverlener

In dit deel brengen we verslag uit van een interne enquête bij FINCO, een bedrijf dat actief is binnen de financiële consultancy. De aanleiding voor FINCO om aandacht te besteden aan de carrière van haar werknemers, hun opvattingen hierover en de genderaspecten hiervan is dubbel. Enerzijds stelt FINCO vast dat vrouwen in de minderheid zijn in de hogere managementregio's. De instroom van vrouwen is goed te noemen, maar de uitstroom en de doorstroom zijn problematisch. Anderzijds vraagt FINCO zich af of financiële carrières in het algemeen en bij FINCO in het bijzonder aantrekkelijk genoeg zijn. De "war on talent" laat zich voelen in de praktijk. Consultancy bedrijven zijn immers belangrijke aanwervers van jonge afgestudeerde universitaires met een financieel profiel. Deze bedrijven hebben een specifiek organisatiemodel (een partnerschapstructuur) waarbij verticale mobiliteit heel belangrijk is. De partners, die mede-eigenaar zijn van het bedrijf, vormen het hoogste hiërarchische niveau in het bedrijf. Men kan pas partner worden wanneer men alle hiërarchische niveaus doorlopen heeft. De aanwervingen gebeuren in hoofdzaak onder schoolverlaters en vacatures op hogere echelons van de carrière ladder worden in eerste instantie intern ingevuld. FINCO kent een groot personeelsverloop. Belangrijk hierbij is dat uit de exitinterviews blijkt dat vooral vrouwen weggaan op het moment dat ze aan kinderen willen beginnen. FINCO heeft een gezinsonvriendelijk imago, ook bij de eigen werknemers. FINCO wordt bijgevolg gedreven door wat de "business case for diversity" genoemd wordt: aandacht voor de instroom, uitstroom en doorstroom van vrouwen heeft voor het bedrijf een belangrijke bedrijfseconomische component. FINCO is daarmee niet uniek, maar sluit aan bij een wereldwijde trend waarbij meer en meer bedrijven de noodzaak voelen om aandacht te besteden aan diversiteit omwille van de veranderende sociale, economische en demografische omgeving waarin ze opereren enerzijds (Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004) (Olgiati & Shapiro, 2002) en de mogelijke economische meerwaarde van diverse teams in termen van bijvoorbeeld creativiteit of prestaties (Janssens & Steyaert, 2003). Het concept diversiteit is echter niet onbesproken (Nkomo & Cox, 1996). Wat moeten we bijvoorbeeld verstaan onder het concept? Een verdere kritische reflectie op het concept diversiteit valt echter buiten het bestek van dit rapport. We

willen er enkel op wijzen dat de aandacht voor diversiteit binnen organisaties niet automatisch leidt tot het opheffen van (on)bewuste discriminatie.

### 3.1. Beschrijving van de onderzoekspopulatie

De enquête werd elektronisch afgenomen in februari 2008<sup>13</sup>. De basis van de vragenlijst is dezelfde als van de externe enquête. De vragenlijst werd echter ingekort en aangepast aan de specifieke organisatiecontext. Hierdoor verschilt de analyse hier en daar van deze in het vorige hoofdstuk. Net zoals bij de externe enquête bekijken we de loopbaanattitudes en de determinanten van het carrièreverloop. We gaan eveneens na in welk opzicht de medewerkers van FINCO daarin verschillen van enerzijds de alumni van de organisatie en anderzijds respondenten die nooit voor FINCO gewerkt hebben.

Alle medewerkers van FINCO kregen in februari/maart een e-mail waarin ze werden opgeroepen om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal hebben 549 medewerkers van FINCO een bruikbare enquête ingevuld. Dit is een responspercentage van 41,8%. We kunnen ons afvragen of de non-respons systematisch, dan wel willekeurig is. Voor een aantal kenmerken kunnen we de werknemerspopulatie vergelijken met de kenmerken van de respondenten. Naar geslacht zien we in tabel 30 dat de respondenten bijna een perfecte afspiegeling vormen van de totale groep werknemers van FINCO waar het aandeel mannen iets hoger ligt dan de helft en het aandeel vrouwen bijgevolg net onder de 50% ligt.

---

<sup>13</sup> De resultaten werden eerder reeds geanalyseerd door medewerkers van het Gentse onderzoeksbureau Insites. Zij stelden eveneens de vragenlijst op en organiseerden het veldwerk.

Tabel 30: Verdeling volgens geslacht in de enquête en de totale populatie

	Populatie		Enquête	
	N	%	N	%
mannen	672	51,2	277	50,5%
vrouwen	640	48,8	272	49,5%
<b>Totaal</b>	<b>1312</b>	<b>100</b>	<b>549</b>	<b>100</b>

FINCO telt vier verschillende departementen: één ondersteunend departement met interne diensten zoals HR (verder interne dienst genoemd) en drie business departementen die de dienstverlening naar klanten verzorgen. In de enquête is er een oververtegenwoordiging van twee business departementen ten nadele van de beide andere departementen. Uitgesplitst naar geslacht krijgen we een nog lichtjes ander beeld: de mannen zijn oververtegenwoordigd in twee business departementen, de vrouwen slechts in één van beide.

Tabel 31: Verdeling over de vier bedrijfsdepartementen volgens geslacht in de enquête en de totale populatie

	Populatie					Enquête				
	Mannen		Vrouwen		Tot.	Mannen		Vrouwen		Tot.
	N	%	N	%	%	N	%	N	%	%
business 1	192	28,6	224	35,0	31,7	96	34,7	112	41,2	37,9
business 2	104	15,5	40	6,3	11,0	65	23,5	13	4,8	14,2
business 3	314	46,7	275	43,0	44,9	97	35,0	107	39,3	37,2
interne dienst	62	9,2	101	15,8	12,4	19	6,9	40	14,7	10,7
<b>totaal</b>	<b>672</b>	<b>100</b>	<b>640</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>277</b>	<b>100</b>	<b>272</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Tabel 32 ten slotte bevat een vergelijking volgens het functieniveau naargelang geslacht. Op basis van de enquête kunnen we een onderscheid maken tussen zeven functieniveaus. Het laagste daarvan noemen we niveau 1, het hoogste niveau 7. We onderscheiden in de tabel slechts drie functieniveaus: de twee topfuncties enerzijds en alle andere functieniveaus

anderzijds. Later bespreken we meer in detail de verdeling over functieniveau bij de respondenten op de enquête. Bij FINCO vinden we een enorme discrepantie tussen de verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende functieniveaus: bijna één op vijf van de mannelijke medewerkers bekleedt een topositie. Bij de vrouwen is dit nog geen één op vijftwintig. In de enquête benadert de verdeling van de vrouwen over de verschillende functieniveaus deze van de populatie. Bij de mannen zien we echter een ondervertegenwoordiging van het hoogste niveau.

Tabel 32: Verdeling over drie verschillende functieniveaus volgens geslacht in de enquête en de totale populatie

	Populatie				Enquête			
	Mannen		Vrouwen		Mannen		Vrouwen	
	N	%	N	%	N	%	N	%
alle functieniveaus uitgezonderd niveau 6 en 7	539	80,2	616	96,3	235	84,8	261	95,9
niveau 6	86	12,8	20	3,1	32	11,6	10	3,7
niveau 7	47	7,0	4	0,6	10	3,6	1	0,4
<b>totaal</b>	<b>672</b>	<b>100</b>	<b>640</b>	<b>100</b>	<b>277</b>	<b>100</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

## 3.2. Loopbaanattitudes

### 3.2.1 Constructie van de variabelen

Op basis van de externe enquête konden we drie soorten attitudes onderscheiden. De indicatoren voor de passie voor het functiedomein zijn echter niet in de interne enquête opgenomen. Wel bekijken we net zoals bij de externe enquête welke loopbaanoriëntaties we bij de respondenten kunnen terugvinden. Hiervoor gebruiken we nog steeds een dubbele invalshoek: (1) wat zijn de motivaties om van functie te veranderen? En (2) hoe verhouden de respondenten zich tegenover enkele stellingen over carrières? Telkens zijn in de enquête een aantal indicatoren opgenomen die we op basis van een factoranalyses reduceren tot enkele variabelen. We kiezen ervoor om de factoranalyse opnieuw uit te voeren en niet te vertrekken van de manier waarop we de factoren bij de externe enquête hebben samengesteld. Op die manier sluiten de variabelen het best aan bij de samenhang van de indicatoren in de dataset



van de interne bevraging. Dit betekent echter ook dat we voor de vergelijking tussen de interne en externe enquête de attitudevariabelen opnieuw moeten construeren. We kunnen immers geen appels met peren vergelijken.

De eerste reeks attitudevariabelen baseren we op het belang dat de respondenten hechten aan verschillende motieven bij hun laatste functieverandering. In vergelijking met de externe enquête nemen we meer motieven in de analyse op. In de externe enquête hadden we die weggelaten omwille van problemen met de interpretatie van de factorscores: wanneer we de veertien items in de analyse inbrachten leidde dat tot drie factoren die moeilijk te interpreteren vielen. De correlatie tussen de verschillende items is zeer hoog, zoals blijkt uit tabel 31. Op basis van een factoranalyse kunnen we deze items hergroeperen tot drie variabelen die aansluiten bij de loopbaanoriëntaties van Derr die we eerder gebruikten: getting high, getting balanced en getting ahead.

- getting balanced: an improved work-life balance, a job with more possibilities to work part-time and do home working, a job at a company that cares about its employees' family life, a less stressful job and a lower workload, more flexible working hours.
- getting high: a job with more challenges, more training opportunities and more interesting clients/topics to work on, more job and career coaching.
- getting ahead: a higher reward package and more fringe benefits.

Tabel 33: Correlatiematrix motivatie om van job te veranderen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. a job with more challenges (more exciting job content)	1	,385 **	,283 **	,224 **	,071 **	,358 **	,419 **	,194 **	-,005 **	,363 **	,735 **	-,070 **	,143 **	-,064 **
2. a higher reward package.		1	,227 **	,309 **	,244 **	,674 **	,234 **	,276 **	,167 **	,238 **	,325 **	,108 **	,296 **	,181 **
3. a better overall company culture.			1	,376 **	,412 **	,285 **	,439 **	,348 **	,360 **	,558 **	,336 **	,181 **	,512 **	,326 **
4. the possibility to do more homeworking.				1	,555 **	,358 **	,329 **	,709 **	,426 **	,363 **	,249 **	,415 **	,565 **	,408 **
5. an improved work-life balance.					1	,285 **	,294 **	,587 **	,671 **	,411 **	,080 **	,547 **	,645 **	,657 **
6. more fringe benefits.						1	,399 **	,328 **	,221 **	,346 **	,316 **	,153 **	,368 **	,213 **
7. more training opportunities.							1	,298 **	,196 **	,619 **	,459 **	,166 **	,358 **	,184 **
8. more flexible working hours.								1	,455 **	,360 **	,242 **	,505 **	,538 **	,439 **
9. a less stressful job.									1	,329 **	,037 **	,459 **	,592 **	,746 **
10. more job and career coaching										1	,370 **	,237 **	,486 **	,278 **
11. more interesting clients or topics to work on											1	-,024 **	,165 **	-,035 **
12. a job with more possibilities to work part-time.												1	,447 **	,514 **
13. a job at a company that cares about its employees' family life.													1	,552 **
14. a job with a lower workload														1

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

Tabel 34: Factorscores loopbaanoriëntatie (geroteerde principale componentanalyse)

	getting balanced	getting high	getting ahead
a job with more challenges (more exciting job content)		<b>,681</b>	,456
a higher reward package.			<b>,873</b>
a better overall company culture.	,400	,647	
the possibility to do more homeworking.	<b>,627</b>		,325
an improved work-life balance.	<b>,836</b>		
more fringe benefits.			<b>,789</b>
more training opportunities.		<b>,760</b>	
more flexible working hours.	<b>,670</b>		
a less stressful job.	<b>,814</b>		
more job and career coaching	,359	<b>,744</b>	
more interesting clients or topics to work on		<b>,729</b>	,369
a job with more possibilities to work part-time.	<b>,722</b>		
a job at a company that cares about its employees' family life.	<b>,739</b>	,316	
a job with a lower workload	<b>,829</b>		

De tweede manier om de loopbaanattitudes te meten is aan de hand van enkele loopbaanstellingen. Ook hier zijn veel van deze stellingen onderling gecorreleerd. Een factoranalyse leidt tot een oplossing met vier factoren. De vier factoren zijn vergelijkbaar met de factoren die we samenstelden bij de externe enquête, al zijn er wel enkele items die van plaats veranderen:

Factor 1 “hard work” bevat vijf items. Respondenten die hier hoog op scoren hebben het gevoel dat ze te hard werken. Ze worden hierop attent gemaakt door hun familie en vrienden en hun gezinsleven leidt er onder. Ze verwachten snel van job te veranderen.

Factor 2 “zelfverzekerde ambitie” bevat zes items. Wie hier hoog op scoort heeft een duidelijk carrièrebeeld, vindt zichzelf ambitieus, is bereid hiervoor offers te brengen en vindt informele contacten belangrijk.

Factor 3 “carrière-onzekerheid” bevat slechts één item: het moeilijk vinden om de juiste carrièrebeslissingen te nemen.

Factor 4 “carrière opgeven voor gezin” bevat eveneens slechts één item. Het drukt uit in welke mate je bereid bent je loopbaan op een lager pitje te zetten indien dat nodig zou zijn voor je gezin.

Tabel 35: Correlatiematrix loopbaanstellingen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. I have a clear idea of how my career should evolve the next 5 years.	1	,207 **	,313 **	-,237 **	,284 **	,127 **	,199 **	-,087 *	-,014	-,017	,061	-,073	,267 **
2. I intend to get a promotion within the next 2 years.		1	,435 **	,052	,060	,226 **	,202 **	,018	,110 **	,076	,081	,031	,267 **
3. Developing my career is important to me.			1	-,086*	,188 **	,280 **	,418 **	-,113 **	,007	-,002	,089 *	-,098 *	,382 **
4. I find it hard to make the correct career decisions.				1	-,255 **	,089 *	,001	,119 **	,202 **	,149 **	,066	,264 **	-,111 **
5. I believe I will still be working at my current company in 2 years' time.					1	,013	,195 **	-,131 **	-,222 **	-,201 **	-,163 **	-,421 **	,145 **
6. In order to build a career, it is necessary to have informal contacts with higher-ranked colleagues after working hours.						1	,246 **	-,005	,155 **	,144 **	,138 **	,114 **	,142 **
7. I'm prepared to sacrifice a lot of my private or family life to progress in my career.							1	-,275 **	,064	,090 *	,192 **	-,133 **	,311 **
8. Should it be necessary I would slow down my career progression in favour of my family.								1	,163 **	,161 **	,037	,287 **	-,200 **
9. My current job cannot be combined easily with my private life.									1	,575 **	,526 **	,457 **	,039
10. I have the feeling that I'm working too hard at the moment.										1	,613 **	,466 **	,075
11. My family and friends often tell me to slow down in work.											1	,403 **	,201 **
12. I have been seriously considering leaving my current job in order to achieve a better work-life balance.												1	-,111 **
13. ambitie in vergelijking met anderen													1

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

Tabel 36: Factorscores loopbaanattitudes (geroteerde principale componentanalyse)

	factor 1	factor 2	factor 3	factor 4
I have a clear idea of how my career should evolve the next 5 years.		<b>,549</b>		,452
I intend to get a promotion within the next 2 years.		<b>,553</b>	,472	
Developing my career is important to me.		<b>,745</b>		
I find it hard to make the correct career decisions.	,401		<b>,550</b>	-,370
I believe I will still be working at my current company in 2 years' time. <sup>14</sup>	<b>-,510</b>	,352		
In order to build a career, it is necessary to have informal contacts with higher-ranked colleagues after working hours.		<b>,444</b>	,399	
I'm prepared to sacrifice a lot of my private or family life to progress in my career.		<b>,668</b>		-,411
Should it be necessary I would slow down my career progression in favour of my family.	,340			<b>,660</b>
My current job cannot be combined easily with my private life.	<b>,768</b>			
I have the feeling that I'm working too hard at the moment.	<b>,780</b>			
My family and friends often tell me to slow down in work.	<b>,697</b>	,316	-,391	
I have been seriously considering leaving my current job in order to achieve a better work-life balance.	<b>,771</b>			
ambitie in vergelijking met anderen <sup>15</sup>		<b>,655</b>		

De onderstaande tabel bevat een samenvatting van de belangrijkste kenmerken van de geconstrueerde variabelen.

<sup>14</sup> Dit item werd omgekeerd alvorens hem op te nemen in factor 1 zodat een hoge score op dit item betekent dat men verwacht binnen de twee jaar van bedrijf te veranderen.

<sup>15</sup> Dit werd niet gemeten aan de hand van een loopbaanstelling vergelijkbaar met de vorige stellingen, maar wel aan de hand van de volgende vraag: "How would you rate yourself in terms of ambition compared to other people in your direct environment (e.g. friends or colleagues)? Would you say you are a lot more ambitious/ more ambitious/ as ambitious/ less ambitious. than/as other people."

Tabel 37: Kenmerken van de verschillende loopbaanattitudes

	hard work	zelfverzekerde ambitie	onzekerheid	carrière opgeven voor gezin	getting high	getting ahead	getting balanced
Maximum	25	30	5	5	25	10	32
Minimum	5	9	1	1	5	2	7
Mean	13	19	3	3	14	6	14
Std Deviation	3	4	1	1	4	2	5
Variance	12	15	1	1	18	4	28
Percentile 25	11	16	2	3	11	4	10
Median	13	19	2	3	14	6	14
Percentile 75	15	22	3	4	17	7	17

N=549

### 3.2.2 Bivariate analyse loopbaanattitudes

In tabel 38 bekijken we hoe de verschillende attitudevariabelen bij FINCO samenhangen met een aantal kenmerken. Naargelang het meetniveau van de variabelen hebben we hetzij een anovatest uitgevoerd op het verschil in gemiddelde score op de verschillende attitudevariabelen hetzij de pearson correlatie bepaald. We wijzen hier op enkele opvallende resultaten.

Geslacht hangt samen met drie van de zeven attitudevariabelen. Op dit vlak vinden we dezelfde relaties tussen geslacht en de attitudevariabelen als in de externe enquête: vrouwen scoren zoals verwacht hoger op getting balanced, en lager op de twee variabelen die de klassieke vorm van ambitie meten. Deze vaststelling ligt in lijn met ander onderzoek. Hakim citeert bijvoorbeeld een analyse van Dale en Egerton van de Britse NCDS-survey<sup>16</sup> (National Child Development Study) (Hakim, 2000, p. 139-140). In de survey van 1991 werd aan mensen die recent van betrekking veranderden, de reden hiervoor gevraagd. Drie kwart van de mannen met een universitaire of hogere opleiding deden dit omwille van betere carrièrevooruitzichten in de nieuwe baan. Slechts de helft van de vrouwen vermelden dezelfde

<sup>16</sup> Het gaat om een longitudinale studie van alle kinderen die in één week geboren werden in maart 1958.

drijfveer. Hakim besluit hieruit dat vrouwen minder ambitieus zijn: *'Even among young people who enjoy all the benefits of the new equal opportunities scenario, it is clear that men still chase money, power and status harder than women'* (Hakim, 2000, p. 141). Deze conclusie is sterk bekritiseerd (Crompton & Harris, 1998) (Charles & James, 2003) (Blackburn, Browne, Brooks, & Jarman, 2002) (Fagan, 2001). Vooral de nadruk die Hakim legt op de individuele keuzemogelijkheden van vrouwen heeft heel wat kritiek losgeweekt. Crompton en Harris bijvoorbeeld leggen er de nadruk op dat de keuzevrijheid van vrouwen beperkt is: *'(...) women's employment behaviour is a reflection of the way in which women actively construct their work-life biographies in terms of their historically available opportunities and constraints'* (Crompton & Harris, 1998, p. 118). Ondanks deze kritiek leert het werk van Hakim ons dat in onderzoek naar de carrière van vrouwen subjectieve variabelen, zoals de motivatie en eigen voorkeur, niet kunnen ontbreken. Dit brengt ons tot de hypothese dat de lagere aanwezigheid van vrouwen in de hogere managementregio's bij FINCO verklaard zou kunnen worden door hun lagere ambitieniveau. We toetsen deze hypothese in de paragraaf over de determinanten van carrièresucces (3.3.2).

De ambitie stijgt eveneens met het opleidingsniveau (althans als we naar de variabele 'zelfverzekerde ambitie' kijken). Naargelang het opleidingsniveau stijgt, stijgt eveneens de gemiddelde score op "hard work": hoe hoger opgeleid, hoe meer men het gevoel heeft dat men te hard werkt en hier iets aan moet doen.

Het functieniveau hangt samen met bijna alle attitudevariabelen. Getting ahead volgt een omgekeerde U-curve: financiële motieven om van functie te veranderen vinden we het meest bij de werknemers in het midden van de carrière ladder. Getting high volgt eveneens een omgekeerde U-curve, maar het toppunt ligt op het tweede laagste functieniveau: inhoudelijke motieven om van functie te veranderen (getting high) vinden we het meest op niveau 2 en het minst op niveau 6 en 7.

Enkele attitudevariabelen hangen samen met het bedrijfsdepartement. Bij business departement 2 ligt de score op getting high het hoogst: zij vermelden het meest inhoudelijke motieven bij hun laatste functieverandering. Nochtans scoren zij ook het hoogst op de attitudevariabele die de ambitie meet. Een klassieke, carrièregerichte ambitie kan hand in



hand gaan met een intrinsieke motivatie bij carrièrestappen. We stelden dit eerder reeds vast in de ICT-sector (Valgaeren, 2007). De medewerkers van business departement 3 hebben het sterkst het gevoel dat ze te hard werken en dat hun familie hier onder leidt. De meest ambitieuze respondenten vinden we bij advisory.

De score op getting high en getting ahead daalt met de leeftijd. Hoe ouder men wordt, hoe minder men scoort om de klassieke ambitievariabele. Respondenten die deeltijds werken scoren hoog op getting balanced en laag op de klassieke ambitievariabele.

Tabel 38: Bivariate analyse attitudevariabelen (gemiddelde of pearson correlation)

	getting balanced	getting high	getting ahead	hard work	zelfverzekerde ambitie	onzekerheid	carrière opgeven voor gezin
geslacht			**		**		
man	13,63	14,01	5,91	13,09	19,86	2,63	3,16
vrouw	14,77	13,94	5,34	13,40	17,91	2,52	3,10
opleidingsniveau				*	**	*	
secundair onderwijs	15,60	13,03	5,06	11,98	16,57	2,35	3,04
bachelor	14,69	13,27	5,78	12,83	17,91	2,41	3,07
master	14,03	14,64	5,72	13,47	19,33	2,66	3,14
master na master	13,57	13,59	5,63	13,52	19,50	2,59	3,17
functieniveau	**	**	**	**	**		*
niveau 1	14,90	12,30	4,73	11,76	16,19	2,49	3,09
niveau 2	15,07	15,67	5,74	12,48	19,30	2,59	3,02
niveau 3	14,64	14,29	5,95	14,13	19,37	2,65	3,17
niveau 4	14,70	14,72	6,23	15,15	19,57	2,57	3,52
niveau 5	13,68	13,43	5,30	14,73	18,29	2,63	3,13
niveau 6	11,60	12,10	5,24	13,00	19,48	2,55	3,10
niveau 7	10,55	10,55	4,55	10,64	17,18	2,09	3,27
Department		**		**	**		*
Business 1	13,58	12,55	5,52	12,91	18,50	2,47	3,02
Business 2	13,95	15,65	5,68	12,72	20,50	2,67	3,06
Business 3	14,60	14,55	5,83	13,91	19,25	2,65	3,26
Interne dienst	14,37	13,04	5,28	12,83	16,97	2,54	3,14
leeftijd	-,068	-,199**	-,158**	-,027	-,220**	-,084*	,021
thuiswonende kinderen					**		**
ja	14,11	13,64	5,44	13,39	18,09	2,49	3,31
nee	14,19	14,22	5,79	13,18	19,28	2,61	3,04
arbeidsregime	**			*	**		
100%	13,91	14,06	5,70	13,32	19,17	2,56	3,11
80%	15,33	13,33	5,46	13,38	17,12	2,68	3,12
50%	21,60	11,60	4,20	10,09	16,18	2,55	3,64
ander	15,45	13,82	5,09	12,94	16,19	2,75	3,31

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

### 3.3. Carrièresucces

In de volgende paragrafen behandelen we een heel klassieke, sommigen zouden zeggen mannelijke, indicator voor carrièresucces, namelijk het functieniveau. Een analyse van het loon, naar analogie van de externe enquête is niet mogelijk, omdat hierover geen vraag is opgenomen in de enquête. We presenteerden in het begin van dit hoofdstuk reeds een tabel met de verdeling van de respondenten over enkele functieniveaus. In tabel 39 wordt dit verder verfijnd. In tegenstelling tot bij de externe enquête werd de enquête bij FINCO verspreid onder alle functieniveaus waardoor we niet alleen de doorstroom binnen het management kunnen bespreken, maar ook de overgang van een uitvoerende naar een managementfunctie. De meerderheid van de respondenten werkt op één van de drie laagste functieniveaus. Iets minder dan 10% van de respondenten bekleedt een topfunctie.

Tabel 39: Functieniveaus

	positie in FINCO		al dan niet toppositie	
	N	%	N	%
niveau 1	58	10,6	496	90,3
niveau 2	209	38,1		
niveau 3	127	23,1		
niveau 4	54	9,8		
niveau 5	48	8,7		
niveau 6	42	7,7	53	9,7
niveau 7	11	2,0		
Totaal	549	100	549	100

#### 3.3.1 Bivariate analyse carrièresucces

In de volgende tabel is nagegaan of de verdeling over de zeven functieniveaus dezelfde is bij een aantal subgroepen. Omwille van het kleine aantal respondenten op het hoogste niveau en om de anonimiteit te garanderen hebben we de twee hoogste functieniveaus samengenomen. We weten echter dat de overgang van het op één na hoogste naar het hoogste niveau een

belangrijke carrièrestap is. Het mogelijke verschil tussen beide levels gaat door het samennemen van de beide functieniveaus verloren. Dit is op basis van kwantitatief onderzoek echter niet op te lossen omwille van het lage aantal topfuncties. Om de specifieke processen te onderzoeken die meespelen bij het bereiken van de absolute top is kwalitatief onderzoek aangewezen.

We zien dat er een sterke samenhang is tussen het functieniveau en bijna alle andere variabelen opgenomen in de tabel. Vrouwen zitten ten eerste veel sterker geconcentreerd in de lagere regionen van de bedrijfshiërarchie, terwijl mannen veel evenwichtiger verspreid zitten over alle functieniveaus, met uitzondering van het laagste functieniveau. Dit laagste functieniveau vormt eveneens een uitzondering wanneer we kijken naar de gemiddelde leeftijd: vanaf het tweede laagste functieniveau stijgt de gemiddelde leeftijd, enkel op het laagste niveau is de gemiddelde leeftijd hoger. Het gaat hier waarschijnlijk om administratieve functies die buiten de standaard carrièrepaden vallen. De relatie tussen opleidingsniveau en functieniveau is zoals te verwachten: het aandeel respondenten met een hogere functie, stijgt naarmate het opleidingsniveau stijgt.

De respondenten met thuiswonende kinderen zijn netjes verdeeld over de verschillende functieniveaus, terwijl de respondenten zonder kinderen geconcentreerd zitten in het op twee na laagste functieniveau. Dit leidt ons tot de hypothese dat de leeftijd van de respondenten met kinderen lager zou kunnen zijn, waardoor ze logischerwijze nog niet ver opgeklommen zijn in de bedrijfshiërarchie.

We vroegen ook naar de werkuren van de partner: respondenten van wie de partner deeltijds of niet werkt vinden we vaker terug op het hoogste niveau dan respondenten van wie de partner voltijds werkt. Respondenten met een hoge functie kunnen rekenen op een hogere aanwezigheid van hun partner op het thuisfront.

Bijna alle attitudevariabelen zijn gecorreleerd met het functieniveau. De gemiddelde score op de variabelen die uitdrukt in welke mate de respondenten het gevoel hebben dat ze te hard werken, volgt een omgekeerde U-curve: de respondenten op niveau 4, het eerste niveau dat we als managementfunctie kunnen bestempelen, scoren hier het hoogst op. Vanaf het tweede

hiërarchische niveau ligt de score op de variabele “zelfverzekerde ambitie” hoog. Enkel op het tweede hoogste niveau, ligt het iets lager. Het ambiëren van deze plaats in de bedrijfshiërarchie is blijkbaar iets minder evident dan de andere carrièrestappen. Financiële motieven bij de laatste carrièrestap, getting ahead, volgt een omgekeerde U-curve: de score op deze variabele stijgt tot en met het niveau 4. Daarna daalt het terug. Inhoudelijke motieven om van job te veranderen spelen het meest op de op één na onderste trede van de ladder en het minst op het hoogste niveau.

De verdeling over de hiërarchische niveaus is niet in alle bedrijfsdepartementen dezelfde. De interne dienst volgt hier een ander patroon dan de drie business departementen: in dit departement vinden we een meerderheid aan medewerkers op het laagste functieniveau. In de andere drie departementen is het op één laagste functieniveau het drukst bevolkt. De respondenten die nog geen interne mobiliteit gekend hebben, zitten geconcentreerd op niveau 2. Waarschijnlijk hebben we hier te maken met een anciënniteitseffect. Horizontale loopbaanstappen en de weigering van klassieke promoties vinden we verhoudingsgewijs het meest terug op het hoogste hiërarchische niveau. Hetzelfde geldt voor onbewuste discriminatie: 20% van de respondenten die onbewuste discriminatie ervaren hebben, werken op het hoogste niveau.

Tabel 40: Bivariate analyse carrièresucces

	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6-7
geslacht	**					
man	3,2%	33,9%	25,3%	12,3%	10,1%	15,2%
vrouw	18,0%	42,3%	21,0%	7,4%	7,4%	4,0%
leeftijd	**					
opleidingsniveau	**					
secundair onderwijs	51,0%	22,4%	18,4%	6,1%	0,0%	2,0%
bachelor	28,9%	36,7%	22,2%	2,2%	5,6%	4,4%
master	1,5%	47,5%	24,5%	9,6%	8,0%	8,8%
master na master	2,0%	27,5%	22,8%	16,1%	14,8%	16,8%
thuiswonende kinderen	**					
ja	13,1%	12,0%	17,1%	16,0%	18,3%	23,4%
nee	9,4%	50,3%	25,9%	7,0%	4,3%	3,2%
partner	**					
voltijdse baan	11,5%	31,2%	28,2%	11,5%	10,3%	7,3%
deeltijdse of geen baan	4,8%	16,1%	11,3%	17,7%	14,5%	35,5%
hard work	**					
zelfverzekerde ambitie	**					
onzekerheid	11,76	12,48	14,13	15,15	14,73	12,51
carrière opgeven voor gezin	16,19	19,30	19,37	19,57	18,29	19,00
getting balanced	2,40	2,59	2,65	2,57	2,63	2,45
getting high	3,09	3,02	3,17	3,52	3,13	3,13
getting ahead	14,90	15,07	14,64	14,70	13,68	11,38
departement	**					
business 1	12,3	15,67	14,29	14,72	13,43	11,77
business 2	4,73	5,74	5,95	6,23	5,30	5,09
business 3	12,5%	43,8%	20,2%	8,2%	5,8%	9,6%
interne dienst	2,6%	32,1%	24,4%	12,8%	16,7%	11,5%
Al voor meer dan 1 departement gewerkt	6,9%	39,7%	24,5%	10,8%	6,9%	11,3%
ja	27,1%	20,3%	27,1%	8,5%	15,3%	1,7%
nee	14,9%	29,1%	24,1%	14,2%	7,8%	9,9%
	9,1%	41,2%	22,8%	8,3%	9,1%	9,6%

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

Tabel 41: Bivariate analyse carrièresucces (vervolg tabel 38)

	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6-7
horizontale loopbaanstappen						
nooit	10,0%	46,1%	21,0%	8,1%	7,0%	7,8%
1 keer	14,7%	19,6%	28,4%	10,8%	16,7%	9,8%
meerdere keren	7,9%	23,7%	26,3%	17,1%	6,6%	18,4%
weigering externe loopbaanstappen						
nooit	20,4%	64,8%	11,1%	1,9%	1,9%	0,0%
1 keer	13,9%	55,4%	17,8%	4,0%	5,9%	3,0%
meerdere keren	6,5%	24,4%	28,5%	14,1%	11,8%	14,7%
(onbewuste) discriminatie bij promotie						
ja	8,0%	16,1%	27,0%	14,4%	14,4%	20,1%
nee	8,3%	21,2%	35,2%	14,5%	11,4%	9,3%

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

### 3.3.2 Determinanten van carrièresucces

Op basis van een regressie-analyse kunnen we nagaan of de bovenstaande verbanden geldig blijven wanneer we de verschillende variabelen gelijktijdig in de analyse opnemen. Zijn vrouwen bijvoorbeeld ondervertegenwoordigd op het hoogste niveau omdat ze jonger zijn of minder ambitieus? Of anders gesteld: stel dat vrouwen en mannen hetzelfde zouden scoren op alle andere variabelen die in het model zijn opgenomen, verdwijnen dan de verschillen tussen de beide seksen? We vertrekken van gelijkaardige hypothesen als bij de externe enquête. Bij de externe enquête construeerden we vier groepen van variabelen, bij deze interne enquête gaat het echter slechts om drie groepen: de variabelen die te maken hebben met de financiële achtergrond van de respondenten vallen immers weg. Het al dan niet hebben van een financieel profiel kunnen we bij FINCO vrij goed voorspellen op basis van een combinatie van enerzijds het functieniveau en anderzijds het bedrijfsdepartement waarbij de niet-financiële profielen in essentie terug te vinden zijn in het departement “interne dienst” enerzijds en het laagste functieniveau anderzijds. Het is bijgevolg niet zinvol om na te gaan welke invloed het hebben van een financiële achtergrond heeft op carrièresucces.

Hypothese 1: Het scholingsniveau (Hy1a), de anciënniteit (Hy1b) en de gezinssituatie (Hy1c) hebben een invloed op de positie in de bedrijfshiërarchie. Maar ook al hebben vrouwen hetzelfde scholingsniveau, dezelfde anciënniteit en dezelfde gezinssituatie als mannen, toch bekleden ze een lagere positie (Hy1d). Met deze hypothesen willen we net zoals in de externe enquête een aantal variabelen uit het ‘individual deficit model’ toetsen (Hall-Taylor, 1997; Melamed, 1996; Oakley, 2000).

Hypothese 2: Binnen het individual deficit model is ambitie een belangrijke determinant van het loopbaanverloop. ‘Vrouwen kiezen er zelf voor om geen carrière te maken, ze zijn gewoon minder ambitieus’. Dat is een veel gehoorde verklaring voor de verticale segregatie op de arbeidsmarkt. De bivariate analyse toonde reeds aan dat mannen en vrouwen bij FINCO anders scoren op enkele door ons geconstrueerde loopbaanattitudes. Onderzoek wijst uit dat zelfselectie inderdaad een rol speelt bij het carrièreverloop: ambitieuze mensen maken sneller carrière. Maar, het is eveneens reeds veelvuldig vastgesteld dat mannen en vrouwen die hetzelfde scoren op ambitie, toch niet met dezelfde snelheid carrière maken. Ambitieuze vrouwen doen het namelijk slechter dan ambitieuze mannen. Ambitie kan dus net zomin als de human capital variabelen volledig



de managementachterstand van vrouwen verklaren (Cannings, 1991, p. 217 en p. 227) (Stroh et al., 1992, p. 255-256). Op basis van de factoranalyse naar de loopbaanattitudes construeerden we twee variabelen die de klassieke – mannelijke - vorm van ambitie uitdrukken: “ambition” (Hy2a) en “getting ahead” (Hy2b). We zullen toetsen of deze vormen van ambitie een invloed hebben op de bereikte positie en of dit het verschil in functieniveau tussen mannen en vrouwen kan verklaren.

Hypothese 3: We verwachten dat niet alleen de gezinssituatie an sich, maar ook de houding ten opzichte van het gezin een invloed heeft op de bereikte positie. De attitudevariabelen “family first” (Hy3a) en “getting balanced” (Hy3b) kunnen dit meten. Respondenten die hun gezin op de voorgrond plaatsen ten nadele van hun job stromen minder door naar hogere managementposities dan respondenten die dat niet doen.

Hypothese 4: We denken dat de variabele “getting high” (Hy4a) een negatieve invloed heeft op carrièresucces omdat we er van uitgaan dat respondenten die hoog scoren op deze attitudevariabelen meer gefocust zijn op de inhoud van hun job dan op extrinsieke motieven zoals een hoger loon of een hogere positie.

Hypothese 5: Wie de top wil bereiken moet daarvoor heel wat offers brengen. We verwachten daarom dat respondenten die hoog scoren op de attitudevariabele “hard work”, een hogere positie bekleden en meer verdienen dan respondenten die op deze variabele lager scoren.

Hypothese 6: De interne enquête meet het belang dat de respondenten hechten aan interne en externe netwerking. We gaan er van uit dat er een positief verband is tussen het belang dat men hecht aan netwerken en carrièresucces.

Hypothese 7: Een aantal loopbaankenmerken hebben een positieve invloed op de doorstroom binnen het management en het loon dat men verdient: hoe groter het aantal bedrijven waar men gewerkt heeft (Hy8a), hoe vaker men reeds horizontale loopbaanstappen gezet heeft (Hy8b) en naarmate men meer verticale stappen geweigerd heeft (Hy8c), des te hoger de positie die men bekleedt in de bedrijfshiërarchie. Deze hypothesen zijn gebaseerd op de resultaten van eigen onderzoek (Valgaeren, 2007) in de ICT-sector waaruit bleek dat in die sector externe mobiliteit (aantal bedrijven) en inhoudelijke mobiliteit (horizontale loopbaanstappen) een carrièrebonus opleveren. Dit

geldt eveneens voor het weigeren van promotie: kieskeurig zijn loont op langere termijn. De relatie zou evenwel omgekeerd kunnen zijn: hoe hoger op de carrièreladder, hoe meer men het zich kan permitteren om verticale carrièrestappen af te wijzen. De gekozen analysetechniek laat echter niet toe om de richting van het verband te toetsen.

Hypothese 8: Respondenten die vinden dat ze reeds onterecht een promotie hebben misgelopen, bekleden een lagere positie minder dan respondenten die dat gevoel niet hebben.

Hypothese 9: In de enquête is een vraag opgenomen over het geprefereerde ontwikkelingspad: verkiest men om zich breed te ontwikkelen of kiest men eerder voor inhoudelijke specialisatie? We stellen als hypothese voorop dat respondenten die kiezen voor de inhoudelijke specialisatie minder ver gekomen zijn in de bedrijfshiërarchie omdat we er van uitgaan dat leidinggeven eerder een brede ontwikkeling vergt.

Tabel 43 op één van de volgende pagina's bevat drie modellen waaraan telkens variabelen worden toegevoegd. Wanneer we extra variabelen toevoegen kunnen we nagaan of de eerder vastgestelde significante effecten nog steeds van kracht blijven wanneer we bijkomende variabelen toevoegen. Op basis van de tabel kunnen we drie soorten conclusies trekken:

- Wat is de verklaringskracht van het model? Hiervoor kunnen we de Nagelkerke pseudo  $R^2$  raadplegen: hoe hoger deze maat, hoe beter we het bereikte functieniveau kunnen voorspellen op basis van de variabelen die in het model zijn opgenomen.
- Hebben de opgenomen onafhankelijke variabelen of determinanten een significant effect op carrièresucces? Dit wordt aangegeven met één of twee sterretjes.
- Wat is de richting van dit effect? Een positieve waarde betekent dat de kans op een hoge functie stijgt wanneer de waarde op de onafhankelijke variabele stijgt; een negatieve waarde betekent dat de kans op een hoge functie daalt wanneer de waarde op de onafhankelijke variabele stijgt.

Model 1 bevat de variabelen die ons toelaten om hypothese 1a-1d te toetsen. Ook als we controleren voor leeftijd, opleidingsniveau en gezinssituatie blijft de kans lager dat vrouwen een hogere managementpositie bereiken dan dat mannen dat doen. Ook in model 2 en model 3 blijft geslacht een significante invloed uitoefenen, al verkleint het

effect wel. Leeftijd en opleidingsniveau spelen eveneens een belangrijke rol: hoe ouder de respondent, hoe groter de kans op een hogere functie. Hetzelfde geldt voor het diploma: hoe hoger het diploma, hoe groter de kans dat men een hogere functie bekleedt. Het verschil tussen een master diploma of een master na master diploma is evenwel niet meer significant. Wat de gezinssituatie betreft heeft enkel het al dan niet hebben van kinderen een significant effect. De richting is echter omgekeerd aan de hypothese: het hebben van kinderen verhoogt de kans op een hoger functieniveau. We hebben dezelfde analyse echter eveneens voor mannen en vrouwen afzonderlijk uitgevoerd<sup>17</sup>. Hieruit blijkt dat het hebben van kinderen enkel voor mannen een positief effect heeft. Voor de vrouwelijke respondenten heeft het geen significant effect: er is noch een positief, noch een negatief effect. De bivariate verdeling van het al dan niet hebben van kinderen volgens functieniveau doet echter vermoeden dat er ook bij vrouwen een effect is van het hebben van kinderen, maar dat dit verband voor vrouwen niet lineair is, waardoor het in een lineaire regressie niet tot uiting komt. In totaal heeft net geen 30% van de vrouwen thuiswonende kinderen. In tabel 42 zien we enerzijds dat het aandeel vrouwen met kinderen stijgt met functieniveau wanneer we geen rekening houden met het onderste functieniveau. In die optiek zijn kinderen geen beletsel om door te groeien binnen FINCO. Anderzijds zien we wel dat het aandeel vrouwen met kinderen niet meer stijgt tussen het niveau van senior manager en dat van director/partner, terwijl dat voor mannen wel het geval is. Dit zou er op kunnen wijzen dat kinderen voor vrouwen wel een negatief effect hebben op de doorstroom naar de hoogste treden van de carrière ladder. We moeten er hier wel rekening mee houden dat in deze tabel niet gecontroleerd wordt voor de andere determinanten.

Tabel 42: Verdeling van het aandeel vrouwen met en zonder thuiswonende kinderen volgens functieniveau

	niveau 1	niveau 2	niveau 3	niveau 4	niveau 5	niveau 6-7	Totaal
kinderen	43,2%	13,2%	27,1%	43,8%	73,3%	70,0%	29,3%
geen kinderen	56,8%	86,8%	72,9%	56,3%	26,7%	30,0%	70,7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Het positieve effect van kinderen op het carrière succes van mannen enerzijds en het ontbreken van een negatief effect op de loopbaan van vrouwen vinden we tevens in ander onderzoek terug (Melamed, 1996, p. 238) (Tharenou & Conroy, 1994, p. 28). Al is er ook

<sup>17</sup> De tabellen met de aparte regressie-analyses voor mannen en vrouwen hebben we hier niet opgenomen.

onderzoek dat wel een negatieve impact voor vrouwen vaststelt (Rutherford, 2001, p. 275) Uit de exit-interviews<sup>18</sup> blijkt bovendien dat een aantal vrouwen het bedrijf verlaten vooraleer ze kinderen krijgen omdat ze er van uitgaan dat de combinatie FINCO-kinderen te moeilijk is. Hier is er sprake van een negatieve zelfselectie van vrouwen.

In model 2 voegen we enerzijds de door ons geconstrueerde attitudevariabelen toe en anderzijds de variabelen die wijzen op het belang dat de respondenten hechten aan netwerking (hypothese 2-6). Slechts twee attitudevariabelen hebben een significant effect. Dit effect bevestigt de hypothese. De kans op een hoger functieniveau verhoogt naarmate de score op hard work stijgt: hoe verder men het gebracht heeft op de carrièreladder, hoe meer men het gevoel heeft dat men te hard werkt en het beter iets rustiger zou doen omwille van het gezin. Inhoudelijke carrièremotieven (getting high) zorgen dan weer voor een lagere kans op een hoge functie. Onze hypothese over netwerken kunnen we bevestigen: hoe meer belang men hecht aan interne en externe netwerken, des te hoger is de positie die men bereikt heeft op de carrièreladder<sup>19</sup>. Dat de attitudevariabelen "getting ahead" en "zelfverzekerde ambitie" geen effect hebben op carrièresucces is misschien verrassend. Dit zou te maken kunnen hebben met de operationalisering van het concept die niet verfijnd genoeg is. Het zou ook kunnen betekenen dat in een omgeving zoals FINCO waar verticale mobiliteit naar voor geschoven wordt als een belangrijke waarde, de persoonlijke verschillen op het vlak van ambitie er gewoon niet meer toe doen: de waarde die de organisatie hecht aan ambitie en de daarmee gepaard gaande druk om promotie na te streven zijn sterker dan iemands persoonlijke houding ten opzichte van ambitie. Bovendien zou het kunnen dat het ambitieniveau van de medewerkers eerder hoog is aangezien dit meespeelt in de selectie bij de intrede in het bedrijf waardoor verschillen rond dit hoge gemiddelde geen effect meer hebben op het carrièreverloop.

We zagen in de bivariate analyse dat de verdeling over de verschillende functieniveaus niet in elk bedrijfsdepartement hetzelfde is. Uit model 3 blijkt dat dit effect behouden blijft wanneer we controleren voor de andere variabelen in het model. De afdeling "interne dienst" is hier de referentiecategorie: in het model is opgenomen of de kans op

---

<sup>18</sup> Wanneer iemand het bedrijf verlaat wordt er gepeild naar de redenen voor dit vertrek. De moeilijke combinatie arbeid/gezin is voor bijna één derde van de vrouwen en één vijfde van de mannen het belangrijkste opgegeven motief.

<sup>19</sup> De odds voor deze variabele zijn negatief: dit wijst echter wel op een positief verband aangezien een hoge score op deze variabele betekent dat men weinig belang hecht aan netwerken en een lage score dat men veel belang hecht aan netwerken.

een hogere functie hoger of lager is in de drie business departementen dan in de interne dienst. Het effect van bedrijfsdepartement blijft behouden wanneer we controleren voor de andere variabelen in het model: de kans dat men een hogere functie bekleedt is significant groter in business departement 1 en business departement 3 dan in de interne dienst. Tussen business departement 2 en interne dienst is er geen significant verschil. Omdat de interne dienst een aparte plaats inneemt binnen FINCO hebben we dezelfde analyse uitgevoerd zonder de respondenten die voor de interne dienst werken en met business 3 als referentiecategorie. Er zijn echter geen significante verschillen tussen deze drie departementen. Hypothese 4b moeten we verwerpen: de voorkeur voor verbreding, dan wel specialisatie heeft geen effect op het bereikte functieniveau. Het aantal bedrijven heeft een negatief effect op carrièresucces: de kans op een hogere functie daalt, naarmate men in meer bedrijven heeft gewerkt. Externe werkervaring levert geen carrièrebonus op, in tegendeel. Het afwijzen van promotie is dan weer wel positief voor iemands carrièresucces.

Wanneer we op basis van de Nagelkerke pseudo  $R^2$  de verklaringskracht van de drie modellen bekijken valt het op dat deze heel hoge waarden behaalt. Model 1 verklaart reeds bijna 57% van de variantie in het bereikte functieniveau, model 3 zelfs meer dan 70%. Dit zijn uitzonderlijk hoge waarden in de sociale wetenschappen. De voortgang in de bedrijfshiërarchie bij FINCO is op basis van de door ons bekeken variabelen zeer goed te voorspellen.

Tabel 43: Ordinale regressiemodellen positie in de bedrijfshiërarchie (odds)

	model 1	model 2	model 3
Treshold (constant)			
functieniveau 1	2,706	1,621	2,073
functieniveau 2	5,222	3,838	4,781
functieniveau 3	7,022	6,270	7,557
functieniveau 4	8,151	7,668	9,161
functieniveau 5	9,532	9,272	11,118
referentiecategorie: functieniveau 6-7			
geslacht (t.o.v. vrouwen)			
man	1,003**	,824**	,672 *
leeftijd	,202**	,229**	,293**
opleidingsniveau (t.o.v. master na master)			
secundair onderwijs	-5,062**	-4,828**	-4,704**
bachelor	-1,882**	-1,865**	-1,855**
master	-,131	-,081	-,030
gezinssituatie (t.o.v. geen thuiswonende kinderen)			
thuiswonende kinderen	,814**	,773**	,961**
partner (t.ov. deeltijdse of geen baan)			
voltijdse baan	-,290	-,490	-,572
hard work		,073 *	,011
zelfverzekerde ambitie		,047	,010
onzekerheid		-,171	-,189
carrière opgeven voor gezin		,007	-,104
getting balanced		-,018	-,014
getting high		-,127**	-,120**
getting ahead		,105	,073
internal networking		-,188	-,385 *
external networking		-,324 *	-,278 *
bedrijfsafdeling (t.o.v. interne dienst)			
business 1 TLS			1,103 *
business 2 Advisory			,810
business 3 Assurance			1,355**
Reeds voor meer dan 1 LoS gewerkt (t.ov. nee)			
ja			-,320
Geprefereerde ontwikkeling (t.o.v. verbreding)			
specialisatie			-,016
aantal bedrijven			-,484**
horizontale loopbaanstappen (t.o.v. meerdere horizontale loopbaanstappen)			
nog nooit			-,127
één keer			-,272
weigering verticale loopbaanstappen (t.o.v. nog nooit promotie geweigerd)			
één keer			1,113 *
verschillende keren			2,206**
(onbewuste) discriminatie bij promotie			
ja			-,113
Nagelkerke pseudo R <sup>2</sup>	,569	,649	,735

\*\* significant op het niveau 0,01 \* significant op het niveau 0,05

### 3.4. Vergelijking met de loopbaan van de alumni van de organisatie en met de loopbaan van externen

In deze paragraaf vergelijken we de loopbaan van de respondenten uit FINCO met twee groepen van respondenten die niet voor FINCO werken en waarvan we de resultaten reeds presenteerden in een vorig hoofdstuk, namelijk enerzijds de externen en anderzijds de alumni. Met externen bedoelen we respondenten die nooit voor FINCO gewerkt hebben. De alumni werken op het moment van bevraging niet voor FINCO, maar hebben dat in het verleden wel gedaan. We vergelijken de loopbaanattitudes en de determinanten van carrièresucces. De analyse gebeurt slechts voor een deel van de FINCO-respondenten: de respondenten op de laagste twee functieniveaus hebben we uitgesloten.

#### 3.4.1 Loopbaanattitudes

Eerder construeerden we attitudevariabelen door aan de hand van een factoranalyse de antwoorden op verschillende items uit de vragenlijst te combineren. Deze factoranalyse leverde voor de interne en externe enquête lichtjes andere variabelen op. Vandaar dat we in dit deel niet werken met de samengestelde variabelen, maar wel de afzonderlijke items presenteren. Tabel 44 bevat de motivatie voor de meest recente loopbaanstap, tabel 43 bevat loopbaanstellingen.

Het valt direct op dat er heel wat significante verschillen zijn in de gemiddelde score op de motivatie-items in de drie onderscheiden groepen. We focussen hier op de verschillen tussen de alumni en de respondenten uit FINCO. De externen situeren zich op veel items tussen de alumni en de werknemers van FINCO. De alumni geven gemiddeld een hogere score dan de FINCO-medewerkers op de volgende motieven: meer uitdagingen, een betere bedrijfscultuur, een beter balans tussen werk en privéleven, minder stress, interessantere projecten, minder internationale reizen, een bedrijf dat meer aandacht besteed aan het privéleven van zijn medewerkers. De FINCO-medewerkers scoren hoger dan de alumni op de volgende items: de mogelijkheid om thuis te werken, meer extra-legale voordelen, meer job en career coaching. De motivatie van alumni heeft niet noodzakelijk betrekking op de motivatie om weg te gaan bij FINCO: de meest recente loopbaanstap kan eveneens tussen twee externe bedrijven zijn. De motivatie van de FINCO-medewerkers kan zowel betrekking

hebben op een interne loopbaanstap bij FINCO als op een overstap van een extern bedrijf naar FINCO. We gebruiken de moities bij de laatste loopbaanstap als een indicator voor de loopbaanoriëntatie waarbij we duidelijk zien dat de alumni op dit vlak een ander profiel hebben dan de FINCO-ers. Dit kan mogelijk betekenen dat één van de redenen voor het verlaten van FINCO ligt in het feit dat hun loopbaanattitudes minder goed passen bij de waarden die binnen het bedrijf belangrijk gevonden worden. Het kan echter even goed betekenen dat de waarden van de alumni veranderd zijn sinds ze het bedrijf verlaten hebben – loopbaanattitudes zijn niet statisch – of dat de alumni op andere kenmerken die samenhangen met de loopbaanattitudes sterk van de FINCO-werknemers verschillen.

Tabel 44: Motivaties voor loopbaanbaanstappen bij alumni en werknemers

	sig.	FINCO	Alumni	Externen
a job closer to home (less time in the car)		1,93	2,08	1,96
a job with more challenges (more exciting job content)	**	3,38	3,69	3,49
a higher reward package.		3,09	3,13	3,03
better career opportunities.	**	3,15	3,16	2,96
a better overall company culture.	*	2,37	2,61	2,53
the possibility to do more homeworking.	**	2,25	2,06	1,90
an improved work-life balance.	**	2,04	2,43	2,18
more fringe benefits.	*	2,63	2,38	2,36
more training opportunities.		2,40	2,33	2,41
more flexible working hours.		2,31	2,31	2,23
a less stressful job.	**	1,73	2,03	1,87
more job and career coaching	**	2,43	2,10	2,16
more interesting clients or topics to work on	**	3,14	3,39	3,06
a job with less national travel.		1,67	1,78	1,68
a job with less international travel.	**	1,59	1,87	1,73
a job with more possibilities to work part-time.		1,71	1,71	1,61
a job at a company that cares about its employees' family life.	**	2,12	2,26	2,03

Ook bij de gemiddelde score op diverse loopbaanstellingen zien we significante verschillen tussen FINCO-werknemers en alumni waarbij het gemiddelde van de externen zich vaak tussen de beide bevindt. Alumni zijn gemiddeld meer tevreden met hun



loopbaan, weten beter waar ze met hun carrière naar toe willen en scoren hoger op de vraag naar steun van hun partner. FINCO-werknemers scoren gemiddeld hoger op de vragen die peilen naar het belang van carrière maken, maar ze vinden het moeilijker om de juiste carrièrebeslissingen te nemen. De gemiddelde score van de FINCO-werknemers ligt eveneens hoger op de variabelen die we eerder hebben samengevat als "hard work".

Tabel 45: Gemiddelde score op diverse loopbaanstellingen bij werknemers van FINCO, alumni en respondenten die nooit voor FINCO gewerkt hebben

	sig.	FINCO	Alumni	Externen
In general, I am satisfied with my career so far.	**	3,27	3,77	3,56
I have a clear idea of how my career should evolve the next 5 years.		2,94	3,12	3,07
I intend to get a promotion within the next 2 years.	**	3,49	3,16	2,75
Developing my career is important to me.	**	3,80	3,59	3,21
I find it hard to make the correct career decisions.	**	2,60	2,29	2,18
I believe I will still be working at my current company in 2 years' time.	**	3,16	3,21	3,45
In order to build a career, it is necessary to have informal contacts with higher-ranked colleagues after working hours.	**	3,18	3,01	2,58
I'm prepared to sacrifice a lot of my private or family life to progress in my career.	**	2,59	2,39	2,34
Should it be necessary I would slow down my career progression in favour of my family.	**	3,22	3,06	2,93
My current job cannot be combined easily with my private life.	**	2,83	2,49	2,52
I have the feeling that I'm working too hard at the moment.		2,93	2,76	2,89
My family and friends often tell me to slow down in work.	**	3,09	2,85	2,83
I have been seriously considering leaving my current job in order to achieve a better work-life balance.	**	2,43	2,12	2,15
My partner supports me in my career.	**	3,39	3,70	3,37
My partner put the brakes on his/her career in favour of my career.	**	2,23	2,34	1,89
How would you rate yourself in terms of ambition compared to other people in your direct environment (e.g. friends or colleagues)?	**	3,14	2,97	2,76

N: FINCO = 282; alumni = 363; externen = 823

### 3.4.2 Determinanten van carrièresucces

We kunnen de determinanten van het carrièresucces vergelijken bij enerzijds de FINCO-werknemers en anderzijds de alumni en externen. Deze vergelijking is echter tot op zekere hoogte nog onvolkomen omdat in de analyse bij FINCO werknemers op alle functieniveaus zijn opgenomen, terwijl bij de alumni en externen enkel managers deel uitmaken van de analyse. Deze laatste analyse meet bijgevolg enkel de doorstroom vanaf het moment dat men op managementniveau werkt. Bovendien is de organisatiecontext bij FINCO constant: alle respondenten werken bij dezelfde organisatie. Dit is niet het geval bij de andere groep: zij werken bij verschillende organisaties. De invloed van de organisatiecontext kunnen we echter niet in de analyse opnemen.

Ook al is de context verschillend, toch zien we dat de grote lijnen van de analyse dezelfde blijven. Vanuit een genderperspectief betekent dit dat zowel bij FINCO als in de ruimere steekproef vrouwen steeds een lagere kans hebben om een managementpositie te bereiken, ook wanneer we de andere kenmerken constant houden.

Het belangrijkste verschil tussen de beide groepen is de invloed van eerdere loopbaanstappen. De invloed van het aantal bedrijven waar de respondenten hebben gewerkt verschilt: bij FINCO verkleint de kans op een managementfunctie significant wanneer men bij meerdere bedrijven heeft gewerkt; bij de niet-FINCO respondenten verhoogt daarentegen de kans op een managementfunctie naarmate men bij meer bedrijven heeft gewerkt.

## 4. Tot slot

Tot slot van dit rapport bekijken we enerzijds wat we hebben geleerd over de positie van vrouwen in de financiële sector en in financiële beroepen. Anderzijds gaan we na welke conclusies we kunnen trekken over de doorstroming van vrouwen naar managementfuncties en de impact van een financieel profiel op carrièreverloop.

Globaal genomen zijn de sekseverhoudingen evenwichtig in de financiële sector en in financiële beroepen. Dit beeld verandert echter als we inzoomen op specifieke deelberoepen. Wat de beroepen betreft zijn vrouwen oververtegenwoordigd in de administratieve financiële functies. Bij de officieel erkende financiële beroepen die een rol spelen bij de controle van andere bedrijven zijn vrouwen echter zwaar ondervertegenwoordigd. Dit kan te maken hebben met het tewerkstellingsstatuut waaronder zij werken. Het gaat om het zelfstandigenstatuut waar vrouwen traditioneel ondervertegenwoordigd zijn. Daarbovenop gaat het om beroepen met een zware tijdsinvestering op piekmomenten, namelijk bij het afsluiten van de jaarrekeningen. Ondanks de gestegen participatie van mannen aan de zorg voor kinderen en het huishouden, blijven vrouwen de grootste gezinsverantwoordelijkheid dragen. Dit maakt het voor vrouwen met kinderen moeilijker dan voor mannen om bijvoorbeeld als bedrijfsrevisor te werken.

In de financiële sector zien we een zeer sterke verticale seksesegregatie: ondanks een verbetering van de carrièrekansen van vrouwen is de doorstroom van vrouwen naar leidinggevende functies in de financiële sector relatief gezien het laagst van alle sectoren. Dit brengt ons bij het tweede en derde deel van dit rapport waarbij we nagingen welke determinanten een rol spelen bij carrièresucces. We deden dit zowel op basis van een algemene enquête bij managers uit diverse sectoren als op basis van een enquête bij de werknemers van een financiële dienstverlener. We stelden ons de vraag of carrièresucces beïnvloed wordt door het geslacht van de medewerkers. Uit de regressie-analyses van beide enquêtes kunnen we het volgende concluderen: ook al controleren we voor een aantal objectieve (achtergrondkenmerken en loopbaankenmerken) en subjectieve (attitudes) variabelen, hebben vrouwen het toch moeilijker om door te stromen binnen de bedrijfshiërarchie dan mannen. Eventuele verschillen tussen mannen en vrouwen,

bijvoorbeeld op het vlak van ambitie, zijn onvoldoende om het verschil in carrièresucces te kunnen verklaren. Het individual deficit model is met andere woorden ontoereikend. Traditioneel wordt dit onverklaarbare verschil toegewezen aan bewuste of onbewuste, zichtbare of onzichtbare discriminatieprocessen die werkzaam zijn in de organisatie. We meten discriminatie bijgevolg op een indirecte manier, namelijk als het niet verklaarbare verschil tussen mannen en vrouwen. De vaststelling van onverklaarbare verschillen leidt tot een andere vraagstelling: de vraag 'what's wrong with women' wordt hierdoor vervangen door de vraag 'what's wrong with the company'. We kunnen uiteraard niet uitsluiten dat variabelen die niet opgenomen zijn in de analyse de sekseverschillen verklaren, maar we vinden hier toch een sterke aanwijzing dat er sprake is van (on)bewuste discriminatie: vrouwen ondervinden barrières die het hen moeilijker maken om hun ambities waar te maken dan mannen. Uit de internationale literatuur blijkt dat onderzoek naar de organisatiecultuur deze barrières kan blootleggen. Stereotiepe opvattingen over de eigenschappen van mannen en vrouwen zijn nog steeds geen uitzondering. Ze maken deel uit van vele bedrijfsculturen waar ze een verborgen, maar hardnekkige rem vormen op de vooruitgang van vrouwen naar de top van het bedrijfsleven (Konrad & Cannings, 1997; Parkin & Maddock, 1995; Rubin, 1997). De vrouwonvriendelijke cultuur vertaalt zich naar de structuren en praktijken in het bedrijf. Vrouwen worden bijvoorbeeld uitgesloten uit de informele netwerken die mannen kunnen gebruiken als springplank voor hun volgende carrièrezet (Oakley, 2000; Reskin & McBrier, 2000).

Voor een bedrijf zoals Finco is het ondertussen evident om bij de aanwerving van jonge afgestudeerden aandacht te besteden aan eventuele impliciete uitsluitingsprocessen ten aanzien van vrouwen. Omwille van de war on talent is de business case hier overduidelijk. De noodzaak om kritisch de gendermechanismen te bekijken die een rol spelen bij het carrièreverloop is veel minder urgent aanwezig. De economische kost van verminderde carrièrekansen voor vrouwen is immers niet eenvoudig te berekenen. Op basis van onze enquête kunnen we deze gendermechanismen niet blootleggen. We kunnen enkel het gevolg er van zichtbaar maken: vrouwen hebben minder doorgroeikansen dan mannen, ook al controleren we voor een groot aantal andere variabelen.

Uit de externe enquête bij managers in verschillende sectoren blijkt dat een financieel profiel een bonus oplevert in iemands loopbaan, zowel op het vlak van het bereikte managementniveau als op het vlak van het loonzakje. Dit geldt zowel voor mannen als

voor vrouwen. Dit financiële profiel wordt opgebouwd op basis van de opleiding en de werkervaring. Op het vlak van de opleiding hebben vrouwen geen achterstand meer ten opzichte van mannen. Vrouwen krijgen echter minder de kans om managementervaring op te doen in de financiële sector waardoor ze dit minder dan mannen kunnen verzilveren bij externe loopbaanstappen.



## Literatuur

- Berings, D., Maes, A., & Colpaert, T. (2005). *Vrouwen in managementposities. De vertegenwoordiging van vrouwen in het management van de 30000 grootste ondernemingen van België*. Brussel: Ehsal-Centrum voor Duurzaam Ondernemen.
- Blackburn, R., Browne, J., Brooks, B., & Jarman, J. (2002). Explaining gender segregation. *British Journal of Sociology*, 53(4), 513-536.
- Cannings, K. (1991). Managerial momentum: a simultaneous model of the career progress of male and female managers. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2), 212-228.
- Charles, N., & James, E. (2003). Gender and work orientations in conditions of job insecurity. *British Journal of Sociology*, 54(2), 239-257.
- Crompton, R., & Harris, F. (1998). Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited. *British Journal of Sociology*, 49(1), 118-126.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling : perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender and Society*, 12(3), 339-355.
- Derr, B. C. (1986). *Managing the new careerists. The diverse career success orientations of today's workers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fagan, C. (2001). Time, Money and the Gender Order: Work Orientations and Working-Time Preferences in Britain. *Gender, Work and Organization*, 8(3), 239-266.
- Hakim, C. (2000). *Work-lifestyle choices in the 21st. century: preference theory*. Oxford: University Press.
- Hall-Taylor, B. (1997). The construction of women's management skills and the marginalisation of women in senior management. *Women in Management Review*, 12(7), 255-263.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2003). *Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories* (onderzoeksrapport). Milaan: Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. (2004). Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 13(1), 79-100.
- Konrad, A. M., & Cannings, K. (1997). The Effects of Gender Role Congruence and Statistical Discrimination on Managerial Advancement. *Human Relations*, 50(10), 1305-1328.
- Lyness, K.-S., & Judiesch, M.-K. (1999). Are Women More Likely to Be Hired or Promoted into Management Positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 158-173.
- Melamed, T. (1996). Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 217-242.
- Metz, I. (2005). Advancing the careers of women with children. *Career Development International*, 10(3), 228-245.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg & C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- O'Leary, J. (1997). Developing a new mindset: the 'career ambitious' individual. *Women in Management Review*, 12(3), 91-99.

- Olgati, E., & Shapiro, G. (2002). *Promoting gender equality in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Özbilgin, M., & Woodward. (2004). Belonging' and 'otherness': sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 668-688.
- Parkin, D., & Maddock, S. (1995). A gender typology of organizational culture. In C. Itzin & J. Newman (Eds.), *Gender, culture and organizational change* (pp. 68-80). Londen: Routledge.
- Reskin, B., & McBrier, D. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65(2), 210-233.
- Rubin, J. (1997). Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment. *Gender, Work and Organization*, 4(1), 24-34.
- Rutherford, S. (2001). 'Are you going home already?': the long hours culture, women managers and patriarchal closure. *Time & Society*, 10(2-3), 259-276.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1995). The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 290-315.
- Steegmans, N. (2003). *Segregatie (M/V) in het Vlaamse hoger onderwijs. Onderschat of overroepen*. Diepenbeek, Antwerpen: Steunpunt gelijke kansenbeleid.
- Stroh, L., Brett, J., & Reilly, A. (1992). All the right stuff : a comparison of female and male managers career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260.
- Tharenou, P., & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement : personal or situational determinants? *Applied Psychology*, 43(1), 5-31.
- Valgaeren, E. (2007). *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*. Antwerpen: Universiteit Antwerpen.
- Van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.
- Vanderweyden, K. (2002). *Is er leven zonder werk? Over minder werken en sociale integratie op de drempel van de eenentwintigste eeuw*. Leuven: Acco.
- VDAB. (2007). *Analyse vacatures 2006. Knelpuntberoepen* (onderzoeksrapport). Brussel: VDAB.
- Woodd, M. (2000). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career? *Career Development International*, 5(2), 99-105.
- Zandvliet, K. (2002). *Vrouwen in hogere functies. Ontwikkeling benchmark* (onderzoeksrapport). Rotterdam: SEOR BV.